

STE 2014



zbornik radova

MEĐUNARODNA KONFERENCIJA O DRUŠTVENOM I TEHNOLOŠKOM RAZVOJU

ISSN 2303-498X



MEĐUNARODNA KONFERENCIJA O DRUŠTVENOM I TEHNOLOŠKOM RAZVOJU

Godina 3, broj 3

Izdavač:

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, Despota Stefana Lazarevića bb.

Glavni i odgovorni urednik:

doc.dr Marijana Žiravac Mladenović, prorektor za NIR

Despota Stefana Lazarevića bb, Banja Luka, marijana.mladenovic@univerzitetpim.com, tel.: +387 51 378 300

Sekretar redakcionog odbora:

Jelena Mladenović

Programski odbor:

Prof.dr Snežana Pantelić Vujanić

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

Prof.dr Slavko Karavidić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd

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

Prof. dr Radovan Vukadinović, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu

Prof. dr Jožko Peterlin, Smartfin Institute for Corporate Finance, Portorož, Slovenia

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

Prof. dr Pavle Ivić, Sveučilište u Zadru, Zadar

Prof. dr Predrag Živković, Tehnološki fakultet Univerziteta u Beogradu

Prof. dr Zdravko Todorović, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

Prof. dr Izudin Kešetović, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

Prof. dr Muris Čičić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

Prof. dr Gordana Kokeza, Tehnološki fakultet Univerziteta u Beogradu

Cover design:

Jelena Mladenovic

Sponsori:

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Ministarstvo nauke i tehnologije Republike Srpske

Članci su dostupni u vidu punog teksta na:

www.univerzitetpim.com/konferencija



MEĐUNARODNA KONFERENCIJA O DRUŠTVENOM I TEHNOLOŠKOM RAZVOJU

Godina III (sveska 1)

Broj 3.

Banja Luka, oktobar 2014.

Sadržaj/Content

MAKING THE CHOICE OF A BUSINESS STRATEGY WHICH WILL BE STIMULATING FOR EMPLOYEES.....	1
Mirjana Radović-Marković Dragica Jovančević Sladjana Vujičić	
NEDOSTATAK SUDSKE ZAŠTITE U POSTUPKU ZAKONSKE KOMPENZACIJE U REPUBLICI SRPSKOJ.....	5
Milan Blagojević	
UGOVOR KAO REZULTAT PREGOVARANJA: ZNAČENJE POSLOVNOG PREGOVARANJA ZA SKLAPANJE TRGOVAČKOG UGOVORA.....	13
Slobodan Brezak	
UPRAVLJANJE STRESOM U PREDUZETNIČKIM ORGANIZACIJAMA KONTINURNIM PRAĆENJEM PERFORMANSI FAKTORA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	19
Gordana Gavrić Snežana Kirin Marija Čukanović Karavidić	
PROAKTIVNI MENADŽMENT I PREDUZETNIŠTVO - VAŽNI STRATEŠKI POKRETAČI RAZVOJA KONKURENTNOSTI U SRBIJI.....	25
Vladimir Mitrović Ivana Mitrović	
OBUKA I RAZVOJ KADROVA U IHRM NA PRIMERU PROCREDIT BANKE.....	33
Ildiko Zedi Jelena Vojnović	
ŠTO JE TO: NAJBOLJI POSLOVNI MODEL	42
Marija Valčić	
INOVATIVNOST - KLJUČNI ELEMENT PREDUZETNIČKE STRATEGIJE RASTA I RAZVOJA PRIVREDNOG SUBJEKTA.....	51
Milan Krstić Ana Skorup Srđan Skorup	
POVEZANOST INOVACIJA I STANDARDIZACIJE.....	59
Milan Krstić Ana Skorup	
СТРУКТУИРАЊЕ ПРОДАЈНИХ ПРОЦЕСА У РАЗВОЈУ ПРИВАТНИХ ЗДРАВСТВЕНИХ УСТАНОВА У Р СРБИЈИ	65
Жељко Јовић	
ЗАНАТСКО-ПРЕДУЗЕТНИЧКА ДЕЛАТНОСТ У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ.....	75
Биљана Петровић Мирослав Милосављевић	
DOŽIVOTNO UČENJE I INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U REFORMI OBRAZOVNOG SISTEMA.....	84
Zorica V. Medić Jovan I. Živadinović Ana M. Skorup	

TEHNIKE OBLIKOVANJA MULTIMEDIJALNOG NASTAVNOG SADRŽAJA U OBRAZOVNOM PROCESU.....	93
Zorica V. Medić Jovan I. Živadinović	
NERAVNOTEŽE I KRIZE SAVREMENOG DOBA I EKONOMSKA POLITIKA.....	102
Slobodan N. Bracanović	
UTICAJ CLOUD COMPUTING-A NA PROMENE U NAČINU POSLOVANJA I SVETSKO TRŽIŠTE	113
Jelena Veinović Stevanović	
INSTITUCIONALNI FAKTORI EKONOMSKOG RAZVOJA U DRŽAVAMA JUGOISTOČNE EVROPE.....	119
Niksa Grgurevic	
KUBA I NIKARAGVA (REVOLUCIJA I POSTREVOLUCIONARNI PERIOD)	124
Milijana Ratković	
УТИЦАЈ ЗАПОСЛЕНИХ НА ПРОФИЛ РИЗИЧНОСТИ КРЕДИТНИХ УСТАНОВА У ПРАВУ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ	132
Вук Радловић	
KONCESIJA NA PRIRODNA DOBRA U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA	139
Ismet Kumalić Vedrana Vuković	
REZULTATI ISTRAŽIVANJA O ELEMENTIMA KOJI IMAJU UTICAJ NA ODLUKE STANOVNIŠTVA O ŠTEDNJI U KOMERCIJALNIM BANKAMA U BOSNI I HERCEGOVINI..	147
Samira Zelenbabić	
АНАЛИЗА КОМИСИОНИХ ПОСЛОВА СА ПОСЕБНИМ ОСВРТОМ НА ОСТВАРИВАЊЕ ПРОФИТА КОМИТЕНТА КОД КОМИСИОНЕ ПРОДАЈЕ РОБЕ	155
Радован Спремо	
BENCHMARKING KAO METODA PROJEKTIRANJA KONKURENT-SKIH POZICIJA PRIVATNIH ZDRAVSTVENIH USTANOVA NA TRŽIŠTU ZDRAVSTVENIH USLUGA.....	159
Ivka Talić	
DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U BANKAMA NA PRIMERU ERSTE BANKE SRBIJA	166
Danijela Dašić	
FOKUSIRANJE MARKETINŠKIH KAMPANJA PROTIV NAGAZNIH MINA NA SPECIFIČNE GRUPACIJE STANOVNIŠTVA	174
Dragana Štrbac Branislav Mitić	
ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA POTROŠAČA NA PRIMJERU MOTORNIH ULJA.....	184
Milorad Đukić	
NERAVNOTEŽE I KRIZE SAVREMENOG DOBA I EKONOMSKA POLITIKA.....	190
Slobodan Bracanović	
UPRAVLJANJE RAZNOLIKOM RADNOM SNAGOM U GLOBALNOJ KULTURI RADA.....	200
Ana Jurčić Andrea Bučalina Matić Nikolina Vrcelj	

MAKING THE CHOICE OF A BUSINESS STRATEGY WHICH WILL BE STIMULATING FOR EMPLOYEES

Mirjana Radović-Marković

Faculty of Business Economics and Entrepreneurship
mradovic@gmail.com

Dragica Jovančević

Faculty of Business Economics and Entrepreneurship
dragica.jovancevic@vspep.edu.rs

Sladjana Vujičić

Faculty of Business Economics and Entrepreneurship
sladjanakonto@gmail.com

Abstract

Motivation is a learned skill. It requires the understanding of not only the desires of subordinates, but the biases of those charged with steering the organization which the subordinates serve. This design permits an unbiased approach toward developing goals that not only continue to motivate but serve to meet any organization's long standing goals. Motivation is one of the most effective strategies to increase productivity and satisfaction in the workplace. Motivation can be challenging when employees belong to different generations, since different generations have different incentives and opportunities. In this paper we present some of the current strategies to motivate employees from younger generations in the current present environment, where the majority of the workforce is occupied by Baby boomers. Our paper is especially focused on the importance of creating a future strategy, designed to motivate employees once the Baby boomers leave the workforce.

Keywords: motivation, strategy, incentive, human relations.

*Each generation has distinct attitudes, behaviors, expectations, habits and motivational buttons.
Hammil, 2005.*

Introduction

Baby Boomers have traditional work ethics. They believe in working hard in a traditional structured environment. Their work accomplishments and the prestige of companies they work for are what define them as people. Position and job titles motivate this generation. The Millennial generation desires a more casual work environment and desires frequent praise on their accomplishments. Technical savvy businesses and company's that challenge their interests is what keeps this generation motivated at work.

Baby Boomers and Millennial's; are there work ethics and motivational needs so different? Do these two generations require different methods for manager's to keep them motivated at work? This paper briefly discusses each generation's work ethic and motivational needs. They both like structure in their work environment and they both want their work to mean something. To keep them motivated they both enjoy being challenged as well as being recognized for their achievements. They have some things in common as equally as they differ.

Theoretical overview

Motivation is considered to be something that drives people to behave the way they do. Numerous factors influence this acquired attribute of manager. The most important are (Radovic-Markovic and Salamazdeh, 2012):

- Manager's capability – meaning individual intelligence and knowledge;
- Job perception – meaning everything a managers wants or thinks is necessary to be done;
- Other peoples influence – meaning the pressure of other employees towards an individual, the pressure of the family and the social groups he belongs;

- Type of job – extend to which the job is giving the possibility of advancing, responsibility, and satisfaction.

According to Radovic-Markovic (2010), motivational process analysis suggests several ways and techniques, which should be applied in order to improve motivation:

- Trying to understand associates' needs by using Masloff's (1943) categorization of needs - security, self-fulfillment, and respect;
- Discovering not only what is important for associates, but also what they want. Therefore, manager has to modify his approach according to that information;
- The use of money reward is very important as a basic motivational factor. Money is important because it satisfies great range of needs, improves life standard, enables self-fulfillment and people can demonstrate their own success;
- It is important to understand that money is not the only reward people want. They have to be motivated to achieve something special in their jobs or to take greater responsibility. This kind of reward can be more important than money reward; The reward will be more effective if people know in advance, what they can expect from the hard work. Therefore, the relation between success and reward should be defined precisely, that is, every company has to have an adequate rewarding system;
- Identification of human needs is important in order to enable the satisfaction of those needs through rewarding system;
- Increasing individual responsibilities can also be a technique for increasing motivation;
- Individuals get support in their efforts for contribution in work planning and new motivational techniques innovating.

Characteristics of different generations

Baby Boomers, born between 1946-1964, are hard working people who brought their own values to work with them. As young adults they desired meaningful work and wanted to work for companies that stood for something great. Baby Boomers were motivated more by their values than by money. They believe in working your way up the ladder and paying your dues along the way. College degrees were not as important to them because they believe that experience is more valuable than a college education. This generation is loyal to the company they work for as they have worked hard to get to the top. They are independent, self-reliant and confident in what they do. They believe in a long workweek and immediate feedback is not needed to make them feel satisfied in their work. Baby Boomers value their position and self-worth making them very competitive in the workplace. They look forward to challenging projects and strive to make a difference. They also believe in the hierarchical structure and ranking systems and may experience issues becoming flexible in today's ever changing technology. Baby Boomers believe in coming to work dressed professionally and a traditional 9-5-work schedule. Today they hold positions of authority and are well established in their career and are defined by their accomplishments and the prestige in the company they work (Table 1).

The Millennial generation (Generation Y), born between 1978-1987, have a reputation of being tough to manage. This generation is known to be technically savvy, confident, self-centered, enthusiastic and achievement oriented. This is the best-educated generation in history and they want to promote quickly. They grew up with parents who praised them for not winning first place but for their best efforts in anything they did, that they can do anything they set their minds to, and that everyone has a valid opinion. Because of this Millennial's do not believe they need to "pay their dues". They are not shy and want to be heard. They also want immediate feedback in what they are doing. They need to know they are valued just as they value the company they work for. They want to be mentored and praised and they are very resourceful and comfortable with modern day technology. Millennial's want work expectations and directions to be clear, however, they want the freedom and creativity to do it their way. This generation believes in a more casual work environment, they do not want a traditional 9-5 work schedule and would like to wear jeans to work daily. They will remain loyal to a company if they feel their personal and career needs are being met.

Table 1. Characteristics of different generations

WORKPLACE CHARACTERISTICS				
	Veterans (1922–1945)	Baby Boomers (1946–1964)	Generation X (1965–1980)	Generation Y (1981–2000)
Work Ethic and Values	Hard work Respect authority Sacrifice Duty before fun Adhere to rules	Workaholics Work efficiently Crusading causes Personal fulfillment Desire quality Question authority	Eliminate the task Self-reliance Want structure and direction Skeptical	What's next Multitasking Tenacity Entrepreneurial Tolerant Goal oriented
Work is ...	An obligation	An exciting adventure	A difficult challenge A contract	A means to an end Fulfillment
Leadership Style	Directive Command-and-control	Consensual Collegial	Everyone is the same Challenge others Ask why	*TBD
Interactive Style	Individual	Team player Loves to have meetings	Entrepreneur	Participative
Communications	Formal Memo	In person	Direct Immediate	E-mail Voice mail
Feedback and Rewards	No news is good news Satisfaction in a job well done	Don't appreciate it Money Title recognition	Sorry to interrupt, but how am I doing? Freedom is the best reward	Whenever I want it, at the push of a button Meaningful work
Messages That Motivate	Your experience is respected	You are valued You are needed	Do it your way Forget the rules	You will work with other bright, creative people
Work and Family Life	Ne'er the twain shall meet	No balance Work to live	Balance	Balance

*As this group has not spent much time in the workforce, this characteristic has yet to be determined.

Source: Hammil (2005)

Business motivation strategy which will be stimulating for old and young generations of employees

As a society we have come to accept that 65 is the age that people expect to retire. However, in many cases people just aren't prepared to retire at that age. While some employees are able to afford to retire other employees aren't at all. Over the past decade there has been an upward trend of retirement age and is still expected to get higher over time. There are a variety of different reasons that are causing the older generation to continue working longer than age 65. Some workers couldn't retire if they wanted to because they don't have the funds to do so. While others just continue to work because they like feeling of worth and interacting with co-workers.

A higher average retirement age means that there is a much lower turnover rate which is restricting job opportunities for younger individuals. Newman points out that it's not that the two age groups are competing for jobs but rather that the older generation is staying in their positions longer causing no new positions to open up for the younger generation. (Newman, 2013) With a job market that is already difficult to enter, having many of the older generation retire later in life just causes even more difficulty when trying to find a job.

Motivations between the two generations are often different. The younger generation is often fueled by extrinsic rewards such as money and success while the older generation is motivated by intrinsic rewards such as learning new skills and contributing to the common good. (Bernard, 2013) Baby Boomers are motivated by position and power so titles are important to them. They also seek out balance and meaning to what they do so having them mentor younger employees where they can share their experiences and

knowledge of the company fills that need and assist in keeping them motivated. This generation enjoys networking so sending them to conferences and professional associations keeps their confidence level up. Baby Boomers enjoy challenges that will gain them recognition so it is important for managers to provide challenges to keep them motivated. They also desire respect and democracy in the decision making process, therefore, it is wise to keep them in the decision making processes. A company that has established policies and operates fairly will keep the loyalty of Baby Boomers because they were raised by parents who had a strong employee/employer commitment. Baby Boomers are restless about retiring because they fear their lives will not be fulfilled without work. To keep this generation motivated companies should offer short-term financial rewards, long-term financial security, and post retirement opportunities as part of their motivational strategy.

What does it take to motivate the Millennial's? Managers should provide a structured work environment with clear guidelines and specific details regarding processes for reaching goals. The company's technology must be up-to-date as this generation prefers electronic communication. This generation likes their abilities and interests to be challenged and providing multiple tasks at a time challenges their skills. They like to work in teams where they can share their creative ideas. They are into relationship building, therefore, creating a bonding relationship enables them to feel comfortable enough to ask for feedback as well as giving them the comfort that management be there for them when needed. Millennial's thrive on positive reinforcement so providing frequent acknowledgement for their successes is an important factor in keeping them motivated. Another important motivational factor for this generation is to engage them in their own professional growth as well as provide some type of leadership development.

Conclusion

The older generation in the workforce right now is reaching an all-time high of retirement age. They are staying longer in the workforce that workers have in previous years. This has generally been caused by the lack of funds to retire or their longing to feel wanted and the ability to interact with their co-workers.

Although we discussed some common factors and differences in motivating each of these generations it is important to note that the number one way to motivate employees is to feed into their emotional side. Provide them with recognition and attention for their knowledge and efforts. Manager's must never forget, for all generations, that people are most motivated by being needed and valued.

References

- Bernard, D .,(2013) ."The Impact of Baby Boomers Working Past 65." USNews, 18 Jan. 2013.
- Hammill,G.(2005).Mixing and Managing four Generations of Employees, Fairleigh Dickinson University.
- Newman, R.,(2013). "How Baby Boomers Take Jobs From Younger Workers." . Yahoo Finance, 20 May
- Radović-Marković,M. and Salamzadeh, A.(2012),The Nature of Entrepreneurship: Entrepreneurs and Entrepreneurial activities, LAP LAMBERT Academic Publishing,Germany, 196 pp. ISBN 978-3-659-14311-3
- Radovic Markovic,M.(2010),WOMEN IN BUSINESS: Theory, Practice and Flexible Approaches, published by Adonis & Abbey Publishers Ltd, 2010. London, United Kingdom.

NEDOSTATAK SUDSKE ZAŠTITE U POSTUPKU ZAKONSKE KOMPENZACIJE U REPUBLICI SRPSKOJ

Milan Blagojević

Okružni sud Banja Luka

Sažetak

Već duže vrijeme poslovni odnosi u Republici Srpskoj, kao i u Bosni i Hercegovini, opterećeni su nedostatkom novca, što je posljedica recesije. Usljed toga postoji veliki broj neizmirenih obaveza, odnosno nenaplaćenih potraživanja, što dodatno usložnjava ionako komplikovanu ekonomsku situaciju kod nas. Zato se zakonodavac Republike Srpske u martu 2014. odlučio na donošenje zakona kojim se uređuje jedinstveni sistem multilateralne kompenzacije i cesije. Međutim, u tom zakonu su izostale odredbe o sudskoj zaštiti prava pravnih subjekata koji su pojavljuju kao učesnici multilateralne kompenzacije i cesije pa je ovaj rad posvećen upravo tom pitanju. U radu autor ukazuje na navedeni nedostatak, usljed kog je predmetni zakon u tom dijelu suprotan članu 6. Evropske konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda, koja se na osnovu člana 2. Ustava Bosne i Hercegovine neposredno primjenjuje u BiH. Nakon što je ukazao na nedostatak sudske zaštite, autor u radu daje prijedlog na koji način bi taj nedostatak trebalo otkloniti, što podrazumijeva i promjenu subjekta koji bi imao nadležnost za obavljanje zakonske kompenzacije u Republici Srpskoj. U radu je izražena i rezerva prema rješenjima sadržanim u predmetnom zakonu, a koja se tiču cesije. Ovo stoga što je cesija takav institut obligacionog prava koji, za razliku od kompenzacije, zavisi (i treba da zavisi) isključivo od volje imalaca određenog prava (određenog potraživanja), a ne od nametanja rješenja od strane zakonodavca kao što je učinjeno ovim zakonom. Stoga je ovaj zakon u tom dijelu u sukobu sa Zakonom o obligacionim odnosima (koji ne poznaje prinudnu cesiju), što dovodi do disharmonije u pravnom poretku.

Ključne riječi: sudska zaštita, kompenzacija, zakonska kompenzacija, multilateralna kompenzacija, cesija.

Summary

For a long time the bussines relations in the Republic of Srpska, and in Bosnia and Herzegovina as well, are burdened with lack of money, as a consequence of recession. Due to that there are a number of unpaid obligations and that makes our economic situation more complicated. This is the reason why the legislator of the Republic of Srpska in March of 2014 enacted the Law which regulate unique sistem of multilateral compensation and cession. But that Law is missing the provisions on judicial protection of rights of the legal subjects which appears as a participators of multilateral compensation and cession. This work is dedicated to that question. In the work its author point out on that defect, due to which the Law on the unique sistem of multilateral compensation in that part is not in accordance with article 6 of the European Convention on Human Rights which, based on article 2 of the Constitutiona of Bosnia and Herzegovina, is directly applicable in Bosnia and Herzegovina. After he pointed out on the shortage of judicial protection, the author gives his proposal how to eliminate this defect. This mean change of the subject which should be authorised for legal compensation in the Republic of Srpska. The author has also expressed his reserve with regard to the provisions in the Law related to the cession. This is because the cession is an institute of Contract law and, in contrast to the compensation, it depends (and should depend) exclusively of the individual will, and not of the solution imposed by the legislator. That is why this Law is in conflict with the Law on obligations since the Law on obligations does not know forced cession, and so this conflict leads to the disharmony in the legal order.

Key words: judicial protection, compensation, legal compensation, multilateral compensation, cession.

Uvodni dio

Nedavno je svjetlost dan ugledao novi zakon u pravnom poretku Republike Srpske. Riječ je o Zakonu o jedinstvenom sistemu za multilateralne kompenzacije i cesije, objavljenom u "Službenom glasniku Republike Srpske", broj 20 od 19.03.2014. godine (u daljem tekstu: Zakon o multilateralnoj kompenzaciji). Zakon je stupio na snagu osmog dana od dana objavljivanja u pomenutom službenom glasilu, to jest 27.03.2014. godine.

Analizom teksta tog zakona uočio sam nedostatak koji predstavlja predmet ovog rada, a tiče se kompenzacije kao načina prestanka obligacionog odnosa. Riječ je o tome da ovaj zakon, i pored toga što se njime na prinudan način uređuje obaveza kompenzacije međusobnih potraživanja, čime se tangiraju imovinska prava i interesi, ne sadrži ni jednu odredbu o sudskoj zaštiti takvih prava proizašlih iz multilateralne kompenzacije. Stoga u nastavku ovog rada želim ukazati upravo na taj nedostatak zakona. Međutim, da bi se on uočio, kao i da bi se na osnovu toga uočila i neophodnost postojanja sudske zaštite, neophodno je podsjetiti na sadržaj pojma vladavina prava. O vladavini prava i sudskoj zaštiti kao njenom neizostavnom elementu biće govora u ovom uvodnom dijelu. Nakon toga, nastavak rada posvećen je odgovarajućem (kratkim) izlaganju o zakonskoj kompenzaciji. Potom slijedi izlaganje relevantnih rješenja iz pomenutog zakona, kako bi bio uočen i pomenuti nedostatak. Na kraju rada, u zaključnom razmatranju, izniću moj prijedlog o tome kako bi trebao biti riješen problem do kojeg je došlo ovim zakonom.

Kratko izlaganje o vladavini prava počeu podsjećanjem na to kako je, pišući svojevremeno o vladavini prava, Franc Nojman ukazao na dvostruko shvatanje prava: *političko i materijalno*. Prema ovom autoru *politički pojam prava* podrazumijeva „...svaku opštu normu i svaku pojedinačnu naredbu koje se mogu pripisati državi, bile one pravedne ili nepravedne, ugodne ili neugodne. Svaka odluka suverenog državnog organa pripada pravu“.¹ Kako vidimo, za ovo shvatanje prava nije od važnosti sadržaj norme, već samo to da se ona može pripisati državi. Stoga u ovom slučaju (kurziv u citatu je moj) „Vladavina političkog pojma prava i egzistencija apsolutne države su samo, u stvari, *dva različita izraza za jednu te istu stvar*“.² Za razliku od ovog pojma prava, *materijalni zakon*, a time i *vladavina materijalnih zakona*, „...se određuje onim normama države koje su kompatibilne sa određenim etičkim postulatima, bilo da su oni postulati pravde, slobode, ili jednakosti, ili nečeg drugog“.³ Dakle, za ostvarivanje vladavine prava neophodno je da sadržaj zakona (pojam zakona upotrebljavam u njegovom materijalnom smislu, kao svako opšte pravno pravilo) ima određeni kvalitet, to jest vrijednost a ne nevrijednost. Stoga se ovo načelo ne može svesti „...samo na poštivanje načela ustavnosti i zakonitosti, već se zahtijeva da ustav i zakoni imaju određen sadržaj, primjeren demokratskom sustavu, tako da služe zaštiti ljudskih prava i sloboda u odnosima građana i tijela javne vlasti, u okviru demokratskog političkog sustava“.⁴

Sadržinu pojma vladavina prava čine sljedeća tri elementa: *ograničenje svekolike državne vlasti; odgovarajuća svojstva zakona; institucionalna i procesna jamstva slobode*. Državna vlast (svaki njen organizacioni dio i svi nosioci te vlasti) u vršenju vlasti treba biti ograničena ustavom i zakonima. Ustav, prije svega, a potom zakoni, jesu osnova i mjera (granica) ponašanja nosilaca državne vlasti. Da bi predstavljali osnovu i mjeru ponašanja ne samo nosilaca te vlasti, već i svih ostalih pravnih subjekata, navedeni propisi moraju imati i određena svojstva, a to su: *opštost, određenost i jasnost, postojanost, kao i unutrašnja moralna vrijednost i pravednost*. Međutim, iluzorno je očekivati oživotvorenje prethodno navedenih elemenata ako ne postoje institucionalna i procesna jamstva za njihovo ostvarenje, a time i ostvarenje ljudske slobode, što je od posebne važnosti za predmet ovog rada. Procesna jamstva su: zabrana retroaktivnog dejstva zakona (odnosno, omogućavanje takvog dejstva samo pojedinim njegovim odredbama, u izuzetnim situacijama i u opštem interesu), *kao i postojanje odgovarajućeg sudskog postupka* u kom će biti preispitani ne samo zakonitost rada i ponašanja svakog pravnog subjekta podložnog određenom državnom pravnom poretku (što se u anglosaksonskoj pravnoj terminologiji naziva *due process of law*), već i preispitivanje da li su opšti pravni akti niže pravne snage u skladu sa opštim pravnim aktima koji imaju višu (jaču) pravnu snagu od njih te ispitivanje pravne valjanosti pojedinačnih pravnih akata. Najzad, institucionalno jamstvo za ostvarivanje vladavine prava je nezavisnost sudstva.⁵

Dakle, sudska zaštita prava i sloboda (određenih ustavom za pojedince i njihove kolektivitete) predstavlja institucionalno sredstvo bez kog nema ostvarenja vladavine prava. Stoga se o tom sredstvu mora uvijek voditi računa, a njegovo odsustvo treba biti svojevrsan alarm, posebno kada do toga dođe u zakonu. Upravo na takvo odsustvo pomenutog institucionalnog, a time i procesnog sredstva, nailazi se u zakonu koji je predmet ovog rada, na šta je potrebno ukazati.

¹ Franc Nojman: *Vladavina prava, Politička teorija i pravni sistem u modernom društvu*, Beograd, 2002, str. 65.

² *Ibidem*, str. 66.

³ *Ibidem*.

⁴ Branko Smerdel, Smiljko Sokol: *Ustavno pravo*, četvrto neizmijenjeno izdanje, Zagreb, 2009, str. 49.

⁵ Na ovaj način elemente pojma vladavina prava određuje prof. dr Kosta Čavoški u njegovoj knjizi *Pravo kao umeće slobode*, Oglad o vladavini prava, drugo dopunjeno izdanje, JP „Službeni glasnik“, Beograd, 2005. Više o ovome vidjeti u navedenoj knjizi, str. 127 – 153, kao i u dr Milan Blagojević: *Kontrola ustavnosti i zakonitosti*, časopis ZIPS, broj 1226, Sarajevo, 2011, str. 28 – 32.

Zakonska kompenzacija

U literaturi sa prostora bivše Jugoslavije koja mi je bila dostupna uočio sam da o institutu zakonske kompenzacije nije mnogo pisano. Tako se za zakonsku kompenzaciju (*Compensatio ex lege*) kaže da „...nastaje po sili zakona čim su se stekle sve zakonom predviđene pretpostavke i neovisno o volji sudionika prijeboja ili odluke suda“.⁶ Takođe se navodi kako je „Za prebijanje potraživanja na osnovu zakonske kompenzacije potrebno (je) da se ispuni nekoliko uslova i oni su određeni pravilima sadržanim u ovom članu (*član 336. bivšeg Zakona o obligacionim odnosima – moja opaska*). Njima treba dodati i uslov, koji nije postavljen na ovom mestu, a prema kome potraživanja moraju da budu kompenzabilna s obzirom da postoje i takva koja se ne mogu ugasiti na osnovu kompenzacije.... Ne treba posebno naglašavati da je prestanak dva uzajamna potraživanja na osnovu zakonske kompenzacije moguć, pored ispunjenja svih tih uslova, samo ako su oba potraživanja egzistentna, tj. ako postoje i ako su punovažna. Otuda, ako makar i samo jedno od njih pripada kategoriji naturalnih potraživanja, kompenzacija nije mogućna.... Kompenzacijom, bez obzira na osnov iz kojeg potiče, prestaju dva uzajamna potraživanja ukoliko su jednaka po visini a kad su nejednaka, manje od njih se gasi dok se veće smanjuje za iznos manjega“.⁷

Iz prethodnog citata može se zapaziti da se u ovom komentaru pod zakonskom kompenzacijom uglavnom mislilo na kompenzaciju predviđenu Zakonom o obligacionim odnosima bivše SFRJ. Međutim, do ove vrste kompenzacije može doći i na osnovu nekog drugog zakona, a ne samo onog kojim se uređuju obligacioni odnosi. Citirano poimanje zakonske kompenzacije može se razumjeti zbog činjenice da u pravnom sistemu bivše zajedničke nam države nije bilo sklonosti da se još nekim zakonom, pored Zakona o obligacionim odnosima, pravno uređuje kompenzacija potraživanja. Takvo stanje je zadržano i danas kod nas u Bosni i Hercegovini (do donošenja pomenutog zakona u Republici Srpskoj), a odgovarajuća literatura ukazuje kako je i u pravu Republike Hrvatske kompenzacija uređena samo Zakonom o obligacionim odnosima. Tako se prilikom određivanja ovog pojma u literaturi kaže da „kod zakonske kompenzacije do prestanka obveza dolazi čim su se susrela dva kompenzabilna potraživanja, dakle, bez bilo kakve aktivnosti stranaka, pa čak i protiv njihove volje. Taj način prijeboja predviđen je u nekim pravima, ali ne i u hrvatskom“.⁸

Ono što je zajedničko shvatanjima iznijetim u literaturi sa prostora bivše Jugoslavije jeste to da i kad govore o zakonskoj kompenzaciji, autori se usredsređuju na to da objasne uslove koji moraju biti ispunjeni da bi došlo do zakonske kompenzacije. S tim u vezi ističe se da do nje dolazi i protivno volji stranaka, čim su se susrela dva kompenzabilna potraživanja. Međutim, i kada iznose da će doći do ovakve kompenzacije protivno volji stranaka, autori se ne upuštaju u to da ukažu na potrebu pravnog uređivanja (putem zakona) načina na koji stranke sudskim putem mogu zaštititi svoja imovinska prava u slučaju kada u potpunosti ili djelimično nisu zadovoljne načinom na koji je izvršena zakonska kompenzacija u konkretnom slučaju. Takvim nedostatkom je opterećen i predmetni zakon o kojem govorim u ovom radu, što će se vidjeti iz njegovih odgovarajućih rješenja koja iznosim u nastavku.

Rješenja iz Zakona o multilateralnoj kompenzaciji

Članom 1. ovog zakona je propisano da se njime uređuju subjekti koji imaju obavezu da prijavljuju svoje neosporene dospelje novčane obaveze. Zakonom se uređuje i organizovanje Jedinственог sistema za multilateralne kompenzacije i cesije. Subjekti koji prema ovom zakonu imaju obavezu prijavljivanja navedenih novčanih obaveza su ne samo svi subjekti uključeni u budžetski sistem Republike Srpske, već i privredna društva, banke, osiguravajuća društva, mikrokreditne organizacije, agencije, *organizacioni dijelovi* u Republici Srpskoj onih *poslovnih subjekata sa sjedištem u Federaciji BiH i Brčko distriktu BiH*, sportska društva, preduzetnici, poljoprivredna gazdinstva i druga pravna lica koja obavljaju poslovanje posredstvom bankovnih računa.

Postupak multilateralne kompenzacije i cesije počinje odlukom o njenom sprovođenju, koju donosi Vlada Republike Srpske za svaku multilateralnu kompenzaciju pojedinačno. Tom odlukom detaljnije se,

⁶ Prof. dr Vilim Gorenc, Komentar Zakona o obveznim odnosima, Zagreb, 2005, izdavač: RRIf-plus, DOO za nakladištvo i poslovne usluge, str. 273.

⁷ Komentar Zakona o obligacionim odnosima, Knjiga prva, prof. dr Slobodan Perović, prof. dr Dragoljub Stojanović, izdavači: Pravni fakultet u Kragujevcu i Kulturni centar Gornji Milanovac, 1980, str. 866. do 869.

⁸ Dr. sc. Ivo Grbin: Prijeboj (kompenzacija). Dostupno na www.vsrh.hr/customPages/Static/HRV/Files/IGrbin-Prijeboj-doc. str. 8 i 9. Pristup od 28.03.2014. godine. Isto i u mr. sc. Jelena Čuveljak: Prijeboj (kompenzacija) str. 7. Dostupno na www.vtsrh.hr/uploads/Dokumenti/prijeboj1.pdf. Pristup od 28.03.2014. godine.

kako stoji u članu 3. stav 3. ovog zakona, uređuju prijavljivanje obaveza subjekata uključenih u budžetski sistem Republike Srpske, kao i rokovi za sprovođenje obaveznih multilateralnih kompenzacija i cesija. Jedinstveni sistem za multilateralne kompenzacije i cesije vodi Banjalučka berza hartija od vrijednosti a.d. Banjaluka. Navedenim sistemom, kako je propisano u članu 4. Zakona, omogućava se ne samo registracija učesnika i prijava neosporenih obaveza, već i sprovođenje multilateralne kompenzacije, kao i prenos potraživanja (cesije). Ono što privlači posebnu pažnju je rješenje sadržano u članu 10. Zakona, koje sadrži neoborivu zakonsku pretpostavku. Naime, tim članom je propisano da se smatra kako je prijavom obaveze učesnik dao neopozivu saglasnost za njeno izmirenje posredstvom multilateralne kompenzacije ili cesije, odnosno da je dao neopozivu saglasnost da se izvrši prenos njegovog potraživanja na novog povjerioca posredstvom multilateralne cesije ili realizovane prodaje potraživanja. Ovakvo zakonsko rješenje sadrži unutrašnju protivrječnost. Naime, ovim zakonom se uvodi *kao obavezna* zakonska kompenzacija, to jest kompenzacija koja ne zavisi od saglasnosti njenih učesnika. Ovakvo rješenje je suprotno i odgovarajućim odredbama Zakona o obligacionim odnosima, kojim su cesija i prenos potraživanja uređeni tako da se mogu preduzeti samo na osnovu slobodne i saglasne volje imalaca bilo kog potraživanja. Stoga je u najmanju ruku neumjesno kada se, nakon ovakve zakonom utvrđene obaveze, u pomenutoj zakonskoj odredbi govori kako su učesnici prijavom obaveze dali neopozivu saglasnost za njeno izmirenje posredstvom multilateralne kompenzacije ili cesije.

Prema članu 15. Zakona Banjalučka berza hartija od vrijednosti (kao organizator) sprovodi obaveznu multilateralnu kompenzaciju dva puta godišnje, i to u aprilu i oktobru. U tom postupku pomenuti organizator dostavlja svim učesnicima preliminarne izvještaj o izvršenoj multilateralnoj kompenzaciji, na koju učesnik ima pravo podnijeti zahtjev netačno unesenih podataka najkasnije u roku od dva dana nakon dobijanja preliminarne izvještaja. Organizator ima obavezu, prema članu 18. stav 3. Zakona, da odmah po prijemu takvog zahtjeva izvrši ispravku podataka ako utvrdi da je zahtjev opravdan. Nakon izvršenih ispravki organizator dostavlja učesnicima konačni izvještaj o izvršenoj multilateralnoj kompenzaciji. Prema članu 20. stav 1. Zakona, potraživanja i obaveze učesnika koji su uključeni u pomenuti konačni izvještaj *prestaju* danom sprovođenja multilateralne kompenzacije.⁹

Kod navedenih zakonskih rješenja ostao je neuređen čitav niz veoma važnih pitanja iz ovog postupka. Tako je zakon za organizatora propisao obavezu da izvrši ispravku podataka u preliminarne izvještaju, ako utvrdi da je zahtjev opravdan. Međutim, nije uređeno postupanje organizatora u slučaju da smatra da zahtjev nije opravdan, kao što nije uređeno ni kada se ima smatrati da je zahtjev opravdan, pri čemu valja ukazati kako zakonodavac ne razlikuje (a trebao bi) pojmove „*neopravdan*“ i „*neosnovan*“, jer to nisu istoznačni pojmovi. Pored toga, zakonom je propušteno urediti i sadržaj konačnog izvještaja o izvršenoj multilateralnoj kompenzaciji, a posebno zakonom nije uređeno (a trebalo je) obrazloženje tog izvještaja.

Zakonodavac je propustio da uredi i to o kakvom aktu se radi u slučaju izvještaja o kompenzaciji, mada se iz pojma izvještaj može sasvim osnovano zaključiti da se i ne radi o bilo kakvom pravnom aktu. I tu upravo nastaju problemi vezani za nedostatak sudske zaštite u ovakvom postupku. Naime, nesumnjivo je da se u slučaju bilo koje kompenzacije, pa i one zakonske, radi o odlučivanju o građanskom pravu na imovinu. Stoga, u smislu člana 6. Evropske konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda, svakom subjektu čije pravo je tangirano kompenzacijom (bilo da se radi o ugovornoj, sudskoj ili zakonskoj kompenzaciji) mora biti omogućeno pravo na pristup nezavisnom i nepristrasnom sudu, ako nije zadovoljan načinom na koji je izvršena kompenzacija. Takvo pravo, nažalost, nije propisano ovim zakonom.

Naime, Zakon o multilateralnoj kompenzaciji jedino uređuje obavezu Banjalučke berze hartija od vrijednosti da sačini preliminarne izvještaj o takvoj kompenzaciji. Nakon ovoga pomenuti organizator multilateralne kompenzacije ima još samo obavezu da sačini konačni izvještaj o izvršenoj multilateralnoj kompenzaciji, ali ni ovdje nema bilo kakvih odredaba o tome šta je taj izvještaj, šta sadrži, a posebno nema odredaba o tome da li se takav izvještaj može pobijati u sudskom postupku pred bilo kojim sudom u Republici Srpskoj. To što je predmetnim zakonom propisana obaveza da se prijavljuju samo *neosporene* dospjele novčane obaveze neće biti od pomoći, u smislu što bi se reklo kako ne može biti spora kod neosporenih obaveza. U vezi sa ovakvim prigovorom treba ukazati na sljedeće. Najprije treba reći kako

⁹ Štaviše, članom 13. stav 2. Zakona o multilateralnoj kompenzaciji je propisano da se prijavljene obaveze nakon dobijanja konačnog izvještaja o obavljenoj multilateralnoj kompenzaciji, cesiji ili prodaji potraživanja *ne mogu osporavati*. Dakle, ovom odredbom zakonodavac je isključio mogućnost obraćanja sudu, što je takođe neustavno rješenje budući da se njime u ovim stvarima onemogućava pravo na pristup sudu radi odlučivanja o jednom građanskom pravu, što je suprotno članu 6. Evropske konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda.

Zakon sadrži odredbu koja prilično konfuzno određuje pojam "neosporene novčane obaveze". U članu 2. tačka g) Zakona ovaj pojam je određen na sljedeći način:

"g) neosporena novčana obaveza je obaveza prema drugom učesniku za koju ne postoje osnovani razlozi za osporavanje, pod čime se podrazumijevaju svi dokazi i druge činjenice na osnovu kojih bi se moglo razumno očekivati da bi se u eventualnom sudskom postupku ustanovilo nepostojanje obaveze".

Ovakvo određivanje navedenog pojma podsjeća na "objašnjavanje" tipa *obscurum per obscurius*. Tako, primjera radi, nije jasno šta je "razumno očekivanje", a posebno ko je subjekt koji u postupku multilateralne kompenzacije treba o tome da odluči, jer od toga zavisi da li u konkretnom slučaju postoji ili ne postoji obaveza prijavljivanja novčane obaveze. Stoga je pravilnije bilo ovaj pojam odrediti tako da znači samo takvo novčano potraživanje za koje je njegov povjerilac izričito izjavio da ga neće potraživati putem suda, odnosno za koje je dužnik takve obaveze izričito izjavio da ga neće osporavati putem suda. Pored toga, to što su u ovu kompenzaciju uključene "neosporene novčane obaveze" ne znači da i nakon toga ne može doći do spora u vezi sa preliminarim, a posebno sa konačnim izvještajem o izvršenoj multilateralnoj kompenzaciji. Posljedice ovakvih propusta zakonodavca osjetiće se naročito u primjeni člana 31. ovog zakona. Tim članom propisano je da će se kazniti novčanom kaznom od 100 KM do 10.000 KM za prekršaj poslovni učesnik ako ovlaštenoj organizaciji ne prijavi obaveze u skladu sa tim zakonom i propisima donesenim na osnovu njega. S obzirom na to da zakon sadrži nejasnu formulaciju pojma "neosporena novčana obaveza", u praksi će biti problema da se odredi da li je i kada je učinjen navedeni prekršaj, jer ni on, s obzirom na navedenu nejasnu formulaciju zakonskog bića prekršaja, nije dovoljno određen (u smislu koji zahtijeva načelo *lex certa*).

Dakle, ovakva zakonska rješenja stvoriće probleme u primjeni navedenog zakona. Naime, subjekt koji je obavezan da prijavi potraživanje u multilateralnu kompenzaciju prema ovom zakonu može ne biti zadovoljan ne samo preliminarim, već i konačnim izvještajem koji sastavlja Banjalučka berza o izvršenoj multilateralnoj kompenzaciji. Nezadovoljstvo se, u suštini, i pored brojnih njegovih varijacija, svodi na to da učesnik u kompenzaciji smatra da ona nije izvršena pravilno, to jest da je oštećen u novčanom smislu. U tom slučaju radi se o imovini tog subjekta, odnosno o njegovim imovinskim pravima i interesima. U nedostatku bilo kakve odredbe u pomenutom zakonu o tome da li se može tražiti sudska zaštita, u praksi se mogu pojaviti dva shvatanja o tome.

Prema jednom, u ovakvom slučaju radi se o građansko-pravnom sporu usljed čega nezadovoljni subjekt učesnik multilateralne kompenzacije može podnijeti tužbu nadležnom prvostepenom sudu u parničnom postupku. Međutim, ovdje se odmah postavlja pitanje pasivne legitimacije, odnosno pitanje ko će biti tužena strana u ovakvom sporu. Banjalučka berza kao organizator multilateralne kompenzacije ne može imati pasivnu legitimaciju, s obzirom na to da ona vrši samo jednu dužnost koja joj je nametnuta pomenutim materijalnim zakonom. Zbog toga se u takvom slučaju ne radi o građansko-pravnom odnosu između Banjalučke berze i bilo kog učesnika multilateralne kompenzacije, tako da u ovoj situaciji otpada teza da se uopšte radi o građansko-pravnom sporu, pa bi parnični sud u ovom slučaju tužbu trebao odbaciti jer se ne radi o građansko-pravnom sporu.

Ne treba zaboraviti ni to da se prema važećem Zakonu o tržištu hartija od vrijednosti ("Službeni glasnik Republike Srpske", br. 92/06, 34/09, 30/12, 59/13 i 108/13) berza osniva i posluje kao akcionarsko društvo. Prema članu 145. tog zakona berza obavlja sljedeće poslove:

- "organizuje povezivanje ponude i potražnje u prometu hartijama od vrijednosti,
- daje informacije o ponudi, potražnji, tržišnoj cijeni, kao i o ostalim podacima o hartijama od vrijednosti,
- utvrđuje i objavljuje kursne liste hartija od vrijednosti,
- obavlja druge poslove u skladu sa zakonom i propisima Komisije".

Pored ovih poslova, berza (to ne mora biti samo Banjalučka berza o kojoj je riječ u predmetnom zakonu) obavlja i poslove:

- "izrade, razvoja, održavanja i raspolaganja kompjuterskim softverom u vezi sa trgovanjem hartijama od vrijednosti,

- organizovanja i sprovođenja edukacije učesnika na tržištu hartija od vrijednosti u vezi sa poslovima koje obavlja i
- obračuna novčanih potraživanja i obaveza za članove berze u vezi sa trgovinom koja je rezultat povezivanja sa drugim berzama sa sjedištem izvan Republike Srpske".

Dakle, osnovnim zakonom o tržištu hartija od vrijednosti kojim je uređen rad berzi u Republici Srpskoj, berzama nisu dati u nadležnost poslovi zakonske kompenzacije. Osim toga, ne smije se gubiti iz vida da su berze akcionarska društva, kao i da u Republici Srpskoj sada postoji samo jedna berza (Banjalučka berza), ali to ne znači da se u budućnosti neće osnovati i druge berze. Stoga će u tim situacijama sasvim opravdano biti postavljeno i pitanje zašto bi Banjalučka berza imala zakonski monopol da vrši multilateralne kompenzacije. Pitanje je na mjestu, s obzirom na to da je Zakonom o multilateralnim kompenzacijama dato pravo Banjalučkoj berzi i da naplaćuje naknadu na realizovane kompenzacije, cesije i prodaje potraživanja u skladu sa svojim cjenovnikom, na koji saglasnost daje ministar finansija Republike Srpske. Ove naknade predstavljaju izvor prihoda pomenute berze, na koji ona, *de lege lata*, ima zakonski monopol što, ako i kada budu organizovane i druge berze u Republici Srpskoj, neće biti u skladu sa pravilima slobodne konkurencije u obavljanju poslovne djelatnosti, kao i propisima o javnim nabavkama čiji *ratio* je, između ostalog, omogućavanje slobodne i fer konkurencije i kod nabavljanja ove vrste usluge.

U drugom slučaju kao tužena strana mogla bi se pojaviti Republika Srpska. Međutim, i ovdje otpada mogućnost da se takav spor smatra građansko-pravnim sporom. Osim toga, otpada mogućnost da Republika Srpska uopšte bude tužena, kod činjenice da ona nije ni vodila multilateralnu kompenzaciju, jer je njen organizator Banjalučka berza hartija od vrijednosti. Ni pozivanje na to da je Republika Srpska tužena strana zbog toga što je ona donijela pomenuti zakon ne može biti osnov da se učesnik multilateralne kompenzacije poziva na to kao osnov za uspostavljanje nadležnosti bilo kog parničnog suda u parničnom postupku. Ovo zbog toga što se naprosto ne radi o građansko-pravnom sporu (u navedenom zakonu to nigdje nije propisano), a samo takav spor je uslov da bi se uopšte mogao voditi parnični postupak.

U odsustvu mogućnosti da se sudska zaštita traži u parničnom postupku, ostaje još jedino mogućnost da se iznese teza kako pomenuti izvještaji (preliminarni i konačni) Banjalučke berze hartija od vrijednosti predstavljaju upravni akt. Međutim, već sam naziv ovih akata ukazuje da se tu ne radi o bilo kakvom pravnom aktu, a kamoli o upravnom aktu. Ovo stoga što su pomenuti akti određeni kao izvještaji i oni ne predstavljaju akt vlasti niti je bilo kojom odredbom pomenutog zakona propisano da se Banjalučkoj berzi povjerava vršenje javnog ovlaštenja za vršenje multilateralne kompenzacije. Takav zaključak se ne može izvesti ni posrednim putem, to jest ni logičkim ni sistemskim tumačenjem odredaba ovog zakona. Stoga se pomenuti izvještaji Banjalučke berze *ne mogu ni upodobiti upravnom* aktu, pa se ni na taj način ne mogu smatrati upravnim aktima. Dakle, otpada mogućnost da se sudska zaštita ostvaruje i u upravnom sporu protiv pomenutih izvještaja Banjalučke berze hartija od vrijednosti.

Kako bi trebalo riješiti navedeni problem

Ovakva zakonska rješenja, bolje reći njihovo odsustvo, stvorile problem u primjeni navedenog zakona. Naime, odsustvo bilo kakve odredbe o sudskoj zaštiti čini ovaj zakon suprotnim članu 6. Evropske konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda, koja se na osnovu člana 2. Ustava Bosne i Hercegovine neposredno primjenjuje u BiH i ima prioritet nad svim ostalim zakonima. Međutim, ni odredba člana 6. te konvencije, to jest eventualni zahtjev za njenu neposrednu primjenu zbog odsustva odgovarajućih zakonskih rješenja, ne može biti osnov za nadležnost bilo kog suda u Republici Srpskoj, s obzirom da se, iz razloga koje sam prethodno iznio, akti Banjalučke berze ne mogu smatrati upravnim aktom (jer pomenuti izvještaji nisu bilo kakvi pravni akti). Zbog toga se sudska zaštita od takvih akata ne bi mogla pružati u upravnom sporu, a nema mjesta ni ostvarivanju sudske zaštite u parničnom postupku, jer nema građansko-pravnog odnosa koji je osnova za građansko-pravni spor kao neizostavni element parničnog postupka. Ovo stoga jer se na osnovu važećih odredaba pomenutog zakona ne može uspostaviti građanskopravni odnos kako između Banjalučke berze i učesnika multilateralne kompenzacije, tako ni između Republike Srpske i tih učesnika.

Stoga bi hitno trebalo intervenisati u pomenuti zakon tako što bi bila izvršena njegova dopuna u pravcu omogućavanja sudske zaštite, bez čega i odredbe člana 6. Evropske konvencije o zaštiti ljudskih prava i osnovnih sloboda ostaju samo slovo na papiru. S tim u vezi postavlja se pitanje u kojoj vrsti sudskog postupka treba omogućiti ovu zaštitu.

Smatram da to ne bi trebalo činiti tako što bi zakonom bilo propisano da su akti Banjalučke berze upravni akti donijeti u izvršenju pomenutog zakona. Ovo stoga što je kompenzacija, pa i zakonska, jedan od načina na koji prestaje obligacija po osnovu ugovora koji je građansko-pravni odnos *par excellence*. Ako se ovo ima u vidu, kao i ako se ima u vidu da se u ovim slučajevima radi o pravu na imovinu kao građanskom pravu, jedino ispravno rješenje bi bilo da se u navedenom zakonu predvidi mogućnost pokretanja građanskog sudskog postupka pred nadležnim sudom. No, i u tom slučaju ostaje pitanje ko će biti tužena strana.

U vezi s ovim pitanjem smatram da zakonsku kompenzaciju ne bi trebali obavljati organi poput berzi, već poseban organ Republike Srpske. U tu svrhu bi mogla biti organizovana posebna komisija za zakonsku kompenzaciju, kao nesamostalni organ u okviru Ministarstva finansija Republike Srpske. Ona bi, dakle, obavljala ove poslove, što bi omogućilo da se učesnici ove kompenzacije koji nisu zadovoljni aktom o kompenzaciji u tom slučaju obrate tužbom nadležnom sudu u parničnom postupku. Pri tome bi tužena strana bila Republika Srpska, jer je ona odlukom svog organa o kompenzaciji intervenisala u postojeći građanskopravni odnos koji već postoji između učesnika kompenzacije (povjerioca i dužnika). Svakako da bi tužilac u tom postupku imao obavezu da dokaže svoju tvrdnju da aktom o kompenzaciji nije izvršeno pravilno prebijanje i u kom iznosu, za koji po tom osnovu traži da mu bude nadoknađen. Dakle, tužena strana u parničnom postupku bila bi Republika Srpska, a učesnik multilateralne kompenzacije koji je tužilac ne bi tužbom mogao tužiti drugog učesnika te kompenzacije, s obzirom da na osnovu kompenzacije izvršene prema ovom zakonu prestaju međusobna potraživanja i obaveza učesnika kompenzacije.

Da bi taj postupak mogao biti efikasan neophodno je doraditi pomenuti zakon i u dijelu koji se odnosi na sadržaj akta kojim se vrši multilateralna kompenzacija. Naime, potrebno je propisati tim zakonom detaljnije odredbe kako se vrši kompenzacija, šta treba da sadrži, primjera radi, akt o kompenzaciji u slučaju djelimične kompenzacije, šta ostaje sa preostalim dijelom neugašene novčane obaveze, kao i o drugim pitanjima s tim u vezi, jer su ona u ovom zakonu ostala neregulisana.

Najzad, ovaj zakon otvara još jedno pitanje o kojem nisam govorio u radu, jer je pažnja bila fokusirana samo na kompenzaciju. Naime, Zakon o multilateralnoj kompenzaciji sadrži i odredbe o cesiji koja se takođe vodi kroz tzv. Jedinstveni sistem za multilateralne kompenzacije i cesije od strane Banjalučke berze. Imajući u vidu da je cesija takav institut obligacionog prava koji, za razliku od kompenzacije, zavisi (i treba da zavisi) isključivo od volje imalaca određenog prava (određenog potraživanja), izražavam rezervu prema rješenjima sadržanim u pomenutom zakonu s tim u vezi. Posebno zbog toga što i u vezi sa ovim zakon sadrži nepotpuna rješenja. Naime, članom 23. Zakona je propisano da cesiju inicira učesnik koji namjerava preuzeti potraživanje drugog učesnika. Dakle, nije važna volja imaoca potraživanja, već nekog trećeg lica. Nakon toga u članu 23. stav 3. zakona samo je propisano: "Kada Sistem (*Banjalučka berza - naša opaska*) istovremeno zaključi višestruke cesije, krajnji prijemnik potraživanja i dužnik dobijaju izvještaj o prenosu potraživanja, a ostali učesnici izvještaj o kompenzaciju vlastitih potraživanja". Ovakvo rješenje ima čitav niz praznina, čiji dobar dio se ne može ni anticipirati u ovom trenutku. Zbog toga ću, za potrebe ovog rada i samo primjera radi, istaći kako je ostalo nejasno da li dalji postupak zavisi od volje druge strane čije potraživanje se želi kupiti ovim putem ili, pak, ne zavisi. Citirana zakonska odredba ostavlja prostor da bude tumačena i tako, to jest da se cesija vrši protivno volji imaoca bilo kog potraživanja, što je protivno samoj prirodi cesije propisanoj u Zakonu o obligacionim odnosima (koji ne poznaje prinudnu cesiju). Time je Zakon o multilateralnoj kompenzaciji u suprotnosti sa Zakonom o obligacionim odnosima, čime dolazi do disharmonije u pravnom poretku.

Najzad i u vezi s cesijom nema bilo kakvih odredbi o sudskoj zaštiti, što je takođe nedostatak Zakona o multilateralnoj kompenzaciji. Ovo time prije jer je, kako je istaknuto, članom 13. stav 2. na neustavan način propisano da se ne mogu osporavati prijavljene obaveze učesnika nakon dobijanja konačnog izvještaja o obavljenoj multilateralnoj kompenzaciji, cesiji ili prodaji potraživanja (vidi izlaganje u fusnoti 9).

Literatura

- Franc Nojman: Vladavina prava, Politička teorija i pravni sistem u modernom društvu, Beograd, 2002.
- Branko Smerdel, Smiljko Sokol: Ustavno pravo, četvrto neizmijenjeno izdanje, Zagreb, 2009.
- Kosta Čavoški: Pravo kao umeće slobode, Ogled o vladavini prava, drugo dopunjeno izdanje, JP „Službeni glasnik“, Beograd, 2005.
- Dr Milan Blagojević: Kontrola ustavnosti i zakonitosti, časopis ZIPS, broj 1226, Sarajevo, 2011.
- Prof. dr Vilim Gorenc, Komentar Zakona o obveznim odnosima, Zagreb, 2005.

Prof. dr Slobodan Perović, prof. dr Dragoljub Stojanović: Komentar Zakona o obligacionim odnosima, Knjiga prva, Pravni fakultet u Kragujevcu i Kulturni centar Gornji Milanovac, 1980.

Dr. sc. Ivo Grbin: Prijeboj (kompenzacija). Dostupno na www.vsrh.hr/customPages/Static/HRV/Files/IGrbin-Prijeboj-doc

Mr. sc. Jelena Čuveljak: Prijeboj (kompenzacija) str. 7. Dostupno na www.vtsrh.hr/uploads/Dokumenti/prijeboj1.pdf.

UGOVOR KAO REZULTAT PREGOVARANJA: ZNAČENJE POSLOVNOG PREGOVARANJA ZA SKLAPANJE TRGOVAČKOG UGOVORA

CONTRACT AS A RESULT OF NEGOTIATIONS: MEANING OF BUSINESS NEGOTIATIONS FOR CONCLUSION OF SALES/RETAIL CONTRACT

Slobodan Brezak

Bauerfeind d.o.o., Goleška 20, 10000 Zagreb, Hrvatska
Telefon: ++385 916542881, E-mail: slobodan.brezak@bauerfeind.hr

Sažetak

Sama riječ "pregovaranje" dolazi od latinske riječi "negotiatius", što znači "to carry on business (Harvard Business Essentials, Negotiation, 2003, str.xi)" ili nastaviti poslovanje, poslovati, posao. Poslovno pregovaranje relativno je zapostavljeno kao metoda i vještina koja se unutar tvrtki mora razvijati, a sama poduzeća moraju ulagati puno više napora i sredstava u stalno stručno usavršavanje svojih zaposlenika kako bi ih osposobili za kvalitetno pregovaranje, a time i uspješnije poslovanje. Ne treba zaboraviti da kvalitetan ugovor donosi posao i prihode poduzeću, ali do kvalitetnog ugovora, koji podržava i razvija naše poslovanje, nije jednostavno doći te je za to potrebno puno znanja, vještine i iskustva. Poslovni pregovori i razgovori obavljaju se prije sklapanja svih trgovinskih ugovora, ali su različite forme, sadržaj i značenje tih pregovora. Samo u manjem broju trgovinskih ugovora poslovno pregovaranje nema smisla jer sve glavne dijelove ugovora, odnosno ugovor u cjelini, unaprijed utvrđuje i jednostrano određuje ponuđač ugovora, a drugoj strani, kupcima ili primateljima usluga, ostaje samo prihvatiti ponuđeni ugovor ili ga odbiti po načelu uzmi ili ostavi. Autor u radu stavlja težište na pregovore sa trgovačkim lancima kroz osnovna načela poslovnog pregovaranja, vrste ugovora koje mogu proizaći iz poslovnih pregovora, načine sklapanja trgovačkih ugovora, te ugovorne uvjete.

Ključne riječi: Poslovno pregovaranje, znanje, trgovački ugovor, poslovanje.

Summary

Word "negotiation" comes from the latin word "negotiatius", meaning "to carry on business". Business negotiations, as a skill and method, is not well trained and accepted within companies and companies it self need to invest much more effort and money in continous training of their employees, for them to bring successful and positive business results. We can not forget that well made contract brings business and income to the company, but to get to the conclusion of such a contract, much knowledge, skill and experince is needed. Business negotiations and discussions are made prior to every signing of the contract, but different contract models and contents exist. Only in few cases of sales/ retail contracts content is defined prior to negotiations and can not be changed and it is up to the other side, buyers, sellers to accept or reject what is offered. In this article Author is putting more emphasis on negotiations with big supermarket chains through main aspects of business negotiations, types of sales contracts that can come out of negotiations, the ways of concluding sales contracts and contract conditions.

Keywords: Business negotiations, knowledge, sales/retail contract, business.

Uvod

Poslovni pregovori i razgovori obavljaju se prije sklapanja svih trgovinskih ugovora, ali su različite forme, sadržaj i značenje tih pregovora. Samo u manjem broju trgovinskih ugovora poslovno pregovaranje nema smisla jer sve glavne dijelove ugovora, odnosno ugovor u cjelini, unaprijed utvrđuje i jednostrano određuje ponuđač ugovora, a drugoj strani, kupcima ili primateljima usluga, ostaje samo prihvatiti ponuđeni ugovor ili ga odbiti po načelu uzmi ili ostavi. U tom se slučaju ne može govoriti o pregovorima, nego je riječ o informativnim razgovorima. Ali, ako ga odbiju, time se odriču uzimanja (kupnje) ponuđene robe i usluga. Međutim ponuđači ovih ugovora, ugovora po pristupu ili adhezionih ugovora, imaju monopolistički položaj u tim djelatnostima tako da potrošači i korisnici tih usluga nemaju izbora, nego moraju prihvatiti i potpisati ugovor koji im je ustvari nametnut. Iz toga proizlazi da ovdje u suštini i nije riječ o ugovorima, jer nema slobodne volje jedne strane u sklapanju ovog ugovora, nego je riječ o pretpostavljenoj volji koja je nametnuta, a ne o slobodnoj volji koja se inače traži u svim ugovorima.

Poslovno je pregovaranje više od sjedanja za stol i razmjenjivanja brojki, cijena, te raznih dogovora i ustupaka koje će dvije strane dogovoriti. Pregovaranje mora imati cilj iza kojega stoje interesi i potrebe poduzeća, a sve to kako bi se bolje poslovalo i ostvarivao profit. Dakle, prije samog čina pregovaranja potrebno je unutar tvrtke, bila ona mala ili velika, tj. mali dobavljač ili veliki trgovački lanac, odrediti koji je cilj i što želimo postići ili dobiti, a što je poduzeće spremno dati. Naravno, bilo bi lako kada bi sve to znali unaprijed, jer tad pregovaranja kao tehnike ne bi ni bilo. Na kraju je bitan dogovor dviju strana, te da obje odu zadovoljne, jer su stvorile za svoju tvrtku ili za sebe neku dodanu vrijednost ili ispregovarali bolju cijenu. Te dvije stvari čine razliku u pregovaračkim pristupima, kao i u utvrđivanju interesa. Pri utvrđivanju ciljeva važno je znati koji je interes poduzeća, samo podići cijenu ili ostvariti dodanu vrijednost i veću razliku u cijeni. Kada odredimo svoje ciljeve i interese kao potencijalnog dobavljača, moramo pokušati razmisliti koji su ciljevi i interesi našeg partnera s druge strane stola. Moramo pokušati identificirati interese trgovačkog centra kako bi znali gdje smo mi u odnosu prema njegovim željama, ciljevima i interesima. Teško je odrediti interese i ciljeve suprotne strane, stoga je potrebna kvalitetna priprema, a to je moguće napraviti i tijekom sastanka.

Osnovna načela poslovnog pregovaranja

Pri samoj pripremi za pregovaranje, bitno je iscrtati put do dogovora. Pri tome nam pomažu pet elemenata koje moramo imati kako bismo zaključili ugovor na zadovoljstvo obje strane. Osim već gore spomenutih interesa, tu su još opcije, standardi, alternative i ponuda (Ury, 1993, str. 17). Opcije ne znače imati opcije izlaza ako se ne postigne dogovor nego, u ovome smislu, dobri pregovarači pokušavaju povećati obim posla te otvaraju nove moguće opcije proširenja ugovora, ponude, itd. Kada govorimo o opcijama u djelatnosti trgovine, to znači da se dobavljači dogovaraju s pregovaračima trgovačkih centara da, primjerice, godišnje povlače neku količinu robe ili da unutar trgovačkog centra još iznajme prodajni prostor, police na najfrekventnijim mjestima u zamjenu za veću količinsku narudžbu robe od strane centra, itd.

Standardi pregovora jesu jedini način da se zatvore dogovorene opcije. Jer kada je proširen obim posla opcijama, ostaje pitanje kako podijeliti prošireno. Tada se pregovarači okrenu standardima koji već postoje, zakonu, primjerima već odrađenih poslova, jednostavno sličnoj situaciji, te kako je bila riješena. Prije samog slanja ponude, dakle završenih pregovora, moramo još vidjeti postoje li najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu. Taj je dio jako važan dio priprema za svakog pregovarača. Sama ponuda, pak, može biti sam ugovor, pa mora sadržavati sve činjenice koje se kasnije provode u oblik ugovora. Nikako ne smijemo zaboraviti da to nije kraj pregovora.

"NAPS" i ostale poslovne alternative

Nakon određivanja ciljeva i interesa, male i velike tvrtke prije početka pregovaranja moraju odrediti svoje najbolje alternative pretpostavljenom sporazumu (NAPS) o kojem će pregovarati. To je ujedno i BATNA-Best Alternative to Negotiated Agreement (Harvard Business Essentials, 2003, str. 34). Razlog je poslovnog pregovaranja postići nešto bolje za tvrtku od postojećeg. Pronaći i odrediti najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu jedino je što može zaštititi pregovarače i tvrtku od prihvatanja nepovoljnih uvjeta. Najjednostavnije rečeno, potrebno je imati opcije. Ako uzmemo primjer malog dobavljača i velikog trgovačkog lanca, dobavljači će u većini slučajeva pristati na sve uvjete trgovačkog centra radi obima posla i moguće zarade, ali u većini slučajeva dobavljači nemaju NAPS. Razlog su tome neiskustvo i neznanje pregovarača, odnosno slaba priprema. Ista je stvar i ako je situacija obrnuta, i pogledamo li pregovarače trgovačkih lanaca. Kako razviti najbolju alternativu? Kada tražimo alternative pretpostavljenom sporazumu, obično se primjenjuju tri koraka (Fisher, Ury, 1991, str. 103):

- napraviti listu koraka koji će se provesti ako dogovor nije postignut,
- poboljšati neke od ideja koje nisu bile ostvarive u ostvarive,
- odabrati najbolju alternativu.

Kada jednom odredimo NAPS, pregovarač mora uspoređivati trenutačne pregovore sa svojim alternativama, a njegovo je samopouzdanje veće kada zna da ima bolje alternative. Jednom kada smo odredili najbolju alternativu pretpostavljenom sporazumu, trebamo se pitati je li uopće potrebno pregovarati ili je alternativna opcija bolja.

Zona mogućeg sporazuma – tumačenje i primjena

Zona mogućeg sporazuma (ZOPA- "Zone of possible agreement") jest zona koju pregovarač određuje, a unutar koje se može postići dogovor. Iako bi ovu zonu trebalo definirati kao pripremu za razgovor, ona je jedino pravovaljana kada su obje strane zadovoljne dogovorenim.

Slika 1. Zona mogućeg sporazuma



Izvor: Prilagođeno prema Harvard Business Essentials, Negotiation, HBS Press, Boston, 2003., str. 24.

Iz gornje je slike vidljivo da je ZOPA razlika između najniže prodajne cijene po kojoj bi prodavač pristao prodati svoj proizvod i, na suprotnoj strani, najviše kupovne cijene. Najviša je kupovna cijena cijena koju je kupac spreman platiti za proizvod. Zonu mogućeg sporazuma nam nitko neće reći, to je informacija koju moramo doznati. Hoće li ona biti točna ili ne, ovisi o izvoru ali i o iskustvu pregovarača. Naravno da je iskustvo pregovaranja s istim dobavljačima važno.

Priprema strategije pregovaranja

Što je strateško pregovaranje i možemo li uopće strateški pregovarati i držati se svoje strategije pregovaranja kad znamo da pregovaranje može u svakoj sekundi otići u neočekivanom smjeru? Nakon što smo odredili ciljeve i interese pregovora i pokušali doznati i dokučiti koji bi bili interesi i ciljevi suprotne strane, potrebno je razraditi strategiju pregovaranja. Ali što je to uopće strategija? Strategija se može definirati kao "znanost i umijeće upotrebe gospodarstvenih, psiholoških i političkih snaga nekog gospodarskog subjekta ili grupe subjekata s ciljem pružanja podrške ostvarenju zacrtanih gospodarstvenih ciljeva (Vukmir, 2001, str. 18)". To znači odrediti korak po korak pregovaranja i pokušati odrediti gdje bi mogle nastati nedoumice i problemi kod suprotne strane, ali i problemi koji bi mogli doći iz političko-gospodarstvenog okruženja, te ih pokušati eliminirati ili, pak, namjerno naglasiti kako bismo postigli nešto što je vama u korist, ostvarili neku dodanu vrijednost. To je strategija pregovaranja, a sastoji se od triju osnovnih grupa pitanja (Vukmir, 2001, str. 19):

- Organizacijska pitanja. Bave se organizacijom pregovaračkog tima i odnosa unutar tvrtke.
- Psihološka pitanja. Bave se osobom i karakterom pregovarača. Potrebno je detaljno snimiti pregovarača s druge strane i kako se nositi s njegovim karakterom.
- Pravna pitanja. Pregovarači moraju znati osnove pravnih okvira u kojima se moraju snalaziti jer je rezultat poslovnog pregovaranja potpisivanje ugovora.

Važno je napomenuti da pri pregovorima trgovački lanci veliku pozornost posvećuju dobroj pripremljenosti druge strane, u obliku obavljenih istraživanja, analiza, kvalitetnih poslovnih prijedloga, te općoj tržišnoj poziciji samog dobavljača. Stoga je priprema strategije pregovaranja vrlo bitna jer i sam nastup dobavljača pri pregovorima s trgovačkim lancem može katkad prevagnuti na stranu dobavljača, ako su kvalitetno pokrivene tri gore navedene grupe pitanja. Veliki trgovački lanci ne posvećuju puno vremena pripremi pregovora, oni više računaju na svoju veličinu i prisutnost na tržištu, te smatraju kako bi svaki manji dobavljač bio vrlo sretan da radi baš s njima. Prednost je dobavljača stoga u kvalitetnoj pripremi pregovora, te u pokušaju da izvuče što više jer je kvalitetno i spremno pristupio pregovorima.

Pri pripremi strategije pregovaranja potrebno je imati na umu da pregovarač može pripremiti sljedećih pet strategija:

- Strategija tvrdog pregovaranja. Ima za cilj postići dogovor u skladu s vlastitim interesima. Ova strategija pregovaranja gotovo uvijek jamči pobjedu ako smo jači pregovarači od partnera, kao u

slučaju kada trgovački lanci pregovaraju s manjim dobavljačima i nameću svoje uvjete. U ovakvom pregovaranju nikad se ne ide ispod donje granice zone mogućeg sporazuma (ZOPA-e), te se ovakva strategija koristi kada je cilj prekinuti ili zamrznuti odnos s partnerom.

- **Strategija pozicijskog pregovaranja.** Ovakva strategija podrazumijeva inzistiranje na vlastitim interesima te na tome da se pregovori vode s pozicije da obje strane ispune vlastita rješenja. Ovakva pregovaranja počinju gotovim zahtjevima, bez ikakve rasprave i usuglašavanja. Dobre su joj strane da se mogu brzo doznati namjere protivnika te se istodobno smanjuju namjere i očekivanja protivnika. Slabe su strane ovakve strategije da cilj pregovaranja nije kvalitetan sporazum, nema dobrih međuljudskih odnosa, manja je vjerojatnost dugoročnih poslova, a provedba sporazuma je nepouzdana.
- **Strategija mekog pregovaranja.** Ovakva strategija nema jasno definiran cilj, često se ne inzistira na vlastitim interesima, pa su prisutni popustljivost, tolerancija, razumijevanje i dobronamjernost. Ovakav se pristup pregovaranju koristi kada smo u podređenom položaju, vremenskom škripcu i želimo graditi trajne poslovne odnose za koje imamo kvalitetne razloge na temelju prijašnjeg poslovanja. Dobre su joj strane da je sporazum neupitan, kao i dugotrajni odnosi, provedba pouzdana, racionalno utrošeno vrijeme i energija, te se stvaraju kvalitetni međuljudski odnosi. Loše su strane ovakve strategije da nema kvalitetnog sporazuma i nema najboljeg rješenja.
- **Strategija fiktivnog pregovaranja.** Ovoj strategiji nije cilj pregovaranje niti bilo kakav oblik dogovora, svrha je odgađanje pregovora i neproduktivno djelovanje kako bi se kupilo vrijeme. Ciljevi su ovakvog pristupa poslovna špijunaža, odugovlačenjem natjerati protivnika u vremenski škripac, odgoditi ispunjenje vlastitih obveza, odgoditi pregovore radi novih i boljih uvjeta, te zadržati partnera i odvući pozornost od mogućih boljih poslova u tom trenutku. Dobra strana ovakve strategije jest stjecanje uvida u interese partnera. Loše su strane da nema dugoročnih poslova, nema kvalitetnog sporazuma te su nevažni međuljudski odnosi.
- **Strategija principijelnog pregovaranja.** Ova se strategija temelji na najboljim strategijama rješavanja konflikata među ljudima, to je strategija dvostrukih pobjednika ili "win-win" strategija. William Ury i Rodger Fisher su u pregovaračkom bestseleru "Getting to YES" razvili model principijelnog pregovaranja i tako uvelike pridonijeli pregovaranju kao tehnici koja mora predstavljati fer odnos među dvjema stranama. Njihova strategija principijelnog pregovaranja ima šest ciljeva: postizanje kvalitetnog sporazuma, racionalno utrošeno vrijeme i sredstva, dobri međuljudski odnosi, moguća rješenja, postizanje neplaniranih obostrano korisnih rješenja i dugoročni poslovni odnosi.

Sposobnost prilagođavanja

Priprema pregovora, vođenje i stalno razmišljanje o postavljenim ciljevima i interesima prisiljava pregovarače da se prilagođuju raznim situacijama. U praksi postoje primjeri da su pregovori na koje ste došli posve drukčiji od informacija koje ste dobili, dakle posve ste se pogrešno pripremili za pregovore jer je vaš BI (Business Intelligence) zakazao i dobili ste pogrešne polazne pretpostavke. Ili dodete na pregovore, a suprotna strana nakon mirnog uvoda počne verbalne napade i izbaci vas iz takta. Sve su to situacije u kojima se pregovarač mora prilagoditi, mora prilagoditi svoju strategiju baš tada i u tom trenutku, nema "poslije ćemo" ili "sljedeći ćemo dan". Kako spominje jedan od autora u svoj knjizi, potrebno se prilagoditi, potrebno je biti kao kameleon, promijeniti svoj izgled da bi se uspješno stopili s pregovaračkom okolinom (Ross, 2006, str. 33). Svaki se pregovarač da bi bio uspješan mora znati prilagoditi, stopiti s okolinom. Mora umjeti i moći promijeniti svoje ponašanje u sekundi, jer pri pregovaranju nema pravila. U isto vrijeme moramo znati razliku između fleksibilnosti i prilagođavanja. Fleksibilnost u pregovaranju znači da moramo naći zajedničko rješenje, objema stranama prihvatljivo. Biti kameleon znači "pokazati određen stil pregovaranja u određeno vrijeme (Ross, 2006, str. 33)".

Sklapanje trgovačkih ugovora

Uvjeti u ugovoru i njihov utjecaj na pregovore

Već je ranije rečeno da se stranke koje namjeravaju zaključiti određeni trgovački ugovor pripremaju za poslovne pregovore i utvrđuju svoje stavove i alternative. Prema tome, iz pripremljenih radnji svake strane proizlaze prijedlozi i za bitne elemente ugovora i za njegove sporedne dijelove, a među njih spadaju i uvjeti ugovora. U svakom slučaju, poslovni pregovori i uvjeti ugovora, kao i drugi ugovorni elementi, međusobno su povezani i uvjetovani, pa je teško utvrditi koji element iz kojeg proizlazi, tako da ova dvojba nalikuje na onu poznatu dvojbu - "je li starija kokoš ili jaje?".

Ugovorne strane u vođenju poslovnih pregovora, među ostalim, dogovorno odlučuju o tome hoće li u ugovor unositi bilo koje odredbe koje se tiču uvjeta, nastanka, izvršavanja i raskida ugovora. Ugovorne strane trebaju znati da se uvjeti, u pravilu, ne unose u ugovor po sili zakona. Prema tome, bilo koja vrsta uvjeta uvijek je isključivo ugovorna norma. Ako stranke unesu u ugovor neki uvjet, on time nastaje i obvezuje, te bez ugovora nema ni ugovornog uvjeta. Ugovorni uvjeti se, suglasno zakonu, definiraju tako da je ugovor zaključen pod uvjetom da nastanak ili prestanak njegovog učinka ovisi o budućoj neizvjesnoj činjenici. Neizvjesnost može biti objektivna ili subjektivna, nastala u prošlosti ili će se javiti u budućnosti. Objektivna neizvjesna okolnost može se javiti samo u budućnosti. Od ugovornog uvjeta valja razlikovati pravni uvjet. Ako je zakonom određeno da valjanost nekog ugovora ovisi o suglasnosti, odobrenju ili potvrdi nekog državnog ili drugog tijela ili osobe, a takve suglasnosti ili potvrde nema, ugovor nije punovažan i ne može se ispuniti. Ali nakon što ta suglasnost ili potvrda bude dana, ugovor postaje punovažan i to od dana njegova sklapanja i otad se mora izvršavati. Da bi se dalje moglo raspravljati o vrstama i sadržaju uvjeta, nužno ih je razdijeliti u dvije velike grupe i to na:

- opće uvjete ugovora
- uvjete u ugovoru - ugovorne uvjete.

Opći uvjeti ugovora su takve ugovorne odredbe sačinjene na temelju ovlaštenja iz zakona i to za veći broj ugovora, koje jedna ugovorna strana predlaže drugoj ugovornoj strani kao formalni ugovor ili da se na njih ugovor poziva. Ugovorne strane mogu u pregovorima utvrđivati posebne pogodbe kojima dopunjuju opće uvjete ugovora koje ih obvezuju. U slučaju neslaganja općih uvjeta i posebnih pogodbi unesenih u ugovor vrijede i primjenjuju se posebne pogodbe. U ovom slučaju jedna ugovorna strana koja nudi opće uvjete ugovora ima nadmoćnu poziciju tako da ugovorom može sebi osigurati povlastice na štetu druge ugovorne strane. Druga ugovorna strana mora prihvatiti taj neravnotežan položaj ili probati pregovarati drukčije uvjete.

Ugovor o kupoprodaji

U trgovinskom se poslovanju za uređivanje međusobnih obveza i odnosa najviše koriste kupoprodajni ugovori. Kupoprodajni ugovori, kao što sam naziv kaže, obrađuje kupnju i prodaju roba ili usluga. Kao što je već napomenuto, pregovaranje je priprema za ugovor, dakle sve što će se pregovorima postići u budućnosti će činiti glavne dijelove kupoprodajnog ugovora. Isto tako, već je na početku rada spomenuto, pregovaranje znači nastavljanje poslovanja, poslovanje, tj. spajanje dviju strana koje imaju iste potrebe i poslovno se nadopunjuju da bi pregovorima došle do ugovora i ugovorom kao završnim dokumentom regulirale svoje pravne obveze. Budući da pregovorima zadiremo u pravne odnose, tj. stvaramo ugovore koji podliježu zakonima, potrebno je da su svi pregovarači obučeni za pregovore i upoznati sa svime što rezultati pregovora mogu donijeti. Nadalje, svima u kupoprodajnom procesu, ali posebno pregovaračima, važno je znati što je najvažnije u kupoprodajnom ugovoru, jer ga može kasnije slagati i sam pregovarač. Ugovorom o kupoprodaji prodavatelj se obvezuje predati kupcu stvar u vlasništvo, a kupac se obvezuje platiti mu cijenu. Kao što i kupoprodajni ugovor određuje glavne sastojke ugovora, tako i u pregovorima odmah prije samog početka pregovora moramo znati koji je predmet pregovaranja, te koja je svrha pregovora ili cilj. Pregovaranje i ugovaranje dva su odvojena čina, ali vrlo povezana, budući da pregovaranje čini ugovor. Stoga se postavlja realno pitanje zašto se toliko ne ulaže u pregovarače ili zašto ne postoje određene osobe koje obavljaju samo pregovore unutar tvrtki?

Nadalje, ugovorom o kupoprodaji regulirane su obveze prodavatelja i kupca. Tako je "prodavatelj dužan predati stvar kupcu u vrijeme i na mjestu predviđenom ugovorom, te je ispunio obvezu predaje kupcu, u pravilu, kad mu stvar uruči ili preda ispravu kojom se stvar može preuzeti (ZOO RH, članak 389, str. 62)". Zakonodavac svojim brojnim člancima regulira obveze prodavatelja, a oni detaljno reguliraju obveze predaje roba, jamstva, materijalne nedostatke za koje je prodavatelj odgovoran, te tako i prava kupca. Prava kupca regulirana su zakonom koji se odnosi na materijalne nedostatke, te na pravo na otklanjanje nedostataka. Prava kupca koja su pod obvezama prodavatelja, a odnose se na uočene materijalne nedostatke, odnose se na kupca koji je pravodobno i uredno obavijestio prodavatelja o nedostatku, te u tom slučaju može po svom izboru (ZOO RH, članak 410, str. 64):

- 1) zahtijevati od prodavatelja da nedostatak ukloni,
- 2) zahtijevati od prodavatelja da mu preda drugu stvar bez nedostatka,
- 3) zahtijevati sniženje cijene,
- 4) izjaviti da raskida ugovor.

Obveze kupca zakonom su svedene na cijenu i preuzimanje roba. Kupac je dužan platiti cijenu u vrijeme i na mjestu određenom u ugovoru. Preuzimanje stvari sastoji se u poduzimanju potrebnih radnji da bi predaja bila moguća te u odnošenju stvari. Isto tako, zakon regulira da ako "kupac bez opravdana razloga odbije preuzeti stvar čija mu je predaja ponuđena na ugovoren ili uobičajen način i na vrijeme, prodavatelj može, ako ima osnovanog razlog, posumnjati da će kupac isplatiti cijenu, izjaviti da raskida ugovor (ZOO RH, članak 441, str. 67)". Ugovor o kupoprodaji osim gore navedenih čimbenika, regulira i raskid ugovora. Pri poslovnom pregovaranju, a u praksi se također pokazuje, gotovo se nikad ne pregovara o temeljima za raskid ugovora. Razlog je vrlo jasan. Naime, zakon regulira raskid ugovora te u kojim je slučajevima to moguće. Kao što se obično pri sastavljanju ugovora govori da je ugovor nužno zlo, tj. ako sve bude u redu, ugovor se nikad ni ne čita. Ugovor se sastavlja razmišljajući što ako nešto krene po zlu, ako se jedna od strana ne drži dogovora ili pregovorima dogovorenih stavki ugovora.

Zaključak

Pregovarati, što znači poslovati ili nastaviti poslovanje, polazna je osnovica svakog poslovnog odnosa, jer on u sebi sigurno uključuje neki kupoprodajni odnos. Određivanje ciljeva i interesa, NAPS-a, BATNA-e, sve su to dijelovi pregovaranja upakirani u strategiju s kojom pregovarač mora doći za stol. Strategije pregovaranja kao znanost i umijeće upotrebe vlastitih pregovaračkih prednosti s ciljem pružanja podrške ostvarenju zacrtanih ciljeva, vrlo su bitni kod pripreme pregovora jer uvelike utječu na sklapanje trgovačkog ugovora. Nadalje, istaknuta je važnost pregovarača, kameleona. Pregovarač mora imati sposobnost prilagoditi se pregovaračkom okruženju i čimbenicima koji ga okružuju, a koji mogu utjecati na pregovore. Ugovor je rezultat pregovora. Uspješni pregovori u većini slučajeva završe potpisom ugovora. U članku su obrađeni oblici ugovora (kupoprodajni ugovor) i sastavni dijelovi ugovora, kako bi se dala težina poslovnom pregovaranju, jer rezultata pregovora, a to je ugovor i svi njegovi dijelovi, nema ako nema pregovora. Stoga poslovno pregovaranje, priprema i strategija, je vrlo bitna za poslovanje u svim djelatnostima i oblastima, ne samo u djelatnosti trgovine, jer isto ima veliko značenje za sklapanje trgovačkih ugovora.

Literatura

- Fisher, R., Ury, W.(1991). *Getting to Yes, Negotiating agreement without giving in*, 2. izdanje, Penguin Books.
- Negotiation, (2003). *Harvard Business Essentials*, Harvard Business School Press.
- Ross, G.H. (2006). *Trump style negotiation*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ury, W.(2007). *Getting past NO, Negotiating in difficult situations*, New York: revidirano izdanje, Bantam Dell.
- Vukmir, B. (2001). *Strategija i taktika pregovaranja*, Zagreb: RRIF-plus.
- Zakon o obveznim odnosima Republike Hrvatske* (2005). Narodne novine: Br. 35, Zagreb.

UPRAVLJANJE STRESOM U PREDUZETNIČKIM ORGANIZACIJAMA KONTINUIRANIM PRAĆENJEM PERFORMANSI FAKTORA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

STRESS MANAGEMENT IN ENTREPRENEURIAL ORGANIZATIONS THROUGH PERMANENTLY MONITORING OF THE PERFORMANCE FACTORS OF EMPLOYEES SATISFACTION

Gordana Gavrić

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo,
Mitropolita Petra 8, Beograd, Srbija,
gordana.gavric.bg@gmail.com

Snežana Kirin

Inovacioni centar mašinskog fakulteta
Kraljice Marije 16, Beograd, Srbija,
snezanakirin@yahoo.com

Marija Čukanović Karavidić

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo,
Mitropolita Petra 8, Beograd, Srbija,
cukanovicakaravidiemarija@gmail.com

Sažetak

Važnost upravljanja ljudskim resursima za poslovanje preduzetničke organizacije postaje u savremenoj ekonomskoj klimi sve naglašenija. Opšti porast značaja znanja i potencijala koje ljudi poseduju, a koji se danas smatraju ključnim činiocem privrednog razvoja, te promene koje se događaju u okolini, još više naglašavaju značaj ljudskih resursa i potrebu planskog i dobro organizovanog upravljanja istim. Da bi čovek mogao da aktivira i ispolji svoj puni potencijal potrebna je organizacijska sredina dostojna čoveka i tretman zaposlenih kao saradnika i partnera menadžmenta. Menadžeri neće puno postići ukoliko su zainteresovani samo za profit, već pažnju moraju usmeriti i na kreiranje radnog okruženja koje zaposlenima omogućava ostvarivanje zadovoljstva kroz mogućnost razvoja i napredovanja. Odsustvo zadovoljstva poslom koji obavljaju poput korova uništava radni elan, motivaciju, kreativnost i produktivnost radnika i izaziva stres. Na savremenoj preduzetničkoj organizaciji je da na osnovama kontinuiranog merenja performansi zadovoljstva poslom svojih zaposlenih stvori čvrste bedeme odbrane od stresa. U radu su prikazana opšta teorijska i empirijska saznanja o kvalitetu i vrednosti preduzetničkih organizacija definisanjem faktora zadovoljstva i mogućnosti razvoja zaposlenih. Rezultate empirijskog dela istraživanja smo dobili putem Likertove skale. Analizirani su faktori zadovoljstva zaposlenih poslovnim mogućnostima koje prevazilaze uobičajene zahteve njihovog radnog mesta i omogućavaju im da se dalje razvijaju.

Ključne reči: poslovna kultura, zaposleni, zadovoljstvo poslom, stres, razvoj

Abstract

The importance of human resources management for business of entrepreneurial organizations becomes in modern economics climate more stressed. The general increase in the importance of knowledge and potentials that people have, which is today considered as a key element of economic development, and changes that occur in the environment, even more emphasize importance of human resources and need planned and well organized management of them. That one could activate and express full potential, it is necessary organization ambience that respects person and treats employees as associate and partner of management. Managers will not achieve all out if they are interested only in profit, but they must focus their attention on creating of organization environment that enable employees achievement of satisfaction through possibility of the development and career advancement. The lack of job satisfaction that perform like a weed destroys the working enthusiasm, motivation, creativity and productivity of the workers and causing stress. On today's entrepreneurial organization is, based on permanently performance

measurement of job satisfaction of their employees, creates solid walls of defense against stress. In paper are presented general theoretical and empirical knowledge of quality and values of entrepreneurial organizations by defining the factors of professional satisfaction and possibility of employees development. The results of the empirical part of the research we received through the Likert scale. We analyzed the factors of employees satisfaction about job opportunities that go beyond the normal requirements of their job and allow them to develop further.

Keywords: business culture, employees, job satisfaction, stress, development

Uvod

Iza imena svake uspešne organizacije stoje ljudi, odnosno njihovo znanje, stručnost i kompetencije, pa se sa pravom dobro vođenje radnika danas smatra primarnom funkcijom menadžmenta. Šta znači dobro voditi ljude? Jednostavno, učiniti ih zadovoljnim kroz stvaranje uslova koji im dozvoljava ostvarivanje uspeha i razvoj.

Ljudi su svesni da je prošlo vreme u kome se ceo radni vek proveo u istoj kompaniji i učenje završava u prvim godinama radnog staža skromnim dopunjavanjem stečenog znanja tokom školovanja. Moderna privreda nameće nove izazove. Ceni se znanje i fleksibilnost, pa kontinuirano usavršavanje i učenje postaje imperativ. Kao što su organizaciji potrebni ljudi da bi ostvarila uspeh, tako je i ljudima danas potrebna organizacija koja ih podržava, u kojoj postoji sklad između ličnih interesovanja zaposlenih i posla, koja im omogućava raznovrsnost posla, razvoj, zahvaljujući čemu se oni osećaju sigurnijim u neizvesnim i veoma konkurentnim uslovima poslovanja.

Osnovna briga menadžera danas je postalo stvaranje zadovoljnih radnika koji su jedino tada produktivni, jer u suprotnom imamo nezadovoljstvo koje vodi u stres. Postoje brojni faktori koji danas kod zaposlenih izazivaju stres na poslu, ali je jedno sigurno: zaposleni koji rade posao kojim su zadovoljni, pod mnogo manjim stresom su od drugih.

U ovom radu, kao dopuna teorijskom delu biće izloženi i rezultati istraživanja o mogućnostima usavršavanja i razvoja, kao osnovnih parametara zadovoljstva poslom, u privatnim kompanijama u Beogradu.¹⁰

Mogućnost razvoja kao faktor zadovoljstva poslom

Savremeni uslovi poslovanja obeleženi su nesigurnošću, složenošću i brzim promenama. Urađeno je sve da se čovek učini ambicioznijim nego što možda zaista jeste ne bi li opstao na tržištu rada. Takođe, poznato je i da je čovek biće potreba i da nikada ne uspe da zadovolji sve svoje potrebe, već uvek želi više, bolje. Veliki deo svojih potrebe čovek ostvaruje radom i zato veći deo svog vremena danas provodi na poslu gde nastoje da iskoriste svo znanje, sposobnosti i veštine, kreativne i inovativne mogućnosti u cilju ostvarivanja ciljeva organizacije istovremeno nastojeći da realizuje i svoje ambicije.

Tradicionalni način poslovanja i siguran posao za ceo radni vek odavno je nestao. Čovek je svestan potrebe da se stalno usavršava i prilagođavaju novim zahtevima poslovanja ukoliko želi da opstane i prosperira. Savremene organizacije traže multifunkcionalne ljude, ljude koji brzo uče, imaju maštu za iznalaženje novih rešenja, predloga i sugestija, kratko- kreativne i inovativne, jer u biznisu danas uspevaju da opstanu samo oni koji rešavaju probleme na nov način, koji neprekidno izbacuju na tržište nove proizvode i imaju originalne ideje. Dakle, traže ljude sa bogatim portfeljom. S druge strane, ni čovek se ne zapošljava da ostane uvek na istom radnom mestu i nivou, već teži da zadovolji potrebe za razvojem i samoaktualizacijom kao najvišim i najsnažnijim ljudskim potrebama koje se zadovoljavanjem još više povećavaju. U tom smislu organizacija je potrebna ljudima kao što su i ljudi potrebni njoj i samo zajedničkim delovanjem mogu ostvariti ciljeve. Koncept opunomoćivanja zaposlenih idealan je koncept koji jedna organizacija može primeniti da bi stvorila zadovoljne radnike, omogućila im ostvarivanje individualnih ciljeva i razvoj karijere, a istovremeno doprinela povećanju njihove produktivnosti i radne uspešnosti i na kraju finansijskih rezultata koji menadžment najviše i interesuju. Drugim rečima, menadžeri treba da su danas svesni da neće puno postići ako su zainteresovani samo za rad i profit, već svoju pažnju moraju usmeriti i na svoje zaposlene, njihove potrebe i ambicije čije ostvarivanje ih čini zadovoljnim jer jedino zadovoljan radnik je i produktivan.

¹⁰ Rezultati su već prezentovani u radu Gavrić G., Kirin S., *Opunomoćivanje zaposlenih u cilju ostvarivanja benefita za pojedinca i organizaciju* koji je prihvaćen i biće prezentovan na Trećoj Međunarodnoj naučnoj konferenciji Zapošljavanje obrazovanje i preduzetništvo, zakazanoj za 15.-17.oktobar u Beogradu.

Svaka odgovorna organizacija danas primenjuje ovaj koncept čija se pojava vezuje za devedesete godine prošlog veka i svakim danom sve je aktuelnija.

Opunomoćivanje zaposlenih možemo opisati kao proces kojim se zaposlenima daju ovlašćenja i mogućnosti da misle, iskažu svoju kreativnost, preduzimaju akcije, kontrolišu rad, donose odluke autonomno i tako uzimaju puniju participaciju u funkcionisanju organizacije. Opunomoćivanjem se stvaraju ljudi koji su stručni, savesni, odgovorni, radni, ali pre svega misleći. Uključiti zaposlene u proces donošenja odluka, pružiti im mogućnost da iskažu svoje stavove i inicijativu, da sami organizuju svoj posao itd., način je njihovog razvoja ali je i odličan način motivisanja, jer će se oni smatrati važnim u ostvarivanju uspeha celog preduzeća i biće ohrabreni da se dalje trude. Treba ih podstaći da misle i sami donose zaključke, a ne stalno nametati im šta da misle i kako da rade. Zaposleni se tako razvijaju, uče, a ne zaboravimo činjenicu da su oni jedini faktor organizacije sposoban da uči i razvija se i da to što oni znaju i mogu predstavlja jedinstvenu vrednost kompanije, njen intelektualni kapital, najvredniji od svih resursa koje poseduju.

Načini osnaživanja potencijala zaposlenih jesu njihovo usavršavanje, napredovanje, otvoren pristup svim informacijama, davanje mogućnosti da sami organizuju svoj posao, iznesu inicijativu, mišljenje, tj. izađu iz okvira uobičajnih radnih aktivnosti. Tako angažovani zaposleni nalaze se u stanju emotivnog i intelektualnog zadovoljstva i osećaju veliku privrženost organizaciji za koju rade. Energični su, ulažu puno strasti u svoj rad koji im pričinjava radost, što sigurno podiže moral ostatku tima i dovodi do povećanja produktivnosti i pozitivnih finansijskih rezultata. Nasuprot njima, neangažovani zaposleni od svojih mogućnosti i resursa u rad ulažu samo svoje vreme, rade samo ono što moraju i sigurno su nezadovoljni što ih vodi u stres. Strah koji pojedini menadžeri osećaju od opunomoćivanja zaposlenih potpuno je neopravdan jer povećavanjem potencijala pojedinaca, povećava se i potencijal i moć organizacije kao celine.

Još u periodu tejlorističkog shvatanja organizacije ljudi su imali razvijenu svest o tome da se moraju obučavati i usavršavati u poslu koji obavljaju, ali se tada to odnosilo na sticanje brzine i radne veštine obavljanja konkretnog posla, bez dodatnog širenja njihovih potencijala i kompetencija. Danas je to prevaziđeno, jer moć svakog čoveka je u njegovom znanju i raznolikosti sposobnosti koje poseduje i obučavanje se odvija u tom smeru. Danas se od ljudi očekuje mnogo veći raspon veština i kompetencija nego ranije. Mogućnost razvoja, odnosno profesionalnog usavršavanja i napredovanja postao je primaran faktor prilikom izbora posla i organizacije, kao i prilikom odluke o prelasku u drugu organizaciju. Razvoj utiče na povećanje sigurnosti zaposlenja, pruža bolje mogućnosti za unapređenje i napredovanje, omogućava priznanje i profesionalnu afirmaciju, kao i bolju zaradu.

Pravilno upravljanje razvojem zaposlenih podrazumeva pored obučavanja i napredovanja ispunjavanje još nekih uslova. Naime, da bi se pojedinac osećao vrednim članom tima, bio zadovoljan i motivisan i mogao da učestvuje u donošenju odluka, mora raspolagati svim neophodnim informacijama. Svaka organizacija koja nastoji da stabilno posluje i da se unapređuje mora da ima uspostavljen i dobro razvijen sistem komuniciranja i informisanja između i unutar svih hijerarhijskih nivoa, pa možemo reći da nema sumnje da je „stepen informisanosti, ustvari, stepen izgrađenosti sistema moderne organizacije“ (Marković, 2003, str. 81). Informisanje je uslov kolektivnog života jedne organizacije i ostvarivanja ciljeva. Uključivanje zaposlenih u sistem informisanja i odlučivanja umnogome podiže njihov moral i itekako je koristan za organizaciju jer menadžer na svakodnevnom nivou donosi veliki broj najrazličitijih odluka i zbog nedostatka vremena često improvizuju. Svaka kompanija koja želi da ima zdravu poslovnu klimu izuzetno je važno poverenje i saradnja na relaciji poslodavac-zaposleni.

Za zaposlene najbitnije je da se njihov rad prati i uvažava, a sistem opunomoćivanja treba da pomogne da se ljudi osećaju još vrednijim i zadovoljnijim. Oni su tada ponosni na rezultate koje ostvaruju, ohrabreni da nastave da se trude i spremniji da se snađu i opstanu na zahtevnom tržištu rada.

Ljudi su u potpunosti preuzeli odgovornost za razvoj svoje karijere, koja je ranije više bila u rukama same kompanije. Na organizaciji je da neguje poslovnu kulturu i ambijent koji će podržavati uspeh zaposlenih i kroz uvažavanje njihovih individualnih potreba stvoriti zadovoljne radnike koji su jedino onda motivisani i produktivni. Takvi radnici nisu pod stresom jer imaju mogućnost da se u okviru svoje kompanije formiraju u radnike kakve moderna privreda traži.

Razvojem zaposlenih protiv stresa u organizaciji

Obzirom da je stres postao nezaobilazan pratilac savremenog poslovanja i najčešće iskustvo ljudi u poslovnom svetu, menadžeri su dužni da se u okviru zaštite zdravlja svojih radnika koji su njihov najznačajniji i najvredniji resurs iz ekonomskih, ali i humanih razloga, kontinuirano bave otklanjanjem i kontrolom

faktora stresa kao glavnog uzročnika mnogih bolesti i povreda na radu. U najčešće uzročnike profesionalnog stresa prema dosadašnjim istraživanjima ubrajaju se: plan rada, tempo rada, sigurnost posla, produženo radno vreme, buka na radnom mestu, razni pritisci, rotacija smena, monoton rad, česta putovanja, loši međuljudski odnosi i atmosfera na radu itd. U najstresnije profesije spadaju one koje podrazumevaju rizik za sopstveni život ili veliku odgovornost za živote drugih, kao i dinamični poslovi i poslovi gde se zahteva velika preciznost, jer tu obično nema mogućnosti za ispravljanje grešaka. Stres se smatra subjektivnom kategorijom, jer neki ljudi neki posao smatraju stresnim i napetim, a drugi ne. Sigurno da ukoliko zaposleni radi posao koji mu prouzrokuje zadovoljstvo, mnogo lakše podnosi ove uslove i pod manjim je stresom. Kao primarne faktore zadovoljstva poslom zaposleni navode raznovrsnost posla, autonomiju, sklad ličnih interesovanja i posla, radne uslove, pozicije i statuse, dakle sve ono što mu omogućava da se razvija kao ličnost i stručnjak, povećava njegove potencijale i čini da se oseća sigurnijim i ostvarenijim. Sve to zajedničkim imenom naziva se konceptom opunomoćivanja zaposlenih. S obzirom da se „stres doživljava u situacijama kada postoji raskorak između zahteva sredine i organskih i psiholoških mogućnosti ličnosti da odgovori na te zahteve“ (Pajević, 2006, str. 297), jasno je da je koncept osnaživanja potencijala zaposlenih idealan koncept koji radnicima omogućava da odgovori na sve zahteve i izazove koje nameću savremeni način života i poslovanja.

Stvaranje uslova i odnosa u kojima će zaposleni najpotpunije razviti svoju delatnost i deliti zajednički san i želju o stvaranju efikasne organizacije, jedan od osnovnih zadataka menadžera. Činjenica je da ljudi veći deo svog vremena provode na poslu i nastoje da iskoriste svo svoje znanje, sposobnosti i veštine za dobrobit organizacije. Međutim, ne treba ih zbog toga površno posmatrati kao puke izvršiće posla ili robote koji donose novac. Oni su mnogo više od toga. To su zrele, celovite ličnosti koje imaju svojih vrednosti i osim onih koje ispoljavaju kroz rad i imaju svoje želje i ambicije u kojima se nastoje ostvariti. Sputavanje u tome dovodi do pada njihovog morala i negativno se odražava kako na njegovo zdravlje, tako i na organizaciju kao celinu.

Posledice stresa su višestruke i ispoljavaju se kao fiziološki, psihološki i bihejvioralni simptomi kod zaposlenog i utiču na njegov rad. Osoba pod stresom je uznemirena, besna, nervozna, depresivna. Njene intelektualne sposobnosti opadaju jer je dekoncentrisana, zaboravna, nekreativna. Osoba pod stresom sklonija je i konfliktnim situacijama na poslu, raznim ispadima i nepromišljenom ponašanju. Na fiziološkom planu kao posledice tu su povišen krvni pritisak, gastritis, glavobolja, dijabetes, nesanica, čir na želucu itd. To sve vodi slabijem učinku radnika, njihovim dužim odsustvovanjima, bržem smenjivanju zaposlenih, žalbama kao i troškovima zdravstvene nege, što se odražava na krajnju produktivnost kompanije i ugrožava njen dalji rast i razvoj. Stres prisutan na radnom mestu itekako košta organizaciju.

Organizacija svoje uspehe ostvaruje pomoću ljudi i zanemarivanje zadovoljstva zaposlenih, kao faktora njihove produktivnosti, svakako ne može biti recept za dobro rukovođenje savremenim procesom rada. Nezadovoljstvo poslom poput pravog korova uništava radni elan, motivaciju, kreativnost i produktivnost i izaziva stres.

U cilju osvetljavanja količine zadovoljstva zaposlenih u našim privatnim kompanijama sprovedi smo istraživanje na uzorku od 180 ispitanika koji su zaposleni u 65 privatnih kompanija različitih veličina. Oni su ocenjivali trenutno i željeno stanje u svojim kompanijama vezano za mogućnost njihovog razvoja. Podaci su analizirani metodom statističke analize (deskriptivna analiza, ANOVA i korelacija).

Rezultati istraživanja

Prema dobijenim rezultatima najveći broj ispitanika, njih 57 (31,7%) izjasnilo se da se delimično zadovoljno mogućnošću usavršavanja u svojoj kompaniji, a njih 46 (25, 6%) u potpunosti je zadovoljno trenutnom situacijom u svojoj kompaniji po pitanju mogućnosti usavršavanja znanja i veština. Ukupno 30 ispitanika (16, 7%) tvrdi da nema nikakvu mogućnost dodatnog edukovanja u svojoj organizaciji. Kod ocenjivanja željenog stanja, njih 140 (77,8%) izjasnilo da želi priliku za obučavanjem i obrazovanjem u svojoj organizaciji. Jasno nam je da su zaposleni danas svesni da je dodatno usavršavanje od velikog značaja za njih same, razvoj njihove karijere i organizaciju za koju rade. Tek 6 (3,3%) zaposlenih ne bi želelo da se dalje usavršava u svojoj organizaciji. Na osnovu srednje ocena ovog stava svih ispitanika (3.37 za trenutnu i 4.59 za željenu situaciju) možemo zaključiti da su zaposleni u privatnom sektoru delimično zadovoljni i očekuju i žele više šanse u svojim kompanijama da šire i usavršavaju svoja znanja, veštine i kompetencije.

Kada govorimo o mogućnosti napredovanja, 52 ispitanika (28, 9%) donekle se slaže sa tvrdnjom da u svojoj kompaniji ima priliku da napreduje, a 34 (18,9%) apsolutno je zadovoljno i ima priliku za

napredovanjem u svojoj kompaniji. Ukupno 36 ispitanika (20%) izjasnilo se da uopšte nema mogućnost napredovanja. Rezultati istraživanja željene situacije pokazuju da oni očekuju veće mogućnosti napredovanja. Njih 136 (75,6%) dalo je najvišu ocenu željenoj situaciji, a tek njih 6 (3,3%) u potpunosti je nezainteresovano za napredovanje. Razlika u prosečnim ocenama koje su ispitanici dali za trenutnu (3.14) i željenu situaciju (4.58) kada je u pitanju prilika za napredovanjem u njihovoj kompaniji, jasno pokazuje da očekuju više od svojih poslodavaca.

Najveći broj ispitanika, 82 (45,6%) izjasnilo se da trenutno ima priliku da na poslu iznese svoje stavove i ideje. Njih 16 (8,9%) kaže da u svojim kompanijama nema tu priliku. Gotovi svi ispitanici, njih 156 (86,7%) želi da im se pruži prilika da iskažu svoje stavove, ideje i mišljenja, a 4 ispitanika (2,2%) to ne želi. I na osnovu prosečnih ocena svih ispitanika, 3.89 za trenutnu i 4.76 željenu situaciju, možemo zaključiti da su zaposleni delimično zadovoljni trenutnom mogućnošću da iskažu svoje stavove i ideje, ali da bi u okviru svojih kompanija želeli više prilike za to.

Najveći broj zaposlenih u privatnom sektoru, 64 (35,6%), trenutno ima mogućnost da iznese inicijativu na svom poslu, dok njih 20 (12,2%) nema tu mogućnost. Najveći procenat ispitanika 72,8% želi apsolutnu mogućnost da na svom poslu iznese inicijativu, dok njih 6 (3,3%) ne želi to. Na osnovu prosečnih ocena svih ispitanika (3.73 za trenutnu i 4.56 za željenu situaciju) možemo zaključiti da generalno trenutno zaposleni u privatnom sektoru u Beogradu imaju donekle mogućnosti da iznesu inicijativu na svom poslu i da žele više prilike za to.

Prema dobijenim rezultatima najviše ispitanika, njih 78 (43,3%) trenutno u svojim kompanijama tvrdi da ima pristup svim potrebnim podacima i informacijama vezanim za posao, dok njih 10 (5,6%) nema. Najveći procenat njih 153 (85%) želelo bi da u potpunosti ima uvid u neophodne podatke i informacije, dok njih 2 (1,1%) ne želi pristup informacijama i podacima. Pogledom na prosečne ocene svih ispitanika vezano za ovaj stav (3.91 za trenutnu i 4.82 za željenu situaciju), možemo zaključiti da su zaposleni trenutno delimično zadovoljni pristupom informacijama i podacima vezanim za njihov rad i da žele da mogućnost pristupa bude još bolja.

Najveći broj zaposlenih u privatnom sektoru u Beogradu izjasnilo se da se trenutno donekle slaže sa tvrdnjom da učestvuje u donošenju odluka vezanim za njihov posao (njih 58, što je 32,2%). Njih 24 (13,3%) reklo je da uopšte ne učestvuje u donošenju odluka. Pri ocenjivanju željene situacije njih 136 (75,6%) reklo je da bi volelo da učestvuje u donošenju odluka koje se tiču njihovog posla, a za njih 6 (3,3%) to nije važno. Na osnovu prosečnih ocena svih ispitanika (3.51 za trenutnu i 4.62 za željenu situaciju) možemo zaključiti da bi radnici u privatnom sektoru u Beogradu voleli da su više uključeni u proces odlučivanja.

Najveći broj ispitanika, 68 (37,8%) izjasnio se da trenutno može sam da organizuje svoj posao, dok njih 11 (6,1%) ne veruje da to može. Kod analiziranja željene situacije dobijeni su rezultati da njih 142 (78,9%) želi da može sam/a da organizuje posao, dok njih 4 (2,2%) ne želi samostalno da organizuje posao. Prosečne ocene svih ispitanika vezano za ovaj stav (3.92 za trenutnu i 4.67 za željenu situaciju) takođe potvrđuju da zaposleni mogu da sami organizuju svoj posao, ali im je željena situacija da u tome imaju još više samostalnosti.

Podatke o prisutnosti faktora stresa analizirali smo i u odnosu na pojedinačne varijable (veličina preduzeća, godine i radni staž) pri čemu smo primenili statističku analizu ANOVA. Dobijeni su sledeći rezultati:

- Mogućnost razvoja karijere zavisi od veličine kompanije. Rezultati pokazuju da su zadovoljstvo mogućnosti obuke, mogućnost da se iznese svoj stav i organizacija posla veći u malim kompanijama dok je mogućnost treninga značajno veća u većim kompanijama.
- Zadovoljstvo mogućnosti učenja i ovladavanja novim znanjima opada sa godinama života. Najviši stepen zadovoljstva mogućnošću da iznesu svoj stav i mišljenje imaju ispitanici između 40 i 50 godina kada su oni mentalno, fizički i iskustveno u punoj snazi. U tom periodu života imaju i najveće zadovoljstvo mogućnošću da pristupe informacijama.
- Istraživanje je pokazalo da na osećaj zadovoljstva mogućnošću napredovanja ima uticaja pol jer su žene zadovoljnije i organizacijom i odgovornošću koju imaju na poslu. Ovde sigurno ima uticaja kultura.

Zaključeno je da mogućnost razvoja zaposlenih u privatnim kompanijama u Beogradu zavisi od karakteristika tih kompanija. Pri tome treba imati na umu vremensku i ekonomsku dimenziju u kom je

istraživanje sprovedeno, a to je iscrpljenost zemlje nakon dugih godina tranzicije, ekonomske krize i velikog odliva kvalifikovane radne snage.

Zaključak

Konkurentska prednost na tržištu danas se gradi kvalitetom ljudskog potencijala. Glavni zadatak i izazov za savremenog menadžera jeste kako da privuče i zadrži najbolji kadar. Rad jeste prirodna potreba čoveka i način obezbeđivanja egzistencije, ali to ne znači da zato radnike treba površno posmatrati kao puke izvršioce posla i manipulirati njima materjalnim ili socijalnim podsticajima, već ih treba posmatrati kao ličnosti koje imaju svoje živote, želje i ambicije koje nastoje ostvariti. S obzirom da se gubitak posla ili nemogućnost zaposlenja na psihološkom planu doživljavaju kao izvori jakog stresa, jasna je potreba i želja ljudi da kroz rad rastu i razvijaju se, jer njihov portfelj znanja i veština daje im sigurnost u turbulentnim i teškim uslovima poslovanja danas. Zato danas radnici kao primarne faktore zadovoljstva poslom navode mogućnost njihovog razvoja. Ukoliko za to nemaju uslove, kod njih se javlja nezadovoljstvo koje vodi u stres, podjednako lako kao i uslovi poslovanja. Neretko se odlučuju i da promene organizaciju. Svaki menadžer zna da je bez ljudi uspeh nemoguć i jasno im je da prema ovom najdragocenijem resursu treba da imaju i najviši stepen poštovanja, da vode računa o njima, jer jedino zdrav i zadovoljan radnik je i produktivan radnik.

Zdravlje i zadovoljstvo zaposlenih stoga treba da predstavljaju prioritet svakog menadžera. Zadatak organizacije jeste da preduzme sve preventivne mere zaštite zdravlja zaposlenih na radu i smanjenju stresa. Preventivne mere mnogo su jeftinije od plaćanja rehabilitacija, prekršajnih kazni, bolovanja, odlaska zaposlenih, plaćanja radnika na zamenu, gubitka pozitivnog imidža itd. U današnjim uslovima rada i poslovanja, stresne situacije postale su neizbežan pratilac gotovo svakog radnog okruženja, ali ako postoji zadovoljstvo poslom koji se obavlja, zahtevni uslovi rada lakše se podnose.

Prema dobijenim rezultatima istraživanja možemo zaključiti da postoji razlika u stepenu zadovoljstva sadašnjim stanjem i onoga što zaposleni žele u pogledu mogućnosti razvoja u svojim kompanijama. Takođe, mogućnost razvoja zaposlenih u privatnim kompanijama u Beogradu zavisi od karakteristika tih kompanija. Svakako da ključnu ulogu imaju menadžeri koji treba da stvaraju i neguju takvu poslovnu kulturu koja će isticati značaj zadovoljstva radnika i na taj način preventivno delovati na pojavu stresa u organizacijama i svih loših posledica koje on donosi.

Literatura

- Boljanović Đorđević, J., Pavić Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum
- Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status
- Marković, B. (2003). *Nauka o upravljanju*. Kragujevac: Pravni fakultet
- Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright, M. P. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE
- Pajević, D. (2006). *Psihologija rada*. Beograd: Liber
- Paunović-Pfaf, J. (2010). *Poslodavac i bezbednost i zdravlje na radu*. Beograd: Tehpro
- Pavlović, T. (2009). *Upravljanje stresom u biznisu*. Kragujevac: Business Start-up centre
- Pržulj, Ž. (2007). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Danica i Janićije Karić”
- Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Data Status
- Vidaković, M. (2008). *Sociologija*. Novi Sad: Cekom-books.

PROAKTIVNI MENADŽMENT I PREDUZETNIŠTVO - VAŽNI STRATEŠKI POKRETAČI RAZVOJA KONKURENTNOSTI U SRBIJI

PROACTIVE MANAGEMENT AND ENTERPRENEURSHIP - IMPORTANT STRATEGIC PROMOTERS OF COMPETITIVENESS DEVELOPMENT IN SERBIA

Vladimir Mitrović

Ekonomski fakultet u Kosovskoj Mitrovici
Kolašinska 156
Telefon/faks +38128/497-934
Email: vladam338@gmail.com

Ivana Mitrović

Ekonomski fakultet u Kosovskoj Mitrovici
Kolašinska 156
Telefon/faks +38128/497-934
Email: vladam338@gmail.com

Sažetak

U konkurentskom okruženju, preduzeća, da bi opstala, moraju se neprestano menjati i razvijati. Taj put moraju da slede i srpska preduzeća, jer je to jedini put koji vodi priključenju privredi evropske zajednice, a to znači opstanku, stabilizaciji i razvoju. Kao što će biti istaknuto u radu, pozicija srpske privrede u odnosu na razvijene privrede i dalje je nezavidna, te je zato stvaranje stabilnog nacionalnog poslovnog okruženja bitan preduslov i za veći priliv stranih investicija, privredni rast i unapređenje konkurentnosti. Potrebno je kreiranje povoljnog poslovnog okruženja za inovativniju poslovnu klimu u kojoj će ulogu važnih strateških pokretača imati profesionalni i proaktivni menadžment i preduzetništvo. Samo ona preduzeća koja su spremna na sticanje novih znanja i veština, i kontinuirano inoviranje kako finalnih proizvoda, tako i proizvodnih i poslovnih procesa, mogu računati na povoljniju poziciju na tržištu. Menadžeri moraju biti sposobni da prepoznaju i razumeju osnovne megatrendove savremenog razvoja, dakle promena, i da, kad god je moguće, generišu i mobilišu potencijale za buduće promene.

Ključne reči: menadžment, preduzetništvo, strategija, organizacione promene, konkurentnost, poslovne šanse, poslovno povezivanje.

Summary

In the competitive environment, in order to prevail, the enterprises must continuously change and develop. This path must also be taken by Serbian enterprises, because it is the only way that leads to the accession to the economy of European community, and that means survival and stabilization in development. As this paper points out, the position of Serbian economy in comparison to more developed ones is still unenviable, which is why the creation of stable national business environment is an important prerequisite for a larger influx of foreign investments, economic growth and competitiveness improvement. The creation of favorable business environment is necessary for a more innovative business climate, where the role of important strategic initiator will be taken by professional and proactive management and entrepreneurship. Only those enterprises that are ready for gaining new skills and knowledge and continuous innovation of both final products and production processes, can count on a more favorable position in the market. Managers must be capable of identifying and understanding the basic megatrends of contemporary development, i.e. of change, and wherever possible, generate and mobilize potential for future change.

Keywords: management, entrepreneurship, strategy, organizational change, competitiveness, business chance, business networking.

Uvod

Izvesno je da će Srbija svoj model rasta i razvoja, koji je do skoro sprovodila, morati da promeni, napuštajući ekspanziju domaće tražnje kao ključni generator rasta. Pozicija srpske privrede u odnosu na razvijene privrede u svetu i dalje je nezavidna. Prema pokazateljima iz Globalnog izveštaja o konkurentnosti (GCR), rang Srbije u 2013. godini je pogoršan u odnosu na predhodnu godinu (101. mesto od ukupno 148

rangirane zemlje u odnosu na 95. mesto u 2012.). Na kvalitet poslovnog okruženja u Srbiji poseban intenzitet uticaja imaju aktuelni kompleksni administrativni, pravni, socijalni, politički i drugi faktori. Poslovno okruženje Srbije ima veliki broj nedostataka u svim komponentama prema modelu Porterovog dijamanta. Naime, glavni nedostaci predstavljaju: loša fizička i logistička infrastruktura, velika i spora državna administracija, masovan odliv stručnjaka i naučnika, pojava tržišne dominacije, loša efikasnost antimonopolske politike, loša regulacija svojinskih prava, neulaganje u obuku zaposlenih, nedovoljna sofisticiranost kupaca, neulaganje u istraživanje i razvoj, niska apsorpcija novih tehnologija, nedostupni i nekvalitetni lokalni dobavljači, loše stanje razvoja klastera i nedostupnost istraživačkih usluga i obuke.

Problemi koji postoje nisu od juče i ne mogu se rešiti preko noći. Ipak, pozitivne tendencije u evropskim integracijama, CEFTA sporazum sa zemljama istočnoevropskog regiona, Sporazum o slobodnoj trgovini sa Rusijom, pristup inostranom tržištu i intenzivnije aktivnosti poznatih kompanija sa visokim rejtingom u Srbiji, razvijenost naučno-istraživačkih institucija, ubrzani razvoj telekomunikacione infrastrukture, sinhronizacija potreba na tržištu rada i akademskih programa, stvaranje likvidnog i transparentnog bankarskog sektora sa uspostavljanjem makroekonomske stabilnosti jesu važne komponente za srpsko poslovno okruženje. Osim toga, očekuje se da u bliskoj budućnosti bude u što većoj meri pojednostavljen i zakonski okvir koji uređuje pitanje stranih investicija kroz implementaciju novih regulativa vezanih za industrijske parkove i pitanje zemljišta, što je jednim delom urađeno usvajanjem novih zakona o građevinskim dozvolama, vlasništvu nad zemljištem i drugim relevantnim oblastima, što će sve uticati na stvaranje dobre osnove za kvalitetnije i inovativnije poslovno okruženje, samim tim i ostvarenje bolje konkurentske pozicije Srbije.

Imajući u vidu nadolazeće promene i porast pritisaka na preduzeća za stalnim adaptiranjem u nove uslove poslovanja, sigurno je da će rasti potreba za upravljanjem promenama. Upravo u svim, osim u vrlo malim organizacijama, u proces pokretanja, a kasnije i u samo upravljanje promenama potrebno je preduzeti značajne korake, i to utemeljenjem sistema vrednosti zasnovanog na stratezijskom opredeljenju, proaktivnim menadžerima, liderima i stručnim motivisanim kadrovima.

Oblikovanje jasne strategije, iznalaženje poslovnih šansi i maksimiranje vrednosti

Mada sve kompanije (preduzeća) moraju stalno da unapređuju operativnu efektivnost svojih aktivnosti, održive razlike u rezultatima najčešće zavise od toga da li kompanija ima karakterističnu stratešku poziciju. S obzirom da poslovno okruženje generalno ima značaj za stratezijsko opredeljenje kompanije to u uslovima povećane neizvesnosti one bivaju primorane da svoju stratezijsku orijentaciju i dugoročno planiranje prilagode ovim uslovima. Međutim, kod domaćih kompanija (preduzeća) suočenih sa izazovima prilagođavanja uslovima tržišta, kao i zahtevima klijenata i drugih interesnih grupa, posmatrano kroz dosadašnju praksu ukazuje da i pored razvijenog stratezijskog okvira, uglavnom preovlađuje operativno planiranje i donošenje važnih odluka i ciljeva na godišnjem nivou, kao i osnovna zaokupljenost efikasnošću i kvalitetom.

Dosta su retke kompanije koje su uspele da u dužem periodu uspešno konkurišu zahvaljujući operativnoj efikasnosti. Bez obzira što je povećanje operativne efikasnosti jedan važan preduslov opstanka, on nije i dovoljan za jačanje konkurentske pozicije, samim tim je neophodno drugačije sagledavanje važnih ciljeva i postavljanje jasne strategije. Eminentni M. Porter ističe da strategija predstavlja kreiranje jedinstvene i vredne (korisne) pozicije koja obuhvata različit set aktivnosti u odnosu na konkurenciju. Zato menadžeri moraju jasno da razlikuju operativnu efektivnost od strategije.

Činjenica je da se najveći razvoj ostvaruje u privredama gde je poslovno okruženje najdinamičnije, a izazov najveći, jer se tako stimulišu i teraju kompanije da se poboljšavaju i razvijaju konkurentske prednosti tokom vremena. Kada je reč o kontekstu prepoznavanja vrednosti pokretača ostvarenja konkurentske prednosti u kompanijama oni uglavnom rezultiraju listom na kojoj istaknuto odnosno primarno mesto imaju kvalitet, cene, imidž, a drugorazredna uloga se daje međuljudskim odnosima, korporativnoj kulturi, inovacijama i tehnološkim unapređenjima. Pitanje prepoznavanja pravih vrednosti i pokretača ostvarenja konkurentske prednosti neizbežno se postavlja i za preduzeća u Srbiji. To sa razlogom što uzroke loše konkurentske situacije u kojoj se duži vremenski period naša privreda nalazi ne treba tražiti samo u politici koju sprovodi država, već i izazovima koji se tiču sofisticiranosti obavljanja poslova, profesionalnom menadžmentu, efikasnosti upravnih odbora, delegiranju autoriteta i saradnje na relacijama poslodavac-zaposleni, usvajanja novih tehnologija i razvoja inovacija. Na to ukazuju i globalni indikatori u čijim segmentima Srbija ostvaruje prilično loše rezultate. Pozicije koje zauzimaju pokazatelji: nacionalni kapaciteti za privlačenje talenata (147. mesto), saradnja na relaciji zaposleni-poslodavac (144.mesto) i

zastupljenost profesionalnog menadžmenta (135.mesto) potvrđuju ove velike zaostatke. Srbija ima značajne probleme i sa iskazanom voljom za delegiranje autoriteta (141.mesto). Po kvalitetu kapaciteta za inovacije je na 133. mestu. Loše je rangirana i po indikatoru prirode konkurentske prednosti - po pomenutom pokazatelju je na 145. mestu. Takođe, i po intenzitetu lokalne konkurencije Srbija vrlo loše stoji, jer zauzima 138. mesto. Jako loše ocene dobija i za prefinjenost kupaca i prirodu konkurentskih prednosti, rang 143.mesto odnosno 145.mesto. (World Economic Forum, 2013, str. 335).

Ima više razloga zbog kojih je suparništvo među domaćim kompanijama korisno. Domaće suparništvo stvara pritisak kompanijama da se poboljšavaju i inoviraju. Lokalni rivali teraju jedan drugog da smanjuju troškove, poboljšavaju kvalitet i usluge i stvore nove proizvode i postupke. Kako ne mogu da brane prednost na duži period, pritisak rivala stimuliše inovacije kako iz straha da se ne padne niže, tako iz želje da se izbjie na čelo. Međutim, u Srbiji upravo nedostatak lokalnog rivaliteta negativno se odražava na unapređenje produktivnosti i jačanje razvojno-inovativnih potencijala i strategija domaćih kompanija. Kao što je istaknuto indikator prirode konkurentske prednosti ukazuju da je pozicija Srbije veoma niska, s obzirom da konkurentsko ponašanje najvećeg broja privrednih subjekata određuje najpovoljniji odnos troškovi/cena prema kupcima, a ne superioran kvalitet, inovacije i diferenciranje.

U kompetitivnom okruženju u kom se potrošači ističu kao ključ poslovnog uspeha, menadžeri u kompanijama ulažu sve više napora da bi zadovoljili zahteve tržišta, sve obrazovnijih i informisanih potrošača težeći na taj način da obezbede konkurentsku prednost stvaranjem vrednosti posmatrano sa aspekta potrošača. Međutim, ishod ovih nastojanja često gubi iz vida potrebu menadžmenta da teži koordinisanju organizacionih delova sa strategijom i da se generiše tzv. korporativna vrednost iz ugla same kompanije, u kojoj su od posebnog značaja važni efikasno upravljanje i snažno razvijeno kompanijsko znanje kao kapital. Korporativna strategija zasnovana na zajedničkom obavljanju aktivnosti nedvosmisleno ispunjava kriterijume u pogledu poboljšanja budući da slične poslovne jedinice jedna drugoj stalno omogućavaju konkurentne prednosti. Zato je od ključnog značaja u stvaranju vrednosti da lideri i top menadžeri na bazi stručnih sposobnosti sagledavaju celokupnu organizaciju na jedan integrisan način kroz niz takozvanih horizontalnih mehanizama i snažnog osećaja korporativnog identiteta. Sa aspekta domaće privredne scene domaći menadžeri bi trebalo da poslovnu strategiju usklađuju sa strukturisanim tržišnim ali i organizacionim vrednostima, obzirom da za određivanje konkurentske prednosti nije prevashodno potrebno optimiziranje relevantnih aktivnosti koje organizacija obavlja, nego i utvrđivanje i unapređenje njihovih interakcijskih odnosa. U tom smislu, još jedan od važnih stratejskih ciljeva za organizacije je osmišljavanje načina da se unapređuje opredeljenje kupaca za vrednost kroz kvalitet a ne cenu, čemu bi se značajno podigao nivo lokalnog suparništva i konkurentnosti domaće privrede.

Da bi se pronašli ciljevi odnosno poslovne šanse i mogućnosti koje postoje, ali ih je teško identifikovati, kompanije trebaju da se pomognu svojim lancem vrednosti. Naime, lanac vrednosti, kao jedan od pokazatelja sposobnosti organizacije da generiše one aktivnosti koje mogu da doprinesu maksimiranju vrednosti, može značajno pomoći u ostvarenju konkurentske prednosti na duži rok. Korporativni lanac vrednosti ugrađuje se u aktivnosti maksimiziranja vrednosti na širem nivou - nivou dobavljača, distributera, kupaca, zajednice. U nastojanju da ostvare konkurentsku prednost, organizacije se često mogu razlikovati po konkurentskom opsegu - ili širini svojih aktivnosti.

S obzirom da je ekonomski razvoj proces neprestanog unapređavanja nacionalnog poslovnog okruženja u kome treba da dominiraju osmišljeni i produktivni načini konkurisanja kompanija, to razvijanje generičkih lanaca vrednosti, gde inovacioni procesi predstavljaju važnu komponentu, mogu u dugoročnom ciklusu stvarati vrednosti posebno ako se one sagledaju sa aspekta potrošača. Autori Kaplan i Norton generički lanac vrednosti posmatraju kroz dva ključna segmenta i u okviru prvih oni vide proces istraživanja veličine i profitabilnosti tržišta, konkurencije i preferencije potrošača, a u drugom gde se razvijaju nove mogućnosti za nastup na tržištu (Kaplan & Norton, 1996, str. 96-106). Tokom poslednje decenije menadžeri su se nalazili pod stalnim pritiskom da pruže opipljiva, merljiva poboljšanja poslovnih rezultata. Međutim, operativni procesi koji su uglavnom u središtu pažnje menadžmenta, sa ciljem postizanja efikasnosti i operativne efikasnosti, predstavljaju samo deo generičkog lanca vrednosti, i to kratkoročnog ciklusa stvaranja vrednosti za kupce. Kompanija može da poboljša svoj strateški položaj kada nađe dobavljače, ili kupce, koji poseduju najmanju moć da na nju nepovoljno utiču.

Poslovna sofisticiranost je bitna za veću efikasnost u proizvodnji roba i usluga. To opet vodi do povećanja produktivnosti, koja jača konkurentnost: Gledano iz ugla generičkog lanca vrednosti to znači da je jedna od njegovih značajnih komponenti i saradnja industrije sa istraživačkim i naučnim institucijama, zatim konsultantska podrška kao i mogućnost unapređenja operativnih procesa putem edukacije i treninga.

Činjenica je da danas i proizvod i usluge i održavanje (servis) postaju globalni to je razvijanje uspešnih lanaca vrednosti nužnost radi unapređenja konkurentne pozicije privrede. Naime, razvoj globalizacije doveo je do nastanka globalnih lanaca vrednosti (GVCs-Global Value Chains) zbog čega je izbor pravih lanaca pomešten iz kruga operativnih na strateška pitanja. (Ketels & Memedović, 2008, str. 375-391) U globalnoj strategiji, kompanija koristi mogućnost da selektivno rasporedi aktivnosti u različitim zemljama i koordinira ih kako bi iskoristila i proširila konkurentnu prednost svoje mreže (Porter, 2008, str.317).

Dolazi se do konstatacije da je za Srbiju važan imperativ za unapređenje konkurentnog položaja njene privrede i pitanje razvijanja uspešnih lanaca vrednosti, ovo posebno ukoliko se sagledaju pojedini indikatori globalne konkurentnosti koji ukazuju na nezavidnu situaciju. Prema rang listi Svetskog Ekonomskog Forumu rang Srbije (od ukupno 148 posmatranih zemalja) po nivou širine lanaca vrednosti zauzima 122.mesto. U pogledu broja i kvaliteta dobavljača domaća privreda je u nezavidnom položaju, naročito ako se uzme u obzir stanje u privredama u regionu koje je prilično odmaklo po kvalitetu raspoloživih dobavljača. Veličina indikatora koji čine ovu komponentu rangiraju Srbiju na poziciju 117. mesta. Srbija je loše rangirana i po indikatoru kapaciteta za inovacije - po pomenutom pokazatelju je na 133. mestu. Po sofisticiranosti proizvodnih procesa je na 130. mestu. Veliki zaostatak Srbije u ovoj grupi pokazatelja predstavlja usvajanje novih tehnologija, rang - 137. mesto, i dostupnost novih tehnologija sa rangom - 118. mesto. Prema pokazatelju troškovi za istraživanje i razvoj Srbija zauzima 127. mesto. Jedino po kvalitetu naučnih i istraživačkih institucija Srbija zauzima bolje mesto (66.), ali zato zaostaje u saradnji privrede i naučno-istraživačkih institucija – po pomenutom pokazatelju je na 104. mestu. Srbija mnogo zaostaje i u obuci zaposlenih i veličina indikatora koji čine ovu komponentu rangiraju Srbiju na 140. mesto. (World Economic Forum, 2013, str. 335).

Na osnovu prikazanih indikatora, može se konstatovati da su nama potrebni nova perspektiva i novi instrumenti - pristupi konkurentnosti koji su na međunarodnom planu uspešni. Zato je neophodno poboljšanje saradnje kompanija u oblasti industrije sa naučno-istraživačkim institucijama na duži rok i obezbeđenje programa edukacije i treninga.. Menadžerske aktivnosti za stvaranje i maksimizaciju vrednosti ali i njeno inoviranje, predstavlja imperativnu potrebu za očuvanje pozicija organizacija i ostvarenje konkurentne prednosti u globalnim razmerama Kvalitet poslovnih mreža i prateće industrije, važan je iz različitih razloga. Kada su preduzeća i dobavljači iz pojedinih sektora međusobno povezani, pojačana je delotvornost, stvorene su veće mogućnosti za inovacije, a smanjene su prepreke za ulazak novih preduzeća - razvoj uspešnog lanca vrednosti značajno može pomoći u tim aktivnostima. Konačno, pojedinačne aktivnosti i strategije kompanija (branding, marketing, jedinstvenost i prefinjenost proizvoda), mogu dovesti do sofisticiranih i modernih procesa.

Proaktivni i sposobni menadžeri u službi efikasnog upravljanja promenama u organizacijama

Živimo u vremenu sve bržih, dinamičnijih, kompleksnijih i nepredvidljivijih promena, koje sve značajnije utiču na ponašanje i upravljanje organizacijama. U tom smislu, u svakoj naprednoj organizaciji prema mnogim istraživanjima, najpoželjnija poslovna i konkurentna veština je sposobnost aktivnog upravljanja promenama, na nivou pojedinca i organizacije. Organizaciona promena kao zahtev savremenog poslovanja najčešće se manifestuje kao potreba da organizacija ima sposobnost da se adaptira relevantnom okruženju. U tom kontekstu, potrebno je da organizacije u svoju dinamičku strukturu ugrade model upravljanja promenama koji podrazumeva stalne, kontinuirane revolucionarne promene. Organizacije na taj način imaju mogućnost da izbegnu anticipiranu ili otklone već nastalu neravnotežu odnosno krizu (Janićijević & Babić, 1998, str.39).

Organizacije moraju znati da ne postoji nikakva aktivnost koja predstavlja trajnu konkurentnu prednost. Da bi se ostvarila održiva konkurentna prednost potrebno je kontinuirano strategijsko inoviranje i revolucionisanje načina kreiranja strategije. Promene u revolucionarnom modelu su kvantne, kvalitativne, kreativne i inovativne. U kontekstu traženja odgovora o tome koji su to glavni nosioci ključnih inovacionih i transformacionih procesa u organizacijama danas se sve više gleda sa preduzetničkog aspekta (Carnall, 2003, str..120-145). Naime, da bi strategija bila revolucija, a organizacija sa preduzetničkim ponašanjem bila sposobna za sistematsku inovaciju, prihvatanje promena,. imala sklonost ka stalnoj akciji i hrabro prihvatila neuspehe, potrebno je da u svoju strukturu ugradi preduzetničku odnosno inovativnu kulturu i klimu. Inovativna kultura je sve više ključ za efektivnost i efikasnost menadžmenta. Kao što je ribi neophodna kvalitetna voda, tako je savremenoj organizaciji neophodna preduzetnička tj. inovativna kultura. S obzirom da su šanse za strateške promene brojne i neistražene, preduzetnički kadar može da razvija i stvara

potencijal kojim će da: zadrži osvojena i kreira nova tržišta, a kada za to utvrdi opravdanim da preuzme tržišno učešće i kupce, resurse, pa čak i kadrove iz suparničkih organizacija.

Kod organizacija sposobnih za promene biznis se ne posmatra kao ponavljanje prošlosti, nego se razmišlja na jedan strateški način o budućim promenama i važnim pitanjima. U žiži ovih organizacija su promene na nivou znanja i menadžmenta i one aktivno podražavaju i podstiču dnevna poboljšanja i promene. U njima se stvari ne razvijaju čisto rutinski, jer za to garantuje raznovrsnost timskog rada. Organizacije koje su sposobne da se menjaju pronašle su i način da zaštite prodorne ideje i nova tehnološka rešenja koriste da bi se sprovele promene. Ove organizacije koriste tehnologije da bi se implementirale promene. To su organizacije u kojima se izgrađuje i produbljuje poverenje (McLagan, 2003, str. 121).

Prof. dr M. Milosavljević razmatrajući sprovođenje strateških promena ističe da je njihova sprovodljivost moguća ako postoje snage u preduzeću koje su spremne i sposobne, ne samo da iniciraju (strategijskim odlukama), već i sprovedu promenu. Međutim, u praksi i pored svega izloženog, široko je prihvaćeno da je otpor prema promenama čest i prirodan fenomen. Promene donose nove situacije, nove probleme i izazove, ali i visoku dozu neizvesnosti zbog čega ih mnogi smatraju bolnim i frustrirajućim. Promene dakle, nisu laka stvar i kako ističe poznati pisac Mark Twain - „jedini koji se zaista vesele promenama su bebe - kada im promenite pelene“. Ljudi nisu spremni na žrtve - ukoliko ne smataju da je transformacija moguća i da su potencijalne koristi od promene privlačne za njih, iz čega generalno proizilazi nemogućnost organizacije i njenih lidera i menadžera da razviju sposobnost upravljanja promenama, naročito ako nema kvalitetnog odnosa između menadžmenta i zaposlenih koji podrazumeva zanjčan stepen delegiranja autoriteta.

Sudeći prema rangovima u globalnom konkurentskom ambijentu sadašnja situacija u Srbiji u pogledu spremnosti menadžmenta da delegira autoritet (141. mesto) i unapređenja relacija zaposlenih i poslodavaca (144. mesto) je veoma nepovoljna. Dodatni problem predstavlja i slabo oslanjanje na profesionalni menadžment u domaćim organizacijama (135 mesto). Činjenica koja dodatno brine je procenjeni nizak kvalitet profesionalnog menadžerskog obrazovanja (114.mesto) (World Economic Forum, 2013, str. 335). Upravo ove karakteristike globalnog konkurentskog ambijenta treba da predstavljaju važne prioritete za državu Srbiju i da je u tom smislu neophodno da država unapredi kvalitet menadžment obrazovanja, da permanentno razvija profesionalne veštine, čime bi otvorila mogućnosti za proaktivnije menadžersko ponašanje i kvalitetnije sagledavanje aktuelnih poslovnih izazova i zahteva koje nameće savremeno poslovno okruženje.

Zadatak koji prati upravljanje promenama je uticaj na ljude i organizacije da prihvate njihovu neophodnost. Savremeni trendovi zahtevaju da ovo ima vid neprekidne edukacione i komunikacione kampanje. U tom smislu, upravljanje promenama zahteva postojanje i „promotera“ promena koji u organizacijama promovišu, podržavaju, sponzoriju, iniciraju i implementiraju promenu. Promoteri promena u organizaciji ne moraju biti samo lideri, nego i vlasnik procesa, reinžinjeri tim, upravni odbor, ili reinžinjeri car. Njihove poruke moraju sadržavati jak argument o promeni sa naglašavanjem da je to suštinsko za opstanak organizacije („ovo mi kao organizacija treba da postanemo“) da je zaposlenima cilj za koji se treba boriti. S druge strane ostaje pitanje - da bi promoteri uspešno promovisali i implementirali promene, koje to osobine oni treba da poseduju? Svakako, najpre da su sposobni da permanentno podstiču saradnju u organizaciji, da imaju moć da razvijaju zdrave međuljudske odnose zasnovane na uzajamnom poverenju, da poseduju samopouzdanje, da uvažavaju procesne i zahtevane oblike i sadržaje promena, da poznaju obim i sadržaj rada svih funkcija u organizaciji i dr..

Sa nadolazećim promenama i porastom pritisaka na preduzeća za stalnim adaptiranjem u nove uslove poslovanja, raste i potreba za upravljanjem promenama. Imajući to u vidu i da je u domaćem poslovnom okruženju uočljiv reaktivno-defanzivan odnos prema činjenicama promena, potrebno je da savremeni menadžeri budu sposobni da prepoznaju i razumeju osnovne megatrendove savremenog razvoja, dakle promena, i da, kada god je moguće, generišu i mobilizuju potencijale za buduće promene. Mada principijelno za proaktivnije menadžersko i organizaciono ponašanje nema nekog magičnog rešenja, ipak se mogu izdvojiti preporuke koje su nezaobilazne u gotovo svim konceptima: 1) Unaprediti kvalitet menadžerskog (liderskog) obrazovanja i permanentno raditi na razvoju profesionalnih veština. 2) Razviti koncept delegiranja autoriteta i saradnje na relacijama poslodavac-zaposleni. 3) Dugoročno sagledati ključne ciljeve i postaviti jasne strategije sa prioritetima. 4) U procesu sagledavanja strateškog planiranja i sprovođenja planova treba uključiti ekspertsku podršku, zaposlene i potrebnu konsultantsku podršku. 5) Stvoriti poslovnu reputaciju i osećaj o dugoročnom partnerstvu među stejkholderima. 6) Osloboditi top menadžment organizacije od niza operativnih poslova i njegovo usmeravanje na dugoročne strateške aktivnosti. 7)

Uspostaviti moderan i visoko stimulativan sistem plaćanja i nagrađivanja menadžera u organizaciji sa profesionalnim statusom i profesionalnom odgovornošću. 8) Razviti organizacioni koncept u pravcu veće samostalnosti zaposlenih, a posebno onih pojedinaca koji imaju izraženu potrebu za kreativnošću preuzimanjem odgovornosti i rizika. 9) Obezbediti uspostavljanje uspešnog sistema razmene informacija i njihove distribucije.

Razvoj preduzetništva-predpostavka savremenog poslovanja

Preduzetništvo i njegove važnosti u ekonomskom razvoju sve više dobija na značaju. Često se sreću mišljenja da se preduzetništvo može smatrati četvrtim činocem proizvodnje-pored rada, kapitala i zemljišta. Preduzetništvo se sve više posmatra i kao ključna mogućnost za menadžere koji teže kontinuiranom inoviranju i razvoju organizacije i stvaranju održive konkurentske prednosti. Mnoge kompanije i organizacije primenjuju elemente preduzetničke kulture i zasnivaju poslovanje na stalnim inovacijama. Još je Šumpeter preduzetnika okarakterisao kao inovatora koji sprovodi promene na tržištu putem novih kombinacija.

Razmatranje preduzetništva, bilo da se radi o pojedincima i njihovim poslovnim poduhvatima ili o razvoju preduzetničkog duha u organizacijama u Srbiji, je nezaobilazna komponenta. Nacionalni preduzetnički potencijal je veoma zanačajan jer doprinosi nacionalnom kombinovanju resursa. Savremeni preduzetnik kombinuje resurse na nov način. Preduzetnički način razmišljanja i upravljanja stvara mogućnost kreiranja održive konkurentske pozicije. Preduzetnici kao ličnosti koji organizuju i vode poslovne poduhvate koji podrazumeva i preuzimanje rizika imaju ulogu stratega i lidera. Mnogi su zainteresovani da budu preduzetnici i menadžerski akcenat usmeren je na posedovanju sposobnosti uočavanja potencijalnih poslovnih šansi, inovativnosti, kreativnosti, fleksibilnosti i efikasnosti u procesu odlučivanja, kao i posedovanju znanja i veština za sprovođenje krucijalnih odluka.

Bez obzira da li pojedinac ima ili nema želje za pokretanjem sopstvenog biznisa, trebalo bi da počne da posmatra sebe kao preduzetnika znanja. Ovo predstavlja rezultat velikih promena koje se dešavaju u globalnoj ekonomiji, a koje se najviše ogledaju u pobedi malih, brzih, inovativnih i fleksibilnih firmi i organizacija, naspram velikih i tromih korporacija. U tom smislu, u Srbiji je potrebno podsticati preduzetničku edukaciju. U našim uslovima, to znači da je sa jedne strane, potrebno doneti odgovarajuća pravila i propise i obezbediti adekvatne programe obrazovanja i obuke za trenutno aktivne, ali i buduće preduzetnike. Na svetskom nivou postoji direktna saradnja sa školama, kako bi se razvijalo preduzetništvo kod mladih ljudi. Činjenica je da investiranje u obrazovanje mi nismo dovoljno iskoristili i da je, bez obzira na par dobrih pokušaja u politici inovacija, to je ipak oblast u kojoj nije previše urađeno.

Činjenica je kada se spominje razvoj preduzetništva prvo se pomisli na mala i srednja preduzeća. Međutim, preduzetništvo se više ne vezuje samo za takva preduzeća, nego i za razvijene kompanijske forme, državne institucije, kao i neprofitne organizacije koje se svojim aktivnostima susreću sa brojnim poslovnim šansama i izazovima. Neke od najrazvijenijih zemalja sveta su razvijene upravo zahvaljujući dobrom preduzetništvu i inovativnosti. Naša jedina šansa je da budemo kreativni, da čuvamo i razvijamo kreativnost, jer je u tome naša budućnost

S ciljem podsticanja i razvoja preduzetništva neophodno je razviti preduzetničku klimu. U tom smislu, organizacije i menadžment moraju da razvijaju radikalnije razmišljanje u kom će aktivnosti vezane za iskorišćenje poslovnih šansi i organizacionih promena biti usklađene sa stabilnim rastom i optimalnim korišćenjem resursa. Korišćenjem kombinovanih potencijala menadžmenta i preduzetničkog koncepta, može se postići multidisciplinarnost u poslovanju, koja je neophodna u rešavanju problema i izazova u poslovnom okruženju. To je i razumljivo jer preduzetnička komponenta daje efektivnu i efikasnu komponentu poslovanju, a može se čak posmatrati i kao savremeni pristup poslovnim procesima koji se može stalno učiti i osavremenjavati.

Sumarno posmatrano, da bi se stvorilo povoljno okruženje za preduzetnički razvoj i podstakle postojeće inicijative, važno će biti ispunjavanje sledećih predpostavki: 1) Fokusirati se na jasne strateške ciljeve i vrednosti. 2) U cilju stvaranja najbolje poslovne prakse treba uvažiti benčmarking stranih poslovnih iskustva. 3) Menadžeri na strategijskom nivou treba da dele svoje strategijske ideje sa zaposlenima. 4) Intenzivirati edukaciju i treninge zaposlenih. 5) Stvoriti prostor u delu inovacija za širok spektar ideja kreativnosti i inovativnosti. 6) Podsticati privatno-javni dijalog i partnerstvo između vlade, privrede i naučno-istraživačkih institucija na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou u delovima privrede gde se nalazi jaka klastera povezanost.

Poslovno povezivanje u funkciji jačanja konkurentnosti

Potreba za povezivanjem preduzeća je neophodnost globalnog privređivanja i uspešnog nastupa na tržištu. Povezivanje je potrebno zbog činjenice da je za opstanak na globalnom dinamičkom tržištu potrebno stalno povećanje produktivnosti i neprestano generisanje inovacija. Jedan od najznačajnijih i često korišćenih načina povezivanja preduzeća različite veličine je povezivanje putem klastera.

Prednosti klastera za jačanje konkurentnosti su brojne, a jedna od osnovnih sastoji se u tome što klasteri omogućavaju ekonomiju obima, jer se najčešće formiraju unutar specifične grane sličnih lanaca vrednosti, slične su strukture i često prate slične strategije. Klasteri su rezultat dobrovoljnog udruživanja, i za opstanak i razvoj klastera ne postoje nacionalne i regionalne barijere: Takođe, prednosti udruživanja preduzeća u klastere ogledaju se kroz olakšan pristup najnovijim znanjima, stimuliše se razmena znanja, obezbeđuje se ušteda troškova preduzećima u okviru klastera, stvara se mogućnost saradnje, podržavaju se inovacije i podstiče konkurencija, i stvara se kritična masa neophodna za dalji rast

Poslednjih godina, sa intenziviranjem procesa globalizacije koji uslove poslovanja čini izrazito dinamičnim i neizvesnim, klasteri mogu biti značajna komponenta unapređenja konkurentnosti Srbije. Klasteri su posebno značajan instrument jačanja produktivnosti i inovativnosti u sektoru malih i srednjih preduzeća (MSP). Udruživanje domaćih MSP je preduslov njihovog efektivnijeg uključivanja u lance snabdevanja velikih sistema i povećanje poslovnih i izvoznih performansi.

Međutim, klasteri u Srbiji nemaju dovoljno kritičnu masu i njihov značaj je mali, kako na nacionalnom tako i na međunarodnom planu. Mali broj privrednih subjekata u Srbiji je uključen u rad klastera - nešto manje od 2% domaćih kompanija i svega 3% radno angažovanog stanovništva. Prema rang listi konkurentnosti Svetskog Ekonomskog Foruma Srbija je po nivou razvoja klastera u 2013. godini zauzela 129. mesto. Kada se uzme u obzir i da po kvalitetu lokalnih dobavljača zauzima 117. poziciju, kvantitetu lokalnih dobavljača takođe 117. mesto, a da je po saradnji između univerziteta i privrede u istraživanju i razvoju na 104. mestu (World Economic Forum, 2013, str. 335), onda odgovor na ovako lošu poziciju kada je u pitanju nivo razvoja klastera se može naći pre svega u dva ključna faktora: zbog još uvek nedovoljne percepcije menadžmenta domaćih kompanija o koristima koje mogu imati preduzeća od „klasterskog“ udruživanja i nedovoljne posvećenosti i usmerenosti vladine politike na razvoj klastera.

Da bi se stvorilo povoljnije okruženje za razvoj klastera i ojačale postojeće klaster inicijative, potrebno je sprovesti sledeće mere politike: 1) Potrebno je identifikovati postojeće klastere, posebno najperspektivnije za izvoz, inovacije i kvalitetnu saradnju. 2) Da bi konstatno dolazilo do inovacija, moraju se stvoriti neophodni uslovi, a to je moguće jedino stalnim ulaganjima u tehnologiju i edukaciju. 3) Jačanje podrške klasterima i obezbeđivanjem različitih izvora finansiranja. 4) Politika klastera treba da se usaglasi sa drugim politikama. 5) Koncipiranje nacionalne mreže klastera koja bi okupljala sve klastere i omogućila razmenu iskustva i prakse, razvoj veština menadžmenta i sprovođenje ciljne obuke i izgradnje kapaciteta. 6) Novi klasteri treba da nastaju iz procesa odozdo nagore (bottom-up), motivisani efikasnim ciljevima stvaranja dodate vrednosti i stvaranja održivih klastera, a ne indukovani kratkoročnim finansijskim podsticajima. 7) Podsticati klasterske inicijative u nerazvijenim regionima radi ravnomernijeg regionalnog razvoja.

Zaključak

Konkurentnost je danas u fokusu svih zemalja koje tragaju za održivim dugoročnim razvojem. Srpska preduzeća su tokom poslednjih decenija bila nedovoljno konkurentna na međunarodnom tržištu, a efekti svetske ekonomske krize su samo pojačali pitanje loše konkurentne sposobnosti domaćih preduzeća. Da bi ostvarila svoje ciljeve o jačanju konkurentne pozicije u svetu i stvaranju povoljnih investicionih uslova, Srbija mora da uspešnije sprovodi promene kako u smislu stabilizacije na makro planu, tako i u pogledu osmišljavanja kvalitetnog poslovnog okruženja.

Domaća preduzeća moraju da jasnije osmisle sopstvenu strategiju razvoja, pogotovu u skladu sa evropskim i globalnim internacionalnim tokovima. U cilju stvaranja i razvoja stabilnog poslovnog okruženja domaća preduzeća treba pravilno da sagledaju lanac vrednosti i stvaranje vrednosti u one poslovne aktivnosti koje donose stabilnu i dobru konkurentsku poziciju na duži rok. S obzirom da organizacione promene predstavljaju način da organizacije izbegnu anticipiranu ili otklone već nastalu neravnotežu, odnosno krizu, to je potrebna proaktivnost a ne reaktivnost organizacija, kako u menadžerskoj i liderskoj, tako i u strukturi zaposlenih u organizaciji. Proaktivnost je važan preduslov za unapređenje sposobnosti organizacija da se efikasnije suočavaju sa poslovnim izazovima i unapređuju inovativni potencijal. Profesionalizacija menadžmenta, jačanje korporativnog upravljanja, prepoznavanje i omogućavanje rasta liderskih veština su

važne komponente u zameni tradicionalnih poslovnih okvira i usaglašavanju sa poslovnom praksom u svetu. U tom kontekstu, kontinuirana edukacija i trening programi kao i aktivna saradnja privrede i visokoobrazovnih institucija moraju biti funkcionalniji..

Operativna efikasnost i strategija bitne su za ostvarivanje izuzetnih rezultata koji su, konačno, glavni cilj svake organizacije. Međutim, operativna efikasnost i strategija deluju na različite načine. Iz ovoga proizilazi da programi operativnog planiranja treba da se značajno prodube i ostvari koordinisanje operativnih i strateških aktivnosti i da koren problema treba tražiti u neuspehu u dosadašnjem planiranju i donošenju odluke sa operativnim karakteristikama. S druge strane, jasno strategijsko opredeljenje organizacija ne podrazumeva i samo isticanje dugoročnih ciljeva i formiranje seta strategija i politika za njihovo izvršenje. Često strateško pozicioniranje nije očigledno, a da bi se otkrilo potrebno je da organizacije osavremene svoje modele strateškog planiranja i utvrde jasne kriterijume za merenje strateških ishoda svojih poslovnih aktivnosti. Organizacije, ne samo što moraju da rekonfiguriraju pojedinačne aktivnosti, već moraju i da pouke o značaju strategije na nivou svakodnevnih operativnih aktivnosti, koje su uspešne kompanije u svetu i njihovi izvršni menadžeri stekli u zadnjim godinama uspešno primene. Konačno, poslednje objašnjenje iz konteksta potrebe koordinisanja operativnih i strateških aktivnosti uključuje i menadžersku obučenost. Ovde je problem što su menadžeri u dobroj meri obučeni za planiranje strategije, ali ne i za njenu primenu, pa u tom smislu, unapređenje kvaliteta menadžment obrazovanja Srbije postaje imperativni zadatak.

Mada je sektor MSP za Srbiju reprezentativni pokazatelj razvoja preduzetništva i inovacija u privredi, preduzetništvo se može proširivati i na širi krug kompanija i u okviru javnog sektora. Postoji i dalje zablude u pogledu preduzetničkog ponašanja na nivou pojedinaca, kao intuitivnog procesa koji mogu obavljati samo odabrani pojedinci, dok se u savremenoj praksi sve više pokazuje značaj preduzetništva kao konkretne poslovne aktivnosti, koja osim podsticanja privatne svojine, njihove prilagodljivosti i mogućnosti apsorpcije progressa i brzo prilagođavanje na promene, zatim njihov uticaj na rast zaposlenosti, ali i prihvatanje nastalog viška zaposlenih u tranzicionim procesima, može kontinuirano da se razvija i unapređuje. Preduzetništvo može podsticati preduzetnički duh i preduzetničke veštine- i bude izvor inovacija i pokretač ubrzanog razvoja. privrede.

Pitanje popularizacije klastera je posebno važno za aktuelni trenutak srpske privrede, u kojem su kreatori ekonomske politike sve izraženije fokusirani na iznalaženje vodećih multinacionalnih kompanija (poput Fiat-a koji je već tu, ili Ikea-e koja se sprema da uđe), čijim ulaskom na domaće tržište i otpočinjanjem proizvodnje, sa mogućnošću njenog plasmana po celom svetu, bi se stvorile pretpostavke za preuzimanje dela njihovih dobavljačkih funkcija od strane domaćeg segmenta malih i srednjih preduzeća.

Literatura

- Carnall, C.(2003). *Managing Change in Organizations*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Janićijević, N., Babić, V. (1998). *Organizzazione promene*. Beograd: EF.
- Kaplan, S. R., Norton P. D. (1996). *The Balanced Scorecard:Transalting Strategy into Action*. Boston: HBS Press.
- Ketles, C. & Memedović, O. (2008). From Clusters to Cluster-based Economic Development. *International Journal of Tehnological Learning, Innovation and development*, Vol.1, No.3, 375-391.
- McLagan, P. (2003). *The Change Capable Organizations*, T&D, 121.
- Porter, M.(2008). *O konkurenciji*. Beograd: FEFA.
- World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, Geneva.

OBUKA I RAZVOJ KADROVA U IHRM NA PRIMERU PROCREDIT BANKE

TRAINING AND STAFF DEVELOPMENT IN IHRM ON EXAMPLE OF PROCREDIT BANK

Ildiko Zedi

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski Fakultet Subotica
Segedinski put 9-12, 24000 Subotica, Srbija
Telefon: +381641971624, E-mail: <z_ildi@yahoo.com>

Jelena Vojnović

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski Fakultet Subotica
Telefon: +381655173965, E-mail: <jelena.vps@gmail.com>

Sažetak

Sve intenzivnije širenje poslovanja multinacionalnih kompanija otežava postizanje zajedničkih interesa u kompaniji, razmenu znanja i pripremu osoblja za internacionalne uslove, međutim to su uslovi čije ispunjenje obećava uspeh na internacionalnom nivou, što ujedno i jeste cilj ovog rada. Ulaganje u ljude obukom i obrazovanjem, isticanje veština, performansi, osposobljenosti i stila zaposlenih u skladu s potrebama kompanije predstavljaju značajne faktore superiorne konkurentne prednosti na tržištu. U radu su precizno prikazani program i metode obuke i razvoja karijere u IHRM, koji jesu stub egzistencije i uspeha inostrano angažovanog menadžera – ekspatriote. Analiza u radu je posvećena obuci i razvoju kadrova u ProCredit banci, kako sa aspekta Human Resource Management, tako i sa aspekta International Human Resource Management. Upoređivanjem teorije i prakse ProCredit Banke u Human Resource Managementu se stiču saznanja o mogućnostima i nedostacima razvoja kadrova. Menadžeri banke imaju najvažniju ulogu u integraciji i profesionalnom razvoju svojih zaposlenih, s toga ih veoma pažljivo pripremaju za njihovu ulogu u upravljanju personalom. Posebna pažnja je posvećena Lokanom nivou obuke, Regionalnom nivou – ProCredit Regionalna Akademija, Nivou Grupe – ProCredit Akademija u Nemačkoj, ProCredit Jezik centru, ali i ne manje bitnom Programu mladih bankara.

Ključne riječi: ekspatriota, IHRM, obuka i razvoj karijere, jezička obuka, ProCredit banka.

Summary

The large increase in business expansion of multinational companies makes it difficult to achieve the common interests of the company, the exchange of knowledge and preparation for international staff requirements, but these are the conditions which have to promise success at the international level, which is also the objective of this paper. Investing in people training and education, emphasizing skills, performance, capacity and style of employed in accordance with the needs of the company are important factors superior competitive advantage in the market. This paper presents a precise program and methods of training and career development in IHRM, which are the pillar of existence and success of foreign engaged Managers - expatriate. The analysis in this paper is dedicated to the training and development of personnel in ProCredit Bank, both in terms of Human Resource Management, as well as in terms of International Human Resource Management. By comparing the theory and practice of ProCredit Bank in Human Resource Management, acquire the knowledge about the possibilities and disadvantages of staff development. Bank managers have a key role in the integration and professional development of its employees that they very carefully prepared for their role in the management of personnel. Special attention is paid to the local level of training, the regional level - ProCredit Regional Academy, a group level - ProCredit Academy in Germany, ProCredit Language Centre, and no less important for youth bankers programs.

Keywords: expatriate, IHRM, training and career development, language training, ProCredit Bank

Uvod

Sagledavanje fenomena učenja predstavlja sagledavanje svih promena koje nastaju kao rezultat učenja. Da bismo shvatili način na koji ljudi uče moramo prodreti u osnove našeg (humanog) razvoja. Učenje je rezultat odnosno, kreacija našeg uma u kojem se odvijaju brojni nevidljivi procesi što otežava metodološko

istraživanje ovoga problema. „Kapcitet” učenja se znatno razlikuje od osobe do osobe, pored toga postoje i bitne razlike u stilu učenja i u kreativnosti pojedinca. (Leković & Štangl-Šušnjar, 2010)

Kad se govori o razvoju karijere menadžera, može se reći, da širenje globalizacije utiče na želju zaposlenih da rade u inostranstvu, u smislu da daje šansu za razvoj zaposlenima koji su ambiciozni. Dok oni provode vreme u inostranstvu, matična zemlja ima mogućnost da poveća nivo *znanja* o poslovanju u inostranstvu i na taj način razvija osećajnost unutar različitih kultura. Kompanije takođe traže načine sopstvenog razvoja putem regrutacije talenata zemlje domaćina. Ovo može biti deo zadatka „roditeljske” zemlje na međunarodnom angažmanu, ali isto tako postoji mogućnost razvoja zemlje domaćina nudeći angažmane na lokacijama „roditeljske” zemlje.

U prošlosti su sve organizacije zalagale za stabilnost i predvidivost u svim oblastima uključujući i oblast učenja. Menadžeri su bili zadovoljni takvom organizacijom rada u kojoj je „stariji”, iskusniji radnik raspolagao sa potrebnim „know-how”-om i imao zadatak da pomaže svima sa savetima. Ovo ogromno znanje se kumuliralo tokom radnog veka u „glavi” samo jednog radnika koji je na taj način bio najiskusniji i naj mudriji radnik. Formalno organizovana baza podataka nije postojala, a razmena informacija sa radnicima je bila površna. Takav obim nagomilanog „neizrečenog” znanja se teško mogao „predati” mladim generacijama, a predstavljao je značajan elemenat organizacione kulture i procesa socijalizacije. (Leković & Štangl-Šušnjar, 2010)

Nastanak menadžmenta ljudskih resursa, se vezuje za početak XX veka. (Dulebohn & Ferris, 1995, str.18-41) U tom njegovom nastanku važno nam je naglasiti da je na početku to bila profesija, koja je nastala u periodu trajanja I svetskog rata. Prvi koreni se nalaze u SAD državama i njihovim univerzitetima, gde započinju sa posebnim kursovima i usavršavanjima na poslovima personalnog menadžmenta. Neki od američkih istraživača napominju da je taj personalni menadžment već počeo i u XV veku.

Pristup upravljanju koji je nazvan «*menadžment ljudskih resursa*» (human resource management) u teoriji (pre svega američkoj) se pojavljuje osamdesetih godina prošlog veka. (Tyson & York, 1996, str.40) Do tada se uglavnom govorilo o *personalnom menadžmentu*. Promena naziva je suštinski označila i kvalitativno novu fazu u razvoju ove discipline – težište se pomera sa kontrole troškova rada na shvatanje ličnosti zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa u organizaciji i davanje strateškog značaja i uloge upravljanja tim resursima u organizaciji.

Uloga međunarodnog menadžmenta ljudskih resursa je značajno povećana u devetoj i desetoj deceniji XX veka, a taj trend je nastavljen u XXI veku. Danas se menadžment ljudskih resursa u literaturi, ali i u praksi javlja kao jedna od vodećih tema. Dakle, čovek i njegovi kvaliteti, sposobnosti, veštine, stavljeni su u prvi plan. Ulaganje u ljude obukom i obrazovanjem, isticanje veština, performansi, osposobljenosti i stila zaposlenih u skladu sa potrebama kompanije predstavljaju značajne faktore superiorne konkurentne prednosti na tržištu. Strateško investiranje i dugoročna finansijska ulaganja iziskuju lojalne i pouzdane zaposlene na dugi rok. Međunarodno orijentisane kompanije proširuju svoju tražnju za kadrovima koji poseduju talenat i znanje iz domena međunarodnog poslovanja, a samim tim obezbeđuju i zarade koje su međunarodno konkurentne. (Maksimović, 2004, str.4)

Međunarodni menadžment ljudskih resursa je u mnogome odraz tržišne ekonomije, uzimajući za svoju premisu izolovanog pojedinca i kao zaposlenog i kao potrošača, usamljenog nasuprot moći velikih preduzeća ili još većih multinacionalnih kompanija. (Malcolm, 1997, str.124)

Metodologija korišćena u analizi teorije i prakse

U radu su precizno prikazani program i metode obuke i razvoja karijere u IHRM, koji jesu stub egzistencije i uspeha inostrano angažovanog menadžera – ekspatriote. Analiza u radu je posvećena obuci i razvoju kadrova u ProCredit banci, kako sa aspekta Human Resource Management, tako i sa aspekta International Human Resource Management. U analizi je korišćeno upoređivanje teorije i prakse ProCredit Banke u Human Resource Managementu se stiču saznanja o mogućnostima i nedostacima razvoja kadrova na osnovu njihove detaljne internet prezentacije i godišnjih izveštaja. Upoređivanjem tih podataka teorije – prakse ProCredit banke se stiču pozitivne i negativne strane obuke i razvoja, mogućnosti usavršavanja istih, inoviranje znanja i eliminisanje prakse koje nije svrsishodna. Menadžeri banke imaju najvažniju ulogu u integraciji i profesionalnom razvoju svojih zaposlenih, s toga ih veoma pažljivo pripremaju za njihovu ulogu u upravljanju personalom. Posebna pažnja je posvećena Lokanom nivou obuke, Regionalnom nivou – Pro Credit Regionalna Akademija, Nivou Grupe – ProCredit Akademija u Nemačkoj, ProCredit Jezik centru, ali i ne manje bitnom Programu mladih bankara.

Međukulturno obučavanje potrebno je za menadžere privremeno zaposlene van zemlje i za njihove porodice pre, tokom i posle njihovog zadatka. Pre nego što zaposleni radnik i njegova porodica bivaju premešteni na novo radno mesto u inostranstvu, potrebno im je pružiti kulturne i praktične osnove.

Učenje jezika je od esencijalnog značaja za sve članove porodice. Mada je engleski jezik dominantan poslovni jezik širom sveta, oslanjanje na engleski jezik je otežavajuća okolnost za premeštenog radnika. On neće moći da čita trgovinske časopise i novine koje sadrže korisne poslovne informacije i zavisice od prevodilaca što u najboljem slučaju usporava diskusiju, a u najgorem dovodi do "zagublivanja stvari" tokom diskusije. Čak i ako premešteni radnik ne govori jezik tečno želja da komunicira na lokalnom jeziku ostavlja povoljan utisak na poslovnu zajednicu - umesto insistiranja da se svi razgovori vode na engleskom. Znanje stranog jezika je takođe od vitalnog značaja za članove porodice da bi uspostavili društvene kontakte i ispunjavali svakodnevne zadatke u održavanju domaćinstva. (Štangl-Šušnjar & Zimanji, 2005, str.77)

Postati osetljiv na druge kulture je važan kvalitet za međunarodne menadžere, ali za mnoge oni treba da budu u stanju da preuzmu ovaj korak dalje jer su postali članovi međunarodnih menadžerskih timova. (Edwards & Rees, 2006, str.175) Međunarodne kompanije sve više se oslanjaju na multikulturni timski rad gde sve više i više organizacija se uključe u zajedničkim poduhvatima i partnerskih aranžmana. Takav timski rad zahteva razumevanje kulturnih razlika u poprečnim organizacionom ponašanju - posebno kod komunikacije, motivacije i donošenje odluka.

Jezičke veštine se stiču kroz časove ili pomoću traka, dok kulturno obučavanje koristi mnogo različitih sredstava. Predavanja, materijali za čitanje, video trake i filmovi su korisni izvori informacija, dok se kulturna senzitivnost uči preko igranja uloga, simulacije i sastanaka sa radnicima koji su ranije bili na ovakvom zadatku u inostranstvu, kao i sa ljudima koji potiču iz ove zemlje. Dok je ovo obučavanje unapred za radnike premeštene u inostranstvo važno, učenje o kulturi se takođe dešava i tokom boravka. Sekundarni izvori informacija mogu biti članci, knjige, filmovi, brošure, televizija.

Jedna korporacija daje sledeće sugestije za adaptiranje na inostrano životno okruženje: zaboravite na reč stran. Učite kako se stvari obavljaju: na poslu, kod kuće, u školi, na društvenim skupovima. Gledajte televiziju, čak iako je još ne razumete, čitajte novine, što je moguće više. Posećujte parkove, muzeje i zoo vrtove. Sprijatelžite se sa lokalnim stanovništvom i učite od njih. Planirajte odmore i jednodnevna putovanja u novoj zemlji.

Međukulturalno obučavanje je mnogo više od učenja jezika, ono treba da obezbedi shvatanje vrednosti nove kulture, uključujući detalje iz njene istorije, folkloru, ekonomije, politike, religije, društvene klime i poslovne prakse. Da bi razumeli moguće varijete obuke inostrano angažovanih menadžera Tang (Tung) predlaže kontinuelnu mrežu odlučivanja u vezi prirode i nivoa obuke.

Ovaj model ističe dva kriterijuma za donošenje odluke prilikom obuke, a to su: (1) nivo zahtevane interakcije između pojedinca i pripadnika zemlje domaćina i (2) sličnosti između nove kulture i izvorne kulture pojedinca. Ključno o čemu Tang raspravlja jeste (Leković & Štangl-Šušnjar, 2010):

- Ako je zahtevana interakcija između pojedinca i pripadnika kulture zemlje domaćina mala i uz to nivo neslaganja između izvorne kulture pojedinca i kulture zemlje domaćina mali, onda se obuka usmerava na zadatak i ciljeve koji su povezani sa poslom pre nego na ciljeve koji su povezani sa kulturom.
- Ako postoji visok nivo zahtevane interakcije između pojedinca i pripadnika kulture zemlje domaćina i velika neslaganja između kultura, onda se obuka mora usmeriti na razvoj međukulturalnih veština kao dodatak novom poslu.

Značenje učenja sa formalnom obukom za menadžere je već duže vreme od posebne važnosti. Uočava se različitost u učenju kod svakog pojedinca. Učenje se shvata kao deo neophodnog procesa i u većini slučajeva učenje se odnosi pre na timove odnosno grupe radnika nego na pojedinca. Interaktivne tehnike učenja postaju sve više zastupljenije. (Štangl-Šušnjar & Zimanji, 2005, str.88) Među interaktivne tehnike učenja spadaju Hands-on tehnike – obuka na poslu, samoinicijativna obuka, šegrtovanje, simulacije, business games i case studies, modelovanje ponašanja i interaktivni video. (Štangl-Šušnjar & Zimanji, 2006, str.521)

Neki globalni menadžeri mogu biti expatrioti, mnogi, ako ne i većina su bili expatrioti u nekom trenutku u svojoj karijeri, ali verovatno samo nekoliko expatrioti su globalni menadžeri. (Brewster, Sarrow, Vernon, 2007, str.48)

U otvorenoj tržišnoj ekonomiji, postoje prednosti da taj sistem gde expatriota kao pojedinac, radije nego kompanija koja ga zapošljava pravi odluke o karijeri, plasmanu, razvoju i reintegraciji u " kućnom " okruženju. (Inkson i "et al", 1997, str.364)

Teorija menadžmenta " AUM" (anksioznost / neizvesnost upravljanje) je zasnovan na pretpostavci da upravljanje nesigurnošću i nervozom je neophodan i dovoljan uslov za efikasnu komunikaciju i interkulturalno prilagođavanje. (Gudykunst,1998, str.227) Zasnovani programi obuke su ti, koji će pomoći polaznicima poboljšati svoju komunikaciju ili prilagode novim kulturama.

Obuka i razvoj kadrova u Hrm i Ihrm-u na primeru Procredit banke

O ProCredit banci

ProCredit banka je razvojno orijentisana banka koja pruža kompletnu bankarsku uslugu najvišeg kvaliteta stanovništvu i privredi.(Procredit banka, 2014) U poslovanju se pridržavaju nekoliko osnovnih načela: neguju transparentnu komunikaciju sa klijentima, ne promovišu potrošačko kreditiranje, a usluge koje pružaju zasnovane su na razumevanju situacije svakog klijenta ponasob i na temeljnoj kreditnoj analizi. Ovaj odgovorni pristup bankarstvu omogućava izgradnju dugoročnog partnerstva sa klijentima utemeljenog na obostranom poverenju. ProCredit banka Srbija je deo ProCredit Grupe, na čijem čelu je ProCredit Holding, matična kompanija koja je većinski vlasnik skoro svih od 22 ProCredit institucije. Registrovano sedište ProCredit Holdinga se nalazi u Frankfurtu na Majni u Nemačkoj, ali s obzirom na vlasničku strukturu, strukturu zaposlenih i ulogu u okviru grupe, radi se o pravom međunarodnom okruženju.

Analizirajući podatke ProCredit Grupe iz 2012. godine iz godišnjeg izveštaja dobijamo podatke u 22 institucija kojem Grupa raspolaže ima 735 ekspozitura. (Procredit banka, 2014) Broj zaposlenih u tim institucijama je 14.675. Broj klijenata u 2012. godini je bila 2.797.177, dok od toga poslovni klijenti 1.045.628. 2012. je bila stabilna godina za grupu ali i dalje sa veoma teškim makroekonomskim uslovima u većini zemalja gde su njihove institucije prisutne. To se može uočiti na komparativnim podacima iz prethodne godine (2011). Objekat nove Regionalne Akademije za latinoameričku banaka je završena u 2012. godini. Zgrada se nalazi u Kolumbija, oko jedan sata putovanja od Bogote. Tokom godine, ProCredit Grupa je investirala snažno u Rekrutovanje osoblja i u razvojnim inicijativama. Sav potencijal novih regruta sada idu kroz standardizovan proces zapošljavanja i učestvuju u intenzivnom šestomesečnom stipendiranom Programu: Mladi Bankari - Program ProCredit.

Od zaposlenih ProCredit Grupe se očekuju da imaju izvrsne tehničke i profesionalne veštine, ali i da poseduju najviše standarde po pitanju ličnog integriteta i etičkih vrednosti.(Procredit banka,2014) ProCredit banka podržava transparentnu komunikaciju između zaposlenih na svim nivoima i prema svim zaposlenim se odnosi sa poštovanjem i ravnopravno. Timski rad i pozitivno radno okruženje su karakteristike ProCredit banke.

ProCredit banka nastoji da obezbedi kontinuiran, temeljan razvoj poslovanja. To podrazumeva i pružanje vrhunske usluge i sveobuhvatne podrške sve većem broju klijenata. Banka zbog toga traži visoko motivisane osobe koje su čvrsto posvećene vrednostima ProCredit Grupe i koje su rešene da ulažu u svoj profesionalni razvoj. Njihov transparentan proces selekcije i jedinstveni program obuke su osnov pravilnog razvoja zaposlenih i konačno, osnov postizanja njihovih opštih ciljeva.

Razvoj i obuka u ProCredit banci

Kako ProCredit Grupa prenosi filozofiju grupi od 14 hiljada zaposlenih, da se oni razvijaju u obučene i kompetentne ProCredit bankara?

Birajući pažljivo zaposlene, tako sistematski pružajući im obuku i iznad svega, uz komunikaciju sa njima na otvoreno i prijateljski način.(ProCredit banka, 2014) Oni takođe osiguravaju da profesionalni razvoj bude prioritet i za njihove lokalne menadžere. Njihovi menadžeri igraju najvažniju ulogu u integraciji i profesionalnom razvoju njihovih zaposlenih i zato ih pažljivo pripremaju za njihovu ulogu upravljanja personalom. Pored toga, ProCredit banke imaju jake HR odeljenja, da obezbede strukturiranu, transparentnu i institucionalizovani pristup svim pitanjima osoblja. Otvoren i pažljiv način u kojem viši menadžeri komuniciraju sa svojim zaposlenima dan za danom, osnovi je glavni alat za upravljanje personalom u okviru ProCredit grupe. Menadžeri daju redovne povratne informacije o svojim zaposlenima najmanje svakih tri meseca na formalan način. U kombinaciji sa formalnim godišnjim razgovorom sa predstavnikom rukovodstva, ovo omogućava da svaki zaposleni uspostaviti plan profesionalnog razvoja zajedno unutar institucije.

U skladu sa ovim pristupom, svi novi zaposleni dobijaju mentora koji je odgovoran za kvalitet obuke koju dobijaju i koji prati njihov napredak tokom prvih šest meseci rada. Zaposleni iz Odeljenja za ljudske resurse i iz Tima za razvoj i obuku su takođe u stalnom kontaktu sa novim zaposlenima i redovno im daju povratne informacije o njihovom napretku.

Učestvovanje u osnovnom programu obuke koji organizuje banka je obavezno za sve nove zaposlene koji su uspešno završili Program mladih bankara. Zbog toga, kada novi članovi tima završe početnu obuku i počnu da rade na radnim mestima koje su im dodeljena, koliko će daleko napredovati u banci i kako će se razvijati njihove karijere zavisi pre svega od njih samih.

U većini slučajeva taj razvoj je rezultat više faktora - njihove lične spremnosti i sposobnosti da iskoriste obuku koja im je pružena, kao i prilike za lični i profesionalni razvoj koje im banka nudi.

Šire govoreći, aktivnosti na unapređivanju profesionalnog razvoja njihovih zaposlenih se sprovode na tri nivoa (ProCredit banka, 2014):

- **Lokalni nivo (obuke na nivou banke)** - Većina aktivnosti u vezi sa obukom zaposlenih banke se sprovodi lokalno i na tom nivou najveći broj zaposlenih ProCredit banci prolazi obuku. Banka sprovodi programe obuke koji su prilagođeni potrebama zaposlenih u različitim oblastima. Specifični kursevi i aktivnosti u kojima učestvuje pojedinac se biraju na osnovu njegovog radnog mesta, vrste zadataka koje obavlja, kao i prethodnog radnog iskustva. Osim brojnih seminara iz različitih oblasti na kojima učestvuju stručnjaci iz banke ili spolja angažovani stručnjaci, banka takođe obezbeđuje časove engleskog jezika različitih nivoa. Kursevi engleskog jezika se održavaju lokalno, ali i na regionalnom i grupnom nivou. Svi profesori koji drže kurseve su sa engleskog govornog područja.
- **Regionalni nivo** - Aktivnosti na ovom nivou su pre svega namenjene zaposlenima u srednjem menadžmentu i uključuju profesionalni razvojni program u okviru ProCredit regionalne akademije u Makedoniji, kao i obuku na raznim regionalnim seminarima.
- **Nivo Grupe** - ProCredit akademija u Nemačkoj sprovodi program profesionalnog razvoja za zaposlene iz srednjeg i višeg menadžmenta iz svake od 22 ProCredit institucije. Takođe, organizuju se brojne radionice i seminari na nivou grupe kako bi se podržao razvoj specifičnih znanja i razmena najboljih praksi.

ProCredit Akademija, Nemačka

ProCredit Akademija se nalazi u Firtu, u Nemačkoj, gradu u blizini Frankfurta. Počela je sa radom u januaru 2006. godine. (ProCredit banka, 2014) Nastavni plan i program Akademije je napravljen tako da zadovolji potrebe obuke zaposlenih u ProCredit Grupi, koji u institucijama u kojima su zaposleni zauzimaju menadžerska mesta. Zaposleni imaju mogućnost da profesionalno napreduju, razvijaju se i da dobiju napredne obuke, kako bi im se omogućilo da rade efikasnije i budu delotvorniji u obavljanju svog posla. Jednostavnije rečeno, cilj je da postanu svestraniji u upravljanju dinamikom svojih timova i procesa u svojim bankama.

ProCredit Akademija u Firtu nudi trogodišnji program profesionalnog razvoja koji se sastoji od velikog broja pojedinačnih kurseva; većina tih kurseva se bavi usko definisanim, specijalizovanim temama, dok su neki kursevi opštiji i bave se širokim nastavnim oblastima ili oblastima istraživanja.

Cilj kursa je da omogući učesnicima da unaprede svoje razumevanje određenih aspekata bankarstva, finansija, komunikacije i menadžmenta, kao i važnih socijalnih i istorijskih dešavanja. Ali cilj je svakako i pomoći im da postanu više analitični i proaktivni pri rešavanju izazova sa kojima se susreću u svakodnevnom radu.

Još jedna ključna uloga Akademije kao centralne izvršne institucije za obuku cele grupe je da promoviše razmenu iskustava i mišljenja između menadžera iz različitih ProCredit banaka. Time im se omogućava da ostvare lične kontakte sa kolegama iz drugih zemalja i otvore diskusije o različitim temama, uključujući i osnovne vrednosti, misiju i viziju koje čine osnovu filozofije ProCredit Grupe.

ProCredit Regionalne Akademije

ProCredit Regionalna Akademija koja se nalazi u blizini Velesa u Makedoniji osnovna je 2007. godine. Akademija nudi program za zaposlene u ProCredit institucijama u istočnoj Evropi i Africi iz srednjeg menadžmenta i jedan je od dva takva regionalna centra za obuku u okviru grupe (drugi centar se nalazi u Kolumbiji i koriste ga ProCredit banke iz Latinske Amerike). (ProCredit banka, 2014)

Suština misije regionalne akademije je da podrži profesionalni razvoj zaposlenih u srednjem menadžmentu Pro Credit banaka. Akademija im pruža napredni trening o tehničkim aspektima bankarstva i jačanju njihovih menadžerskih i komunikacijskih veština. Obuka na regionalnoj akademiji obuhvata kurseve o različitim temama iz oblasti bankarskih, menadžerskih i komunikacijskih tehnika, kao i kurseve matematike i engleskog jezika.

Opšti cilj programa na regionalnoj akademiji, kao i na ProCredit akademiji u Nemačkoj, je pružanje naprednog obrazovanja i obuke u cilju unapređenja profesionalnog razvoja menadžerskih kadrova. Kao i akademija u Nemačkoj, regionalna akademija pruža polaznicima mogućnost da steknu veštine i ekspertizu iz novih oblasti, istovremeno unapređujući postojeće znanje; akademija im takođe omogućava bolje razumevanje vizije i osnovnih poslovnih vrednosti koje predstavljaju osnovu čitave ProCredit Grupe.

Korporativna kultura Akademije može se sumirati u konceptima tolerancije i radoznalosti, racionalnog razmišljanja i naučnih metoda, solidarnosti i jednostavnosti, vrednostima i principima. Članovi osoblja su odabrani za učešće na kursu, na osnovu procene njihove banke njihovog performanse i lični razvoj do danas i na osnovu njihovog uspeha na kursovima održanim na Regionalnoj akademiji i na engleskom jezik centaru. Ciljevi ProCredit akademije su generisati još veće razumevanje i identifikaciju sa kompanijom među njihovim osobljem, da pobedi njihovo aktivno posvećenost služenju kao multiplikatori njihovih vrednosti i poslovne politike, a ako okolnosti dozvoljavaju da ih pripremi za pretpostavku još izazovnije odgovornosti u okviru kompanije.

ProCredit jezik centar

ProCredit jezik Centar je institut specijalizovan za učenje koji vodi intenzivne lokalne kurseve na engleskom jeziku. To je ko-lociran sa ProCredit Akademiju u Firt Nemačke scenski Odenvald regionu. (ProCredit banka, 2014) Ne samo da je engleski maternji jezik ProCredit grupe, ali i visok nivo znanja na engleskom jeziku je takođe preduslov za sve učesnike koji pohađaju oba Furth akademiju i regionalnu akademiju istočne Evrope u Velesu, Makedonija, Albanija, Kosovo i Bugarska.

Fokus kurseva je stoga da pomogne učenicima u njihovim pripremama za programe Akademije. To podrazumeva kombinaciju nastave konvencionalne jezika; nastava u meke veštine kao što su prezentacije, debate i pisanju eseja i sadržaj zasnovan na učenje, pružajući studentima sa značajnim iskustvom u aktivno učenje na engleskom. Kursevi su za ProCredit zaposlenih iz svih zemalja, porekla i pozicije. Svi nivoi su zadovoljena. Na kraju kursa, polaznici dobijaju sertifikat navodeći njegov ili njen nivo prema Zajedničkom evropskom okviru za jezike.

Program mladih bankara

Program mladih bankara predstavlja početak profesionalnog angažovanja u ProCredit banci. To je šestomesečni intenzivan uvodni kurs o teoriji i praksi bankarstva i finansija. (ProCredit banka, 2014) Program uključuje teorijsku obuku u učionici u zgradi centrale banke u Beogradu. Praktična obuka se organizuje u filijalama i uslužnim centrima i podrazumeva odlazak učesnika na druge lokacije. Teorijska i praktična obuka se smenjuju tokom programa.

Učesnici tokom programa imaju priliku da rade sa predavačima i mentorima koji su zaposleni u banci, uključujući članove menadžment tima banke. Program obuhvata:

- Osnovne principe bankarstva, finansija i ekonomije
- Ključne koncepte ekonomskog razvoja, upravljanja i zaštite okruženja i globalizacije
- Uvod u rad sa klijentima i bankarske usluge
- Finansijsku matematiku i računovodstvo

- Posebne zadatke i projekte koji razvijaju profesionalne i lične kvalitete, kako samog pojedinca, tako i pojedinca kao člana tima
- ProCredit filozofiju poslovanja i ProCredit istoriju, što omogućava kandidatima da upoznaju korporativnu kulturu banke i etičke principe, koji su opisani u kodeksu ponašanja ProCredit banke i primenjuju se u svakodnevnom poslovanju

Pored toga, kurs se bavi i razvojem komunikacijskih veština, analitičkim razmišljanjem i važnim veštinama međuljudskih odnosa, što sve zahteva stalan rad na sebi. Program obuke je organizovan interaktivno kroz diskusije i radionice, a učesnici mogu da izlažu i brane svoje ideje u različitim zadacima, projektima i prezentacijama. Napredovanje učesnika se posmatra i prati, putem čestih testova, diskusija ili eseja, kako bi se videlo koliko dobro se snalaze sa raznim temama koje program obrađuje. Učesnici koji su aktivni, uspešno rade u timu, otvoreni su za mišljenja drugih, dok istovremeno imaju sopstveno mišljenje, su učesnici, koji su se, po njihovom mišljenju, najbolje uklopili u program.

Za sve učesnike je obavezno redovno prisustvo, kao i visok nivo učestvovanja u programu. Kandidati koji su odabrani za učešće u Programu mladih bankara dobijaju naknadu u periodu od šest meseci. U slučaju da učesnik ima prethodno radno iskustvo, iznos naknade se može prilagoditi u skladu sa njegovim iskustvom. Smeštaj učesnika organizuje i plaća ProCredit banka.

Učesnicima koji uspešno završe šestomesečni program banka može ponuditi ugovor o radnom odnosu. Međutim, ni banka ni učesnici programa nemaju nikakvu pravnu obavezu da potpišu ugovor o radnom odnosu. Ukoliko se učešće pojedinca u bilo kom trenutku tokom šestomesečnog perioda trajanja kursa oceni kao nezadovoljavajuće, biće o tome obavešten od strane banke, a dve nedelje nakon tog obaveštenja, banka može obustaviti učešće pojedinca u Programu mladih bankara i shodno tome prekinuti isplatu naknade.

U skladu sa ovim pristupom, svi novi zaposleni dobijaju mentora koji je odgovoran za kvalitet obuke koju dobijaju i koji prati njihov napredak tokom prvih šest meseci rada. Zaposleni iz Odeljenja za ljudske resurse i iz Tima za razvoj i obuku su takođe u stalnom kontaktu sa novim zaposlenima i redovno im daju povratne informacije o njihovom napretku.

Učestvovanje u osnovnom programu obuke koji organizuje banka je obavezno za sve nove zaposlene koji su uspešno završili Program mladih bankara. Kada novi članovi tima završe početnu obuku i počnu da rade na radnim mestima koje su im dodeljena, koliko će daleko napredovati u banci i kako će se razvijati njihove karijere zavisi pre svega od njih samih.

U većini slučajeva taj razvoj je rezultat više faktora - njihove lične spremnosti i sposobnosti da iskoriste obuku koja im je pružena, kao i prilike za lični i profesionalni razvoj koje ima banka nudi.

Aktivnosti na unapređivanju profesionalnog razvoja njihovih zaposlenih se sprovode na tri nivoa: Lokalni nivo (obuke na nivou banke), gde su obuke prilagođene zaposlenima u različitim oblastima. Te obuke zavise od radnog mesta i prethodnog iskustva. Na ovom nivo se obezbeđuje i učenje engleskog jezika. Regionalni nivo – namenjena je zaposlenima u srednjem menadžmentu i uključuju profesionalni razvojni program u okviru ProCredit regionalne akademije u Makedoniji, kao i obuku na raznim regionalnim seminarima, na Nivou Grupe – obezbeđuje se obuka za razvoj srednje i top menadžmenta uz primenjivanje interaktivnih metoda, sa diskusijama iz 22 institucije ProCredit Holdinga.

Rezultati istraživanja

Analiza primera ProCredit banke

Prema analizi i sumiranju poslovanja ProCredit banke uočava se da banka znatna sredstva ulaže u obuku i razvoj svojih zaposlenih. Iz podataka ProCredit banke se vidi, da je ProCredit banka Srbija deo ProCredit Grupe, na čijem čelu je ProCredit Holding, matična kompanija. Ona zapošljava 14.675 ljudi u svojim 22 institucijama širom sveta i u 735 ekspozituri. Iz ovih podataka se vidi da se radi o pravom međunarodnom okruženju.

Organizacija mora imati jasno definisane ciljeve, da bi mogla efikasno evaluirati program obuke. Analizirajući ciljeve ProCredit banke uočava se da banka teži da stavlja u prioritet ciljeve svoje organizacije. Stavlja akcenat na to, kakav će uticaj imati obuka na rezultate organizacije. Da li će smanjiti troškove ili poboljšati produktivnost, efikasnost kompanije,

Treba naglasiti, da nije dovoljno stavljati u prvi plan organizacione ciljeve, jer značajnu ulogu igra i individualni cilj polaznika. Značajno je definisanje ciljeva razvoja zaposlenih – kakav uticaj ima obuka na ponašanje i stavove polaznika i na njihov lični razvoj. Procena potrebu – analiza organizacije i osoblja je bitna komponenta programa obuke, koju ProCredit banka na organizacionom nivou sprovodi, pošto je ova banka centralizovana. HR osoblje je odgovorna da uskladi te aktivnosti.

Spremnost radnika za obuku je obezbeđena kroz dobru poslovnu klimu i motivaciju. Uslov za odpočinjanje obuke u ProCredit banci je osnovno znanje engleskog jezika, kao i osnove stručnosti iz bankaskog, finansijskog sektora.

ProCredit Holding stavlja akcenat na obezbeđenju povoljnog okruženja - klime za učenje i razvoj zaposlenih. Stvaranjem regionalnih centara i Akademija, izgrađenih trening centara na dobrim lokacijama značajno doprinosi ostvarenju ciljeva učenja i ostvarenju dobrim rezultatima.

Praksa je obezbeđena u razmeni sa drugim filijalama. Pomoću mentora se stiče mogućnost povratne informacije o uspešnosti obuke pojedinca (u programu mladih bankara) i grupa (Akademije i regionalnih centara) uz značajnu ulogu HR tima pri upravljanu i koordinacijih tih obuka. Prilikom internacionalnih obuka, pruža se mogućnost razmena iskustva zaposlenih između drugih država u istoj organizaciji i internacionalnog učenja ne samo organizacionih znanja nego i interkulturalnih.

O elementima programa obuke iz prezentacije ProCredit banke se nisu mogli dobiti konkretni podaci. Ono što se uočava jeste da Banka koristi iste razvojne programe u svim filijalama. Metode obuke koje ProCredit banka koristi jesu Hands – on tehnike i tehnike prezentovanja. Merenje efikasnosti obučavanja u primeru ProCredit banke se fokusira na afektivnosti, koja uključuje attitude i motivaciju. Preporučilo bi se, da Banka meri rezultat, evaluacije programa obuke zasnovane i na sposobnostima – umećima stečenih u toku obuka. Za poboljšanje tehnike i mera potrebno je navesti pozitivne i negativne strane sadašnjih obuka. Tehnike prezentovanja – učenje u učionici predstavlja najjeftiniji način prezentovanja informacija o specifičnim temama, što ova banka i praktikuje. Ipak bi se značani troškovi mogli smanjiti uvođenjem učenja na daljinu. Manjkavost ove metod je, da zbog daljine postoji nedostatak interakcije između instruktura i obučenih. Mogu se pripisati pozitivni da ProCredit banka ima dobro izrađene stručne treninge, ali oni su isti za svako područje. Ako već postoje regionalni trening centri, moglo bi se uvesti po geografskim područjima da se naprave novi programi i diversifikovani programi obuke zaposlenih. Rotiranjem između trening centara bi se stekla mogućnost novih iskustva između kolega, širenjem dobre prakse i još širem neformalnim kulturnim obukama. Uvođenje još više praksi, igranjem business games i case studies na Akademijama pošto je ona namenjena top menadžerima pružila bi mogućnost njihovog razvoja.

Bojazno je, pošto su ove obuke tradicionalne i iste, teže će biti održati motivaciju zaposlenih. Moglo bi se uvesti obuka diverzificiranosti. Ne može se samo na stručne obuke suziti teme. Postoji potreba i o širem znanju. Pozitivno je da ProCredit banka ima svoj jezički centar, što značajno doprinosi kvalitetu obuka, pošto se sve obuke sprovode na engleskom jeziku.

Zaključak

Konkurencija između preduzeća je glavni uzrok koji “tera” međunarodne kompanije da ulaže u razvoj kadrova i njihovu obuku. Sve više se dobija pozitivan rezultat rada internacionalnog HRM-a, jer su uveli njihov značaj. Kroz brojne metode i obuke u razvoju karijere u IHRM-u, globalni menadžer steče prethodno znanje da bi se uklopio u novu sredinu i izvršio zadatak u inostranstvu zbog kojeg je angažovan.

Kao što se ističe, veoma je važno da ekspatriota bude spreman bar za osnovnu konverzaciju na jeziku zemlje u koju odlazi. Obavezan program obuke u većini globalnih organizacija su kros-kulturalni treninzi. Na osnovu prethodne analize, trebalo bi više da se uključe i porodice ekspatriote, jer njegov uspeh u velikom procentu zavisi i od prilagođavanja i njegove porodice, tako je jezik osnovna stvar koje treba da bude bar na osnovnom nivou, za decu a za supruga bar na konverzacijom nivou. Nažalost multinacionalne kompanije ne stavljaju dovoljan naglasak na to.

Kulturološka obuka bi trebalo da obuhvati različite aspekte lokalnog ponašanja, a naročito pristup pregovaranju. Isto bi se moglo reći, da i kulturne obuke su potrebne i porodici, jer za pozitivno prilagođavanje je i to potrebno. Standardni programi obuke postaju složeni kada se moraju prilagoditi različitim obrazovnim sistemima u drugim zemljama. Ono što se smatra osnovnim znanjem u jednoj zemlji, može biti izuzetak u drugoj.

Uopšteno je prihvaćeno mišljenje je, da bi bilo efikasno, zaposleni inostranio angažovani menadžer mora da se adaptira i da se ne oseća izolovano od zemlje domaćina. Zato dobro dizajnirani programi kulturne svesti može biti ekstremno korisno.

Poverenje predstavlja ključ svih odnosa. Bez poverenja, veoma je teško motivisati, nadgledati, pregovarati, održati poslove uspešno ili raditi u partnerstvu. Većina kompanija osećaju da pred odlazak kroskulturalni trening je dovoljno da se pripremi expatriota sa neophodnim znanjem i veština, kako bi se dobro snašli u inostranstvu. Takvo razmišljanje je pogrešno. Treba naglasiti i važnost nastavka kros - kulturne obuke u ranim fazama pre odlaska u inostranstvu. Menadžment ljudskih resursa predstavlja seriju aktivnosti koja omogućava kako zaposlenima, tako i organizaciji, da postignu sporazum koji će im doneti obostranu korist.

Kao manjkavost se može navesti u ProCredit banci, da ne obezbeđuje kroskulturalnu obuku, ili samo osnovni nivo. U programu obuke se spominje da postoji i kulturalna obuka, ali nedovoljno razvijena. Isto nisu uključeni članovi porodice u taj proces. Preliminarna poseta je tehnika korisna u orijentaciji međunarodnih zaposlenih. Ova tehnika se ne koristi u ProCredit Akademiji, jer se smatra da se ostaje samo na učenju i razvoju kadrova, koji se vraćaju u svoje ekspozituru pri završetku obuke. Ipak, da ProCredit banka ima izdvojene finansijska sredstva za te namene, moglo bi se uvesti u praksu, da se uvede preliminarna poseta. Time bi mogli izgraditi dobre ekspatriote, ako bi im trebali u budućnosti.

Specifičnost ProCredit obuke je da su one dobro izrađene stručne obuke sa pratećom jezičkom obukom. Centralizovani sistem obuke i dobra poslovna klima predstavlja dobar preduslov za efikasne rezultate razvoja kadrova. Razvijen sistem obuke za različite nivo menadžmenta pruža mogućnost usavršavanja i efikasnu razmenu iskustva.

Kroz polemiku ovog rada možemo zaključiti, da sistem razvoja i obuke kadrova ProCredit Grupe je dobro razvijena sa aspekta obuke iz stručnih delova. Kompanija se brine o njegovim kadrovima, da dobiju što bolju obuku, koja pruža i teoriju i praksu, i koji dovodi do uspešnost preduzeća, samim tim do konkurentne pozicije na globalnom tržištu. Ono što je polemika kod njih je da zapostavljaju aktivnosti, koji su u međunarodnom angažovanju bitne komponente i koje doprinose uspehu razvoja kadrova. Fokusiranje samo na stručnu obuku nije dovoljna, tu su potrebne i kulturalne, jezičke i korišćenje ostalih metoda da se kadrovi pripreme za obuke koje im pomažu da se adaptiraju, prilagode srediti.

Literatura

- Brewster C., Sarrow P., Vernon G., (2007), International Human Resoruce Management, 2nd Edition
- Casio, W.F., (1995), Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits, 4th edition, McGraw-Hill
- Dulebohn, J.H., Ferris.G.G., (1995), The History and Evolution of Human Rewsouces Management, Blackwell Publishers, str. 18-41
- Edwards T., Rees C. (2006), Interantional Human Resource Management, Globalization, National Systems and Multinational Companies, Second Edition
- Gudykunst W. B., (1998) Applying Anxiety: Uncertaninty Management "AUM" Theory to Intercultural adjustment training, Department of Speech Communication "EC 088"\ California State University\ Fullerton\ CA 81723-5757\ USA, Int. J. Intercultural Rel. Vol. 11\ No. 1\
- Inkson K., Arthur M.B., Pringle J., Barry S., (1997) Expatriate Assignment Versus Overseas Experience: Contrasting Models of International Human Resource Development, Journal of World Business/32(4),
- Leković B., Štangl Šušnjar G. (2010) Strategic Management, 15(4) Learning, education and development in comparative Human Resource Management,
- Maksimović M., (2004), Upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju- Strateški pristup, Institut ekonomskih nauka Beograd
- Malcolm, W. (1997). Review symposium: from human relations to human resources . The International Jurnal of Human Resource Management , Vol. 8, No.1, C&H
- Štangl Šušnjar G., Zimanji V. (2005) „Menadžment ljudskih resursa“- Beleške za doktorante, Subotica
- Štangl Šušnjar G., Zimanji V. (2006) „Menadžment ljudskih resursa“- drugo izdanje, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski Fakultet Subotica
- Tyson, S., York, A., (1996) Human resource management, 3rd. Ed., Made simple books.

Sažetak

Što je stvarno, poslovni model? Svi se slažu da izvršna vlast u svakoj organizaciji mora znati kako stvoriti najbolji poslovni model kako bi sama organizacija mogla napredovati. ali i dalje postoji dosta nejasnoća kako zaista objasniti što je to poslovni model. Znanstvenica iz područja menadžmenta Joan Magretta definira poslovni model kao "priču koja objašnjava kako organizacija, radi," ako se usmjerimo na Peter Drucker, koji ga je opisao kao odgovor na pitanja: Tko je vaš klijent, što je vrijednost kupca, i kako stvoriti vrijednost za novac? U radu se nastoji objasniti pristup izradi strategija i najbolji poslovni model za organizacije u kulturi u području neprofitnog sektora.

Ključne riječi: Strategije, taktike, poslovni model, kultura, neprofitni sektor

Abstract

"Business model" is one of those terms that takes on the meaning of its user, and we should begin with a clear understanding of what it is and isn't. We can't always be sure that one person's "business model" isn't another's "value proposition," "business case," "revenue model," "strategy," and so on. This will immediately have effect on daily operations of the cultural organization. A loss in government funding therefore results in a broken business-model. Cultural organizations have to cope with a new financial reality and therefore will have to find new ways of financing in order to find a new mix of philanthropic donations, public and private capital, and on the other side a rise in self-generated revenues or even a cut in their organization's cost-structure.

Keywords: Strategy, Tactics, business model, culture, non-profit sector

Uvod

Pisanje strategije, pokazat će vrijeme a i umjeće onih koji ih pišu i pisat će ih, odražava i pokazuje probleme svih sektora, javnog, privatnog, neprofitnog i otkriva činjenicu da su suočeni s izazovima stalnih promjena u okruženju koje nije statično već se neprestalno mijenja.

Za sve organizacije u kulturi i one privatne i one društvene (gradske, županijske, nacionalne, državne), za cijelokupni neprofitni sektor neki dijelovi predanog rada pojavit će se u kontekstu organizacijske strategije koja nam služi za uspješno postizanje operativne učinkovitosti, sposobnosti, na način da, organizacija u kulturi maksimizira prihode, a da istodobno smanji troškove. To zvuči jednostavno, pa zašto se sve češće događa da je održivosti tako nedostižan cilj?

Rasprave, neprestalno traženje vanjskih stručnjaka i mnoge besane noći za kulturnjake, za upravu, upravna vjeća organizacija u kulturi, odbore i ravnatelje, u umjetničkim organizacijama, galerijama, muzejima, kazalištima čini se, događa se upravo zbog toga jer svi «moraju» sročiti svoju poslovnu strategiju koja, kako se čini, ipak se vrti oko koncepta održivog razvoja i u pronalaženju najboljeg **poslovnog modela** a ne zbog želje i traženja resornog ministarstva kulture te ostalih vapajućih glasova iz Vlade o tome da samo s usklađenim strategijama možemo, kroz projekte, osigurati sredstva Europske unije.

Pisanje strategije, pokazat će vrijeme a i umjeće onih koji su ih pisali, odražava i pokazuje probleme svih sektora, javnog, privatnog, neprofitnog i otkriva činjenicu da su suočeni s izazovima stalnih promjena u okruženju koje, moramo priznati, nije statično već se neprestalno mijenja. Dakle, uskoro ćemo se pozdravljati s upitom: Imate li strategiju?!

U ovom preglednom tekstu želi se pojasniti razlika između strategija, taktika i poslovnog modela, te isticanje svojstava održivog poslovnog modela. Sve to moglo bi biti samo dobar početak uspostavljanju tijeka dijaloga o izazovima i mogućnostima za unaprijeđenje i dinamiziranje neprofitne umjetničke i kulturne industrije.

Javne potrebe u kulturi

Javne potrebe u kulturi su djelatnosti u kulturi, aktivnosti, manifestacije i projekti u kulturi od interesa za pojedinu državu.

Tako se:

Od interesa za Republiku Hrvatsku smatrat će se programi i projekti koji hrvatsku kulturu stavljaju u europski kontekst, promiču interkulturni dijalog i razvoj civilnog društva koji su stručno utemeljeni, visoke razine kvalitete, ekonomični, profilirani u odnosu osnovnu djelatnost organizatora te oni koji se odvijaju kontinuirano.

Prijedlogom zakona koji je stupio na snagu 1. I. 2014. godine, Ministarstvo financija želi značajno promijeniti dosad uobičajeni način poslovanja umjetničkih organizacija.

Razlike između profitnog i neprofitnog sektora

Razlike između neprofitnih i profitnih organizacija proizlaze iz same suštine, odnosno, svrhe postojanja jednih odnosno drugih, i one su značajne, međutim s aspekta uvođenja promjena u neprofitnom sektoru u organizacijama u kulturi, djelatnost i rad neprofitnih i profitnih organizacija postaju sve sličnije te se granice brišu (Antolović, J. 2009). Upravo zato se može govoriti o preklapanju profitnog i neprofitnog sektora.

Neprofitne ustanove kao svoj derivirani cilj imaju realizaciju misije (mission-based) za razliku od gospodarskih subjekata čiji je derivirani cilj dobit (for-profit-based). U svakom slučaju, temeljni cilj kako neprofitnih organizacija, tako i gospodarskih subjekata mora biti zadovoljavanje potreba, u prvom slučaju korisnika, a u drugom slučaju potrošača.

Prva razlika između profitnih i neprofitnih organizacija polazi od razloga zašto se određena organizacija utemeljuje. U jednom slučaju je to profitna usmjerenost, a u drugom nešto drugo, ispunjavanje određene svrhe. Neprofitne organizacije utemeljuju se radi postignuća specifične misije, najčešće društvene svrhe. No, sve češće se i u njima koristi izraz *Profesionalizam*. I profitne i neprofitne organizacije podjednako teže profesionalizmu, izvrsnosti i kvaliteti usluga, nastojeći da izgrade fleksibilne i dinamične organizacije. Danas, u suvremenom poslovanju prevladava mišljenje da neprofitne organizacije trebaju biti više nalik profitnim. Ono što se sve češće ističe to je *Prednost* neprofitnih organizacija u odnosu na profitne. Kako ističu i mnogi drugi teoretičari iz područja menadžmenta (Magretta, J: 2011) neprofitnih organizacija ključne prednosti mogu se izraziti kao: usmjerenost na misiju, organizacijska predanost i djelotvornost upravnih odbora. Promatramo li podjelu organizacija na profitne i neprofitne moramo uzeti u obzir sljedeće pokazatelje: vlasništvo, ostvarivanje profita, podjelu profita, odgovornost menadžmenta, izvore kapitala, plaćanje poreza, svrhu organizacije, mjere uspješnosti i utjecaj na uspješnost. Drucker (1970:2004) navodi da postoje određene razlike između neprofitnih i profitnih organizacija te ih promatra s aspekta okoline i smjera odakle organizacije kreću odnosno počinju. Tako kod istog autora nailazimo na isticanje da neprofitne organizacije uvijek započinju s okolinom, okruženjem, zajednicom, korisnicima, oni nisu poput biznisa koji započinje iznutra, sa samom organizacijom i financijskim rezultatima. Razlike koje je Drucker uočio između neprofitnih i profitnih organizacija su sljedeće: organizacijski resursi temelje se na proračunu, a ne na zaradi kao kod profitnih organizacija što znači da se uspjeh mjeri po tome tko ima veći proračun. Neprofitne organizacije ovise o brojnim interesno - utjecajnim sferama što doprinosi njihovoj složenosti dok su profitne organizacije u tom smislu manje složene. Biznis treba samo izabrati dio tržišta da bude uspješan, dok neprofitne organizacije ne mogu sebi dozvoliti da se otuđe/udalje od interesno utjecajna sfera, oni postoje da *«čine dobro»*, što znači da se njihova misija vidi kao moralno savršena, radije nego kao predmet ekonomske prednosti za račun cost/benefit. Prisjetimo se samo rada i djelatnosti Matice hrvatske utemeljene daleke 1842. godine sa svrhom promicanja nacionalnog i kulturnog identiteta u područjima umjetničkog, znanstvenog i duhovnog stvaralaštva, gospodarstva i javnoga života te skrbi za društveni razvitak. Jedan je od najvećih i najvažnijih nakladnika knjiga i časopisa u Hrvatskoj. Izdaje dvadesetak redovnih biblioteka, objavljeno je više od stotinu naslova. Izdaje časopise. Osim izdavačke djelatnosti, Matica hrvatska priređuje brojna kulturna i znanstvena događanja: predstavljanje knjiga, znanstvene simpozije, okrugle stolove, rasprave, stručna i znanstvena predavanja te koncerte klasične glazbe. U Središnjici Matice hrvatske održa se više od stotinu manifestacija godišnje, a podjednako su aktivni i Matičini ogranci. Pri Središnjici djeluje i Galerija Matice hrvatske u kojoj izlažu ponajprije mladi likovni umjetnici. U ciklusu Mladi glazbenici u Matici hrvatskoj nastupaju daroviti i na natjecanjima nagrađivani polaznici glazbenih škola te glazbenih smjerova na sveučilištima u Hrvatskoj. Salon Matice hrvatske priređuje predavanja iz raznih područja

znanosti, umjetnosti i kulture općenito, pri čemu predavači gotovo isključivo pripadaju mladoj ili srednjoj generaciji. Razni odjeli Matice hrvatske održavaju predavanja, tribine i skupove iz područja svoga djelovanja

Dakle, vidljivo je da rezultati neprofitnog sektora nije unutar organizacije već izvan nje. Ugoda nakon dobrog koncerta, dobre knjige, baletne predstave. Zbog svega toga, ponekad ne možemo odrediti učinkovitost brojka, već odgovaramo na pitanja: Radimo li ono za što smo određeni da radimo? Služimo li predviđenoj potrebi? Trebamo li uvoditi promjene ili napustiti taj program ili čak područje djelovanja?

Kada pristupimo poredbi računovodstvenih sustava profitnih subjekata i neprofitnih organizacija, u našem slučaju organizacija u kulturi te ukoliko pred sobom imamo temeljna financijska izvješća, a to su bilanca, račun dobiti i gubitka te izvješća o promjeni glavnice, izvješćima o novčanom tijeku i bilješke uz financijsko izvješće, tada se mogu uočiti temeljne razlike između računovodstva poslovnih subjekata i računovodstva neprofitnih organizacija. Značajne razlike postoje i one proizlaze, prije svega, iz odsutnosti profita kao glavnog motiva. Osim toga postoji i zakonska regulativa koja određuje i način pribavljanja sredstava i način trošenja istih. Različito se tretira upravljanje resursima, temeljni kapital. Kakav je onda koncept i logika poslovanja neprofitnog sektora?

Svakako za osiguranje trajne kvalitete, pa tako i kvalitetnih informacija za proces upravljanja kako u profitnom, tako i u neprofitnom sektoru važno je i financijsko i kvalitetno knjigovodstveno izvješće jer je to temelj razvoja i ostvarenja postavljenih ciljeva organizacije kao i uspješnost društva u cjelini. Kontroliranje je važno za sve, a napose za neprofitni sektor jer podrazumijeva mjerenje i ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja kako bi se osiguralo da događaji teku po planu. Potrebno je mjeriti uspješnost s obzirom na ciljeve i planove, te pokazati gdje dolazi do odstupanjima od standarda te aktivnostima korekcije ispraviti odstupanja. Može biti vrednovano s obzirom na pet glavnih perspektiva koje određuju pet različitih sposobnosti koje neprofitna organizacija treba imati: društvenost – sposobnost izgradnje i upravljanja zajednicom koja se temelji na predanosti i ispunjenju potreba građana; vizija i strategija – sposobnost pretvaranja vizije u dugoročne strategije i kratkoročne aktivnosti; stvaranje društvenih vrijednosti – sposobnost ostvarivanja društvenih vrijednosti, osiguravajući rezultat visoke kvalitete; upravljanje imovinom – sposobnost upravljanja materijalnom i nematerijalnom imovinom; ekonomska/financijska održivost – sposobnost preživljavanja na srednji i dugi rok. Mjerenje rezultata podrazumijeva da ciljevi budu jasno definirani, mjerljivi, metode prikupljanje podataka trebaju biti ispravne i pouzdane te je potrebno odrediti vremenske granice kako bi se podaci ažurno prikupili i analizirali.

Samo *Model mjerenja* uspješnosti organizacije promatra se kroz četiri razine: opravdanost fondova, društvenih sredstava; učinkovitost aktivnosti; postignuće organizacijskih ciljeva; zadovoljstvo svih strana interesnih sfera.

Slika 1. Model mjerenja organizacijske učinkovitosti



Zašto strategija u institucijama kulture u neprofitnom sektoru?

Sada nam se i nekako posve prirodno nameće odgovor, zašto strategija? Strategija je nastala iz potrebe za sustavnim i promišljenim pristupom u razvoju institucija pa tako i institucija u kulturi. Nužno je bilo prionuti strateškom planiranju i njevoj provedbi, čime se ujedno stavlja težište na rješavanje ključnih problema koji se tiču financiranja kulturnih djelatnosti iz gradskoga proračuna, državnog proračuna, donacija i sl.

Uvjeti za definiranje strategije:

- Prvo moramo identificirati sve naše šanse da bi mogli definirati strategiju
- Prepoznavanje prijetnji
- Ocijeniti razlike koje nama stoje na raspolaganju između prijetnji i šansi
- Ocijeniti svoje sposobnosti
- Ocijeniti svoje slabosti
- Znati koji su nam potrebni resursi

Utvrđivanje kulturne politike ovako, prvi put, dobiva razinu dugoročnog dokumenta. Strategijom su obuhvaćeni svi oblici poticanja, razvijanja i unapređivanja sveobuhvatne djelatnosti što pridonose razvitku i unapređivanju kulturnog života grada i države u cjelini. Strategijom se opisuju opći i posebni ciljevi te način njihova ostvarivanja kroz niz mjera, uz jasno definirane pokazatelje uspješnosti kojima će se mjeriti ostvarenje tih ciljeva. Provedba **Strategije** predviđena je provedbom i ostvarenjem općih strateških ciljeva i prioriteta projekata, kao i posebnih ciljeva i mjera nužnih za razvoj pojedinih projekata. Strategijom će se definirati ciljevi, prioriteti među ciljevima te mjere, kao i konkretne aktivnosti za njihovu provedbu. Budući da detaljno uređuje način i dinamiku provedbe mjere u svrhu ostvarivanja ciljeva, Strategija u sebi sadrži i elemente akcijskoga plana. Štoviše, institucionalni okvir u kojem se nalazi zarobljena institucija u kulturi koji je uvelike određen zakonskim i drugim državnim propisima nije doživio znatnije izmjene osim unapređenja u vezi s djelovanjem kulturnih vijeća i sustava evaluiranja kulturnih programa. Stoga je potrebno sustav financiranja i upravljanja kulturom osuvremeniti. Kulturna te njena duhovna grana i osnovni oblik kulture, umjetnička ponuda mora se prilagoditi aktualnim financijskim uvjetima te kulturnim tj. umjetničkim potrebama novog promatrača, korisnika, publike, otvarajući ujedno prostor i za nove kulturne i umjetničke sadržaje.

Strategijom se, dakle, želi i mora potaknuti niz promjena koje se izravno tiču načina upravljanja kulturnim resursima: ustanovom u kulturi i cjelokupnom kulturnom infrastrukturom i nadgradnjom.

Promjene su neophodne jer je postojeće stanje neodrživo na dugi rok. Ulazak pojnine zemlje u članstvo EU, jedinstveni je trenutak za kreiranje novog financijskog, i sadržajnog dokumenta. Dobro je, da se, nimalo slučajno, strateško razdoblje planiranja podudara s razdobljem financijske perspektive Europske unije (2014.-2020.), jer preduvjet za ostvarenje mnogih ciljeva Strategije jest upravo uspješno i djelotvorno korištenje financijskih sredstava europskih fondova.

Za sve organizacije u kulturi i one privatne i one društvene (gradske, županijske, nacionalne, državne), za cjelokupni neprofitni sektor neki dijelovi predanog rada pojaviti će se u kontekstu organizacijske strategije koja nam služi za postizanje operativne učinkovitosti, sposobnosti na način da, organizacija u kulturi maksimizira prihode, a da istodobno smanji troškove. To zvuči jednostavno, pa zašto se sve češće događa da je upravo održivost tako nedostižan cilj?

Organizacija u suvremenom društvu ima za cilj ostvarenje poslovnih i drugih društvenih ciljeva uz što efikasnije uključivanje ljudskog rada. Brojni autori pokušavali su definirati pojam organizacije te tako jedni smatraju kako je organizacija znanost, a drugi vještina, neki smatraju da organizaciju čine ljudi i njihovi odnosi, dok drugi drže da je organizacija sklad koji se uspostavlja između ljudi i raspoloživih sredstava u cilju izvršenja određenih poslova ili aktivnosti. Svaku organizaciju čine upravo ljudi koji u njoj djeluju i sudjeluju bilo kao njezini kreatori ili dionici. Upravo se ta i takva interaktivnost taj odnos između organizacije i ljudske kreativnosti nalazi i u odnosima čovjeka i kulture. Organizacija za nas bi trebala biti i je rezultat ljudske kreativnosti, znanja i vještina. A predmet istraživanja je upravo kulturni sektor i proizvod umjetnosti i tri razine na kojima se prožimaju umjetnost i menadžment *talent, znanost i profesija*. Kada tako sagledamo događaje i odnose potreba za strateškim razmišljanjem samo nam se nameće. Čovjekova kreativnost i predanost je pokretač stvaralaštva, tako i stvaralaštva u kulturi. Pri tome ne odlučuju vanjski negativni učinci i utjecaji, nema dobrih ili loših uvjeta u kulturi, loših vremena, loše opreme, pomanjkanja

novčanih sredstava. I upravo ovdje je potrebno konstatirati kako je čovjekovo znanje, njegova kultura jedinstveni pokretač razvoja, novac je tek logistika. S toga organizaciju možemo smatrati dijelom te logistike, ali i kulture, jer je organizacija rezultat ljudske kreativnosti.

Organizacija u kulturi pojavljuje se i u svijetu i u nas u pravilu u dvije karakteristične situacije, a to su: organizacija institucija koje obavljaju kulturnu djelatnost i izvaninstitucionalna organizacija kulturnih aktivnosti, programa, kulturnih projekata. U oba slučaja radi se o organizaciji koje su ustrojene po određenim metodama i načelima.

Razvoj organizacije u kulturi zahtjeva nova promišljanja i pristupe organizaciji što bi trebalo pogodovati shvaćanju i primjeni poslovnih procesa kao važnih odrednica pri utvrđivanju organizacijske strukture: Osnovne poslovne funkcije (upravljanje i rukovođenje); i izvršne poslovne funkcije (proizvodnja kulturnih programa ili usluga, marketing, razvoj, financije, računovodstvo, nabava, ljudski potencijali, administracija, kontrola.

Strategije, taktike, poslovni model

Općenito govoreći, veličina problema brzo ispliva na površinu kada institucije raspravljaju o svojim strategijama, o svom poslovanju te o tome kakav im je poslovni model. Organizacijski rast institucije u kulturi je poželjan i očekuje se jer bi označio kvantitativno povećanje broja usluga, ili proizvoda, odnosno korisnika, promatrača, publike, istomišljenika koji će u određenom trenutku postati razlogom za organizacijsku prilagodbu.

Ova pitanja imaju tendenciju da se ispituju odvojeno i u različitim vremenskim razmacima, no za mnoge organizacije u kulturi, a i sve druge, često sve kulminira kada se donese odluka da se determinira: "Koji je najbolji **Model** kojeg organizacija ima, i kako ga možemo kreirati?" Dovoljno je sagledati svu silu problema koja se nameću oko naših kazališta i koliko žustro kazališta brane postojeće stanje i svoju repertoarnu politiku.

Oblikovanje organizacije u institucijama kulture odvija se sukladno važećim propisima, te zbog utjecaja različitih čimbenika. Čimbenici su stalni vanjski čimbenici i stalni unutarnji. Na unutarnje čimbenike može se utjecati, ali na vanjske čimbenike, na čimbenike koji proizlaze iz okruženja ne može se imati presudan utjecaj.

Unutarnji čimbenici su: misija, ciljevi i strategije, zadaci i tehnologija, veličina institucije, ljudski potencijali, životni ciklus institucije. Vanjski čimbenici su: stupanj kulturnog razvoja cjelokupne zajednice i njenog okruženja, stupanj tehnološke i znanstvene razvijenosti, postojanje kreativnih industrija, tržište kulture.

Predvidjeti promjene u kulturi i umjetnosti je teško, ako ne i nemoguće. Svaka organizacija u kulturi podložna je mnogobrojnim vanjskim utjecajima.

Ako se pronađu vlastite snage u samoj organizaciji u kulturi moguće je proizvesti nesagledive i velike rezultate. Svakako je potrebno pronaći uporišne točke koje će nam dati odgovore, kako zapravo reagirati na promjene. Gotovo sve umjetničke organizacije otvorene su i predstavljaju sustave koji su u interakciji sa stalnim promjenama u okruženju koji, opet oblikuje, transformira izlazni proizvod u kulturi i umjetnosti. Promjene u gospodarstvu, politici, pravu, kulturi i društvu, demografske promjene, tehnološke, promjene obrazovne sredine utječu i pojavljuju se u obliku složenih skupova uvjeta koji utječu na to, kako organizaciju u kulturi dovesti u stanje da ispunji svoje ciljeve. Budući da se okolina stalno mijenja, menadžeri moraju razviti procese za stalno praćenje i vrednovanje ulaza, inputa.

Ekonomski utjecaj iz vanjskog okoliša je najutjecajnija su vanjska sila. To je s toga jer financije predstavljaju opći uvjet za opstanak organizacije u kulturi. Utjecaj političkog i pravnog okruženja na umjetničku organizaciju se proteže od međunarodne scene pa do lokalne razini.

Slika 2. Organizacija procjenjuje i prilagođava se



Kulturno i društveno okruženje je kombinacija vrijednosti i vjerovanja u društvo, kao sustav vrijednosti koje je potrebno iskomunicirati kroz obitelj, obrazovni sustav, religijske vrijednosti i sve više, kroz elektronske medije.

Tehnologija, nekad glavna prijetnja živih izvedbenih umjetnosti, sada pomaže umjetnosti i umjetnicima u tome da s lakoćom dođu do šire publike nego bilo kada prije. Nove tehnologije su pomogle povećati distribuciju nastup, distribuciju proizvoda umjetnosti time što sada umjetnost dolazi brže do potrošača, u njihove domove, ako treba.

Hrvatski obrazovni sustav prolazi kroz značajne promjene a svoju učinkovitost povećat će kroz veliki broj mjera. Mjere su potrebne jer razina obrazovanja može biti jaki prediktor kasnijeg sudjelovanja u kulturnim tj. umjetničkim događanjima. Menadžeri u organizacijama u kulturi učinili bi veliku stvar kada bi postali dio obrazovne revolucije radeći u smjeru učinkovitog i aktivnog uključivanja kulture i umjetnosti u promjenjivo obrazovno okruženje.

U svakoj organizaciji kulture mora postojati i utvrditi se: misija institucije, ciljevi, politike i planovi, analize aktivnosti, grupiranje aktivnosti i resursa, delegiranje ovlasti, horizontalne i vertikalne koordinacije, izbor ljudskih potencijala, komunikacijske strategije, vođenje i nadzor. Samo takva organizacija u kulturi može se uključiti u tržišno natjecanje i potvrditi svoju održivost.

U stručnom časopisu *Journal of World Business* (2010), u članku (Sustainability of nonprofit organizations): autori Jay Weerawardena, Robert E. McDonald, Gillian Sullivan Mort, u svom empirijskom istraživanju otkrili su da neprofitne organizacije vjeruju da vanjsko okruženje u kojem one djeluju i rade je sve izazovnije i konkurentnije. To je navelo i cjelokupno društveno poduzetništvo, nepreglednog neprofitnog sektora da naprave odmak od temeljnih postulata svojih strateških i operativnih odluka, koje baštine još iz prošlih vremena, od poslovnih odluka nataloženih isključivo iskustvima iz prošlosti, industrijskom nasljeđu, normama proizašlim iz industrijske proizvodnje i ovisnosti o resursima. Danas su kulturne industrije te institucije u kulturi usredotočene na stvaranje inovativnih poslovnih modela i traženju načini za oblikovanje svojih strateških odgovora kojima pokazuju dublje razumijevanje o postojanju i utjecaju unutarnjih i vanjskih sila koje, opet, utječu izravno na organizaciju.

S tim u vezi, zapitat ćemo se postoji li uopće jedan jedinstveni **održiv poslovni model** u našem svijetu koji se tako brzo mijenja?

U ovom preglednom tekstu želi se pojasniti razlika između strategija, taktika i poslovnog modela, te isticanje svojstava održivog poslovnog modela. Sve to moglo bi biti samo dobar početak uspostavljanju tijeka dijaloga o izazovima i mogućnostima za unaprijeđenje i dinamiziranje neprofitne umjetničke i kulturne industrije. Strategija, taktika, i poslovni model - nekoliko definicija prije nego što ćemo dobiti odgovor na pitanje što je to "najbolji" poslovni model u jedinstvenom neprofitnom umjetničkom, sektoru kulture – onom sektoru koji se oslanja na gospodarsku velikodušnost, mudrost raznih političkih frakcija, društva u cjelini, intelektualnoj sposobnosti vlada koje trenutno vladaju zemljom, društvom, i raspoloživim sredstvima, resursima brojnih utjecajnih pojedinaca, tvrtki, zaklada i vladinih agencije. Ili kako je stvarno još uvijek uvriježeno kod nas «Em smo prijatelji?».

Započnimo s tri ključne riječi ili tri ključne fraze. Organizacijska **strategija**, **taktike** (ponekad se nazivaju operacijama), a **poslovni model** ipak izgleda da znači različite stvari za različite dionike. S vremena na vrijeme ove riječi se koriste kao sinonimi, što može stvoriti zbrku u širim raspravama oko strategije i održivosti poslovanja.

Pobjednički poslovni model opisuju u svom članku "How to Design A Winning Business Model, objavljenom u Harvard Business Review (HVB, 2011), Ramon Casadesus - Masanell i Joan E. Ricart u kojem bacaju svjetlo na važnu ulogu i razmišljanje o *strategiji* kao «*primarnom mjestu konkurentnosti*,» tvrdeći da je «Potraga za održivim, prednost» i najvjerojatnije počinje s pravim poslovnim modelom. Kako je to kada se koristi njihova definicija **triju ključnih pojmova** : **Strategija** «je plan za stvaranje jedinstvene i vrijedne pozicije i uključuje prepoznatljiv skup aktivnosti» dok se **poslovni model** sastoji od toga kako organizacija «djeluje, stvara i osigurava vrijednost za dionike»; i **taktike** su «preostali raspoloživi izvori institucije koji proizlaze iz sposobnosti poslovnog modela same uprave. Autori nalaze spretni prelaz te koriste analogno kako je «strategija u projektiranju i izgradnji auta, posao stvaranja prepoznatljivog modela utomobila, a taktike su kako voziti automobil».

Elementi strategije

Često smo svjedoci da i na planu gospodarstva mnoge tvrtke, kompanije koriste neke dijelove «strategije» te im se čini da su upravo to dijelovi strategije, kad oni to upće i nisu.

U umjetničkom žargonu i u kulturi uopće kod mnogih autora pronaći će se točno izvorište pojma strategija, te sa sigurnošću tumače da je termin strategija, izveden iz grčkog jezika *strategos*, što znači "umjetnost ratovanja općenito. „ To je možda i nemoguće segmentu ili izolirati određene elemente strategije ne gledajući sinergiju cjeline svih elemenata grčke strategije. Ti elementi su :

- **Arena (Arenas):** Gdje će, u kom području će organizacija u kulturi biti aktivna? U sektoru kulture, te u mnogim različitim formama unutar i izvan svog primarnog objekta: u mas medijima, elektroničkim medijima ili socijalnim, na internetu, ili izvan svega toga.
- **Vozila (Vehicles):** S čime se upravlja u tim arenama? To može uključivati postojeću suradnju nove razvojne programe, i bilo koji broj staza, puteva, platformi s kojom dolazimo do šire publike.
- **Različitosti (Differentiators):** Kako ćemo zadobiti i osigurati sudjelovanje u našim programima i podršku za naše programe i usluge, naglašavajući vrijednost naših planova i pozitivnih organizacijskih dostignuća?
- **Ponašanje na sceni, sceničnost (Staging):** Kakva će biti naša brzina i slijed poteza koje će organizacija u kulturi napraviti?
- **Ekonomska logika (Economic logic):** Kako će organizacija u kulturi osigurati svoju prednost (financijsku, socijalnu, kulturnu, društvenu, i ili neku drugu) u neprestalnoj potrazi za postizanjem samoodrživosti?

S vremena na vrijeme pojavljuju se ključni dionici s dragocjenim znanjem unutra profitnog sektora koji vjeruju da operativna učinkovitost polazi od ukuljičivanja strategije koja upravlja neprofitnim sektorom «više kao poslovima u business-u» a na kraju krajeva znano je da je financijska dobit također jedan od ciljeva organizacije.

U isto vrijeme,iskusni menadžeri u neprofitnom sektoru, profesionalci, trebaju shvatiti da široka lepeza i ostvarenje misije i vizije kulturnog sektora, a to je ujedno i temelj strategije – ograničeno je zbog nedostatka sredstava, a sve to snažno utječe na poslovni model. Opterećenost izvršenjem svakodnevnih operacija, razne aktivnosti, telefonski pozivi i sastancima mogu zakomplicirati ove perspektive, stvarajući privid da

rješavanje kratkoročnih ili hitnih potreba je put prema postizanju i strategije i temeljni poslovni model. Takva rascjepkanost ne unaprijeđuje koncept onoga što je svojstveno dugoročnoj održivosti. Kada pogledamo svih pet elemenata poredanih iznad, i ako ih integriramo sada u kohezivnu strategiju, biti će manje riskantno odabrati najučinkovitiji poslovni model.

Dobar poslovni model

U konačnici, poslovni model postoji kada organizacija zna kakvo joj je tržište, tko su korisnici, kupci, koje su njihove vrijednosti, i na koji način kulturna organizacija stvara novu vrijednost za njih (Drucker. P., : «The theory of the Business» HBR (Harvard Business Review) rujan- listopad 1994, str. 95-104).

Ako se radi o strategiji koja dizajnira i izgrađuje instituciju u kulturi i taktikama koje se odnose na to kako institucija djeluje i radi tada se može koristiti «spretna» komparacija kulturne institucije s proizvodom kao što je «auto», i s tima kako auto radi.

Je li poslovni model :

- Usklađen s misijom i ciljevima kulturne organizacije ? U konačnici, je li poslovni model, kao dio strategije u mogućnosti izgraditi zamah prema jednom ili više ciljeva (financijskim, kulturnim, društvenim, socijalnim, obrazovnim, itd.)?
- Samo- jačanje ? Samo kao primjer, ako nam je znano da je svrha kazališta da osigura i pruži niže cijene ulaznica (low – cost) kao drugačiji pristup svojim programima za one u nepovoljnom položaju (donosi se to na studentsku i učeničku populaciju, starije, socijalno ugrožene i sl.) no većina sjedala u kazalištu su skrojeni za one sa normalnim sredstvima plaćanja, pitamo se je li strukturirani poslovni model tada točan ?
- Robusna? Može li vaša organizacija kapitalizirati svoje snage i mogućnosti, istovremeno minimizirajući slabosti i prijetnje (SWOT)? To možemo postići u koliko naš poslovni model može biti spreman na četiri ključna izazova: imitacija (izravna i neizravna konkurencija, održivost (kupci/dobavljači, pregovaranja), slack (organizacijske samodopadnosti), a zamjena (proizvodi / usluge)

Imajući u vidu sve navedeno, organizacija stalno mora pregledati razne unutarnje i vanjske sile, njihov SWOT, raspoložive resurse, i kvalitetu samih programa i usluga. U konačnici, kako učinkovito i dosljedno je institucija u kulturi održala sve ono što je obećala da će izvršiti i prema zajednici i prema svim ostalim dionicima?

Strateško planiranje i provedba

Akademija za menadžment (Academy of Management NY) , jedan od vodećih udruga svjetskih znanstvenika posvećena stvaranju i širenju znanja o upravljanju i organizaciji, programski sadrži čak 25 menadžerskih disciplina podjeljenih po raznim interesnim grupama i skupinama a zanimljivo, jedan od najnovijih od tih mnogih programa je «Strategizing Activities and Practices (SAP) programa čiji pristup znanosti i nastave u konačnici navodi da," Strategija nije nešto što institucije i tvrtke imaju, već ono što ljudi rade (Johnson i dr. 2003; Jarzabkowski, J. i dr., 2007)

Radi se o dodatnom svjedočenju koliko je složen i sam pojam strategije, i pojam taktike, i na kraju pojam poslovnog modela jer zahtijevaju stalnu pažnju te stalna kvantitativna i kvalitativna istraživanja, uključivanje raznih i drugačijih načina razmišljanja, učenja i poslovanja. Neprofitni sektor i kulturni sektor i onaj umjetnički moraju imati i inovativni poslovni model i efikasne taktičke operacije kroz osmišljenu smislenu strategiju, a to i nije nikad bilo jednostavno i lako postići.

Znanstvenici i stručnjaci – svi oni i iz privatnih, javnih, neprofitnih, i bilo koje druge kombinacije inih tvorevina – nastoje shvatiti dubinu i značaj pitanja koja svaki posao traži. Sve tvrtke žele unaprijediti vlastitu održivost tako što koriste odgovarajuće strategije, učinkovite taktike, kao i ispravan poslovne modele. Kroz istraživanje, pokušaje i pogreške, respektirajući postulate vlastitih misija, kulturne organizacije uče mnogo o strateškom okviru, analitičkim alatima i organizacijskoj učinkovitosti. Čestitamo ! To nije bio baš jednostavan zadatak. No, rad se mora nastaviti, ukoliko ti stupovi zajednice (institucije u kulturi) se nadaju da će preživjeti i napredovati.

Solidno razumijevanje dinamike promjena unutar institucija u kulturi stalnih promjena u samom okruženju za cjelokupni neprofitni sektor, sektor kulture i duhovnog njenog oblika umjetnosti biti će ključno za njihov budući uspjeh. Industrije, institucije i zajednice u kojima oni rade se stalno mijenjaju. Obje strane umjetnosti i stvarna izvedbena umjetnost i ona izvedbena i on-line natječu se kao i cjelokupni svijet zabave, institucionalni okvir izvedbene umjetnosti, te će natjecanje postati puno intenzivnije i održivije ako se povećaju i sredstva i povećá interes i znatiželja publike. Fokusirana strategija, efikasna taktika, učinkoviti i dobro definirani poslovni modeli moraju se stalno razvijati, a održive organizacije će se morati brzo prilagoditi jer nema vremena za učenje iz svojih prošlih iskustava, već je potrebno živjeti u dinamičnoj sadašnjosti, sa stalnim pogledom u neizvjesnu budućnost.

Kroz stoljeća, iznimno predani dionici, tvorci, umjetnici, djelatnici u kulturi, znanstvenici ostavili su u naslijeđe veliki pomak u umjetnosti i kulturi te nam to danas predstavlja kamen temeljac. Srećom, poveznice s njima, njihova sposobnost i predanost će donijeti dobro kulturnim organizacijama koje nastoje ostvariti uspješne strategije i održive poslovne modele.

Practical implications – Some key practical lessons are: keep a direct line of sight between your strategy and your financial performance – if strategy is to have any meaning at all, it must link directly to a company's results; a distinctive value proposition is essential for strategy, but don't confuse strategy with marketing (the demand side); the supply side must be linked; meaningful strategy makes it clear what the organization will not do – making trade-offs is the linchpin that makes competitive advantage possible and sustainable; do not feel you have to “delight” every possible customer. The sign of a good strategy is that it deliberately makes some customers unhappy.

What Is a Business Model, Really? Everyone agrees that executives must know how business models work if their organizations are to thrive, yet there continues to be little agreement on an operating definition. Management writer Joan Magretta defined a business model as “the story that explains how an enterprise works,” harking back to Peter Drucker, who described it as the answer to the questions: Who is your customer, what does the customer value, and how do you deliver value at an appropriate cost?

Literatura

- Antolović, J., (2010), Organizacija i kultura, Hadrian
- Drucker, P., ‘The Theory of the Business’, Harvard Business Review, September-October 1994, 95-104.
- Ghemawat, P., Commitment: The Dynamic of Strategy, New York: Free Press; Toronto: Maxwell Macmillan Canada; New York: Maxwell Macmillan International. 1991.
- Hambrick, Donald C; Fredrickson, James W. ‘Are you sure you have a strategy?’, The Academy of Management Executive, 19.4, (Nov 2005): 51-62.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. and Seidl, D. (2007), ‘Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective’, Human Relations, 60/1: 5-27.
- Johnson, G., Melin, L., Whittington, R. (2003), ‘Guest Editor’s Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View’, Journal of Management Studies, 40/1: 3-22.
- Magretta, J. (1999), Managing in the new Economy, Harvard, Business Review Press
- Margretta, J. (2011), Understanding Michael Porter, The Essential Guide to Competition and Strategy, Harvard Business Review Press
- Weerawardena, J., McDonald, R.E., and Sullivan Mort, G. (2010), ‘Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation’, Journal of World Business 45/4: 346-356.

INOVATIVNOST - KLJUČNI ELEMENT PREDUZETNIČKE STRATEGIJE RASTA I RAZVOJA PRIVREDNOG SUBJEKTA

INNOVATION - A KEY ELEMENT OF ENTREPRENEURIAL STRATEGY OF GROWTH AND DEVELOPMENT OF THE BUSINESS ENTITY

Milan Krstić

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, Srbija
11000 Beograd, Mitropolita Petra 8,
Telefon: +381 11 2762 194, Fax: +381 11 2762 194, E-mail: mykrstic@gmail.com

Ana Skorup

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, Srbija
11000 Beograd, Mitropolita Petra 8,
Telefon: +381 11 2762 194, Fax: +381 11 2762 194, E-mail: anaskorup@gmail.com

Srdan Skorup

Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija
37000 Kruševac, Topličina 12,
Telefon: +381 37 420 230, Fax: +381 37 420 231, E-mail: srdjan.skorup.ss@gmail.com

Sažetak

Poslovno okruženje privrednog subjekta u uslovima globalizacije karakteriše visoko izražena turbulentnost u pogledu predvidivosti budućih poslovnih tokova, iz čega proizilazi neizvesnost i rizik u pogledu daljeg poslovanja. Uslov za opstanak privrednih subjekata u takvim uslovima, postaje pitanje njihovog prilagođavanja brojnim i raznovrsnim promenama u okruženju, i stalnog unapređenja vlastitih performansi poslovanja i sa tim u vezi podizanja nivoa konkurentnosti. Stoga poslovni subjekti nastoje da optimalno kombinuju raspoložive vlastite resurse i sposobnosti radi njihovog korišćenja na najcelishodniji način. Ostvarenje potrebnog nivoa konkurentnosti od poslovnih subjekata neretko traži da ulože i dodatne napore i posvete više vremena, energije kao i angažuju značajne ljudske i finansijske resurse. Način na koji oni nastoje da ostvare ovaj cilj predstavlja izbor odgovarajuće strategije. U tom smislu pred poslovnim subjektom stoji više mogućih strategija, kao što su funkcionalna, konkurentna, korporativna, specijalna, ili kombinacija više njih. U ovom radu je akcenat stavljen na specijalne strategije, i unutar njih na preduzetničke, sa posebnim osvrtom na inovativnost, kao ključni elemenat te strategije. Stoga se polazi od pretpostavke da poslovni subjekt u dinamičkom okruženju može da opstane na dugi rok samo ukoliko ima jako inovativno usmerenje, odnosno ukoliko ulaže napore na planu inovacija, istraživanja i razvoja, iz čega proishodi njegova inovativnost.

Ključne reči: privredni subjekt, strategija, preduzetništvo, inovativnost

Abstract

The business environment of the enterprise in terms of globalization is characterized by high turbulence, expressed in terms of predictability of future business trends, resulting in uncertainty and risk in terms of future business. The condition for the survival of business entities in such terms becomes a question of their adjustment to numerous and varied changes in the environment, and continuous improvement of their own business performance and in this regard raising the level of competitiveness. Therefore, business entities are trying to optimally combine own available resources and capabilities in order to use them in the most appropriate manner. To achieve the necessary level of competitiveness, business entities are often required additional efforts and devoting more time, energy and engaging significant human and financial resources. The way they seek to achieve this goal is the selection of appropriate strategy. In this respect, before an enterprise is more than one possible strategy, such as functional, competitive, corporate, special strategies or a combination of them. In this paper, the emphasis is placed on special strategies, and within them the entrepreneurial strategies, with a special focus on innovation as a key element of that strategy. Therefore, it is assumed that a business entity in a dynamic environment can survive in the long term only if it has a very

innovative program, ie if it makes efforts in the field of innovation, research and development, from which it derives its innovativeness.

Keywords: business entity, strategy, entrepreneurship, innovation

Uvod

Zadatak menadžmenta aktuelnih poslovnih subjekata je da u uslovima globalizacije, turbulentnim uslovima privređivanja, nestabilnosti na tržištu i prisustva kriza, poslovanje poslovnih subjekata učini stabilnim na dugi rok. Pod globalizacijom se podrazumeva fenomen savremenog doba koji "reprezentuje proces konvergencije čovečanstva u jedinstveni zajednički ekonomski, politički i kulturni prostor, koji odlikuje rast međusobnih veza, broja i raznovrsnosti učesnika kao i diskontinualne promene." (Parker B., 2005)

To znači da poslovni subjekt treba da ostvaruje takve performanse poslovanja koje će mu omogućiti da postigne optimalno zadovoljstvo svih stejholdera (vlasnika, zaposlenih, korisnika, isporučioaca i istalih). U cilju ispunjenja tog složenog zadatka, čija realizacija je uslovljena brojnim faktorima, od kojih većina ima stohastičku prirodu, neophodna je primena savremenog strategijskog menadžmenta.

Strategijski menadžment prema (Coulter, 2010) predstavlja "proces u kome se analizira trenutna situacija, formulišu, sprovode u delo, ocenjuju i po potrebi modifikuju ili menjaju odgovarajuće strategije."

Pod strategijom ovde se podrazumeva "skup odluka i aktivnosti usmerenih ka ostvarivanju ciljeva poslovnog subjekta i predstavlja izbor pravaca i načina poslovanja kojima se realizuju njegova misija i ciljevi u datim okolnostima" (Milošević, 2012).

Strategija za svoj cilj ima da poslovnom subjektu omogući da na dug rok ostvaruje održivu konkurentsku prednost u odnosu na svoje glavne takmace. Za neki privredni subjekt se može reći da je konkurentan, ako održava profit na nivou koji prevazilazi prosek industrijske grane kojoj pripada." (Train A., 2006)

Proces strategijskog menadžmenta privrednog subjekta integriše sledeće aktivnosti, i to: 1. analiza eksternog i internog okruženja; 2. formulisanje adekvatne strategije; 3. primena strategije; 4. kontrola i evaluacija strategije.

Da bi ostvario konkurentsku prednost poslovni subjekt mora neprekidno da sprovodi *analizu eksternog i internog okruženja* i na osnovu nje da *sagledava buduće događaje i promene*.

Za analizu internog i eksternog (I/E) okruženja poslovni subjekt može da koristi veći broj alata tehnika, kao što su: upitnici; merenje vrednosti za potrošače; BPESTE analiza, BCG matrica; Mc Kinsey/GE matrica; Ansoff-ova matrica; Karta razvoja procesa; SIPOC dijagram; Analiza poslovnog modela; Karta ključnih resursa i sposobnosti poslovnog subjekta; Analiza kritičnih faktora uspeha; SWOT analiza; Matrica evolucije proizvod – tržište; (Milošević, 2012) ili Matrica kvalitet – inovacija (Krstić M., Skorup A., Skorup S., 2012).

Sagledavanje budućih događaja i promena je zapravo predviđanje promena, koje prema (Bulat V., 2001), obuhvata metode i tehnike na osnovu poznatih relacija ili na osnovu spekulativnog osmišljavanja budućih situacija.

Metode projektovanja budućnosti *na osnovu poznatih relacija*, karakteriše pretežno kvantitativni pristup i zasnivaju se na pretpostavkama da će se u budućnosti zbivanja odvijati, u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu, kao i do sada, tj. u prošlosti, a obuhvataju: ekstrapolaciju trenda, regresionu analizu, poslovni ciklus, vodeći privredni model, simulacije, i dr.

Metode projektovanja budućnosti *na osnovu spekulativnog osmišljavanja budućih situacija* karakterišu se čisto misaonim rezultatom do koga se dolazi putem čistog promišljanja kroz relevantno slobodno kombinovanje odgovarajućih elemenata. Pri osmišljavanju budućeg stanja već postojeće relacije i struktura sistema, te drugi značajni parametri i uticaji, mogu biti zanemareni. Ove metode obuhvataju: Delphi-metod, sinektički metod, scenario metod, drvo odlučivanja, i dr.

Na osnovu rezultata primene navedenih alata (analize I/E okruženja i predviđanja promena) i tehnika poslovni subjekt bira jedan od mogućih racionalnih načina za ostvarenje ciljeva, odnosno poslovnu strategiju, koja može biti: funkcionalna, konkurentska, korporativna, specijalna, ili kombinacija više njih.

U ovom radu akcenat je na jednoj od *specijalnih strategija*, odnosno *preduzetničkoj strategiji*, sa posebnim osvrtom na **inovativnost**, koja je ključni element te strategije.

Cilj rada je utvrditi da li i u kojoj meri inovativnost, odnosno preduzetnička strategija poslovnog subjekta zasnovana na inovativnosti utiče na njegov rast i razvoj.

S tim u vezi uvedena je osnovna **hipoteza** istraživanja koja pretpostavlja da postoji veza između preduzetničke strategije poslovnog subjekta zasnovane na inovativnosti i njegovog rasta i razvoja. Drugim rečima, hipoteza glasi da poslovni subjekat može uspešno da ostvari opstanak na tržištu na duži rok u aktuelnom dinamičkom okruženju, ukoliko ima snažno inovativno usmerenje, odnosno ukoliko ima preduzetničku strategiju zasnovanu na inovativnosti.

Metodologija istraživanja

Cilj istraživanja u ovom radu je istraživanje i potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteze opisane u prethodnom poglavlju, odnosno, pretpostavke da između preduzetničke strategije zasnovane na inovativnosti i rasta i razvoja poslovnog subjekta postoji izvesna veza, kao i da se karakter te veze može se utvrditi, a možda i kvantifikovati na neki način.

U tom smislu dizajnirano je **desk istraživanje** čiji se rezultati prezentuju u ovom radu. Desk istraživanje u ovom slučaju podrazumeva pregled postojećih, odnosno sekundarnih podataka dobijenih prethodnom analizom dostupnih bibliotečkih izvora i studija slučaja, kao i empirijskih rezultata prethodnih istraživanja zasnovanih na statističkoj metodi, a koji se tiču povezanosti između preduzetničke strategije poslovnog subjekta zasnovane na inovativnosti i njegovog rasta i razvoja, zatim diskusiju prikupljenih rezultata, kao i na osnovu njih, naknadnu primenu metode dedukcije u cilju izvođenja odgovarajućih zaključaka.

Pregledom obuhvaćene literature uočeno je da je ovo pitanje u više navrata razmatrano iz različitih aspekata, tako da ono predstavlja pogodno tlo, ne samo za ovo istraživanje već i za dalja buduća istraživanja. U daljem tekstu će neki od rezultata istraživanja i detaljnije biti prezentovani.

Rezultati istraživanja

Preduzetnička strategija

Ključni izazovi savremenog poslovanja

Poslovni subjekti posluju u veoma složenim uslovima poslovanja i stoga su izloženi brojnim izazovima novoga doba. Ključni izazovi savremenog poslovanja, a koji nesumnjivo imaju uticaj na inovativnost poslovnog subjekta mogu se ukratko sažeti u sledećem:

- Ubrzanje tehnološkog razvoja;
- Skraćenje životnog ciklusa proizvoda;
- Opadanje preduzetničkog duha starenjem poslovnog subjekta;
- Otpori inovacijama.

Ubrzanje tehnološkog razvoja. Tehnološki razvoj u široj interpretaciji podrazumeva unapređenje postojeće i stvaranje nove tehnologije koja se manifestuje u realizaciji proizvoda (usluga), procesa, kao i unapređenja organizacije i menadžmenta (Krstić, 2013). Međutim, tehnološki razvoj nema podjednak uticaj na sve privredne grane. Oni privredni subjekti koji posluju u okviru high tech¹¹ zavisnih privrednih grana posebno su izloženi uticaju tehnološkog razvoja, jer ovde nove tehnologije imaju za posledicu aktivaciju privredne dinamike koja se ogleda kako u pojavi novih privrednih grana tako i u pojavi novih privrednih subjekata. Snažna izloženost međunarodnoj konkurenciji, od tih privrednih subjekata zahteva, kontinuirane i brze promene u svim sferama njihove delatnosti.

Skraćenje životnog ciklusa proizvoda. Životni ciklus proizvoda, po analogiji sa životnim ciklusom živih organizama u okviru portfolia proizvoda¹², obuhvata period od nastanka ideje za realizacijom proizvoda (usluge), preko njegovog razvoja, lansiranja na tržište, praćenja u garantnom roku i u eksploataciji, pa sve do njegovog povlačenja sa tržišta. Praksa pokazuje da se iz dana u dan ovaj ciklus sve više skraćuje. Ako se unutar navednog ciklusa posmatra samo vremenski period koji se odnosi na vreme od ideje do

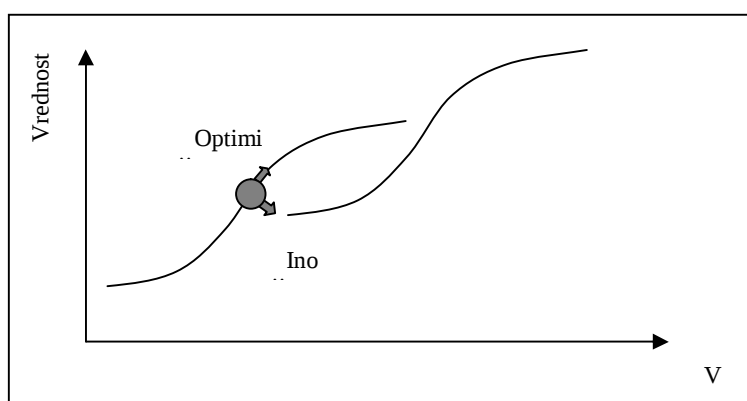
¹¹ **High tech** je skraćeni naziv za visoku tehnologiju, odnosno za tehnologiju koja je na vrhuncu: najnaprednija dostupna tehnologija.

¹² Portfolio proizvoda (proizvodni program) čini paleta proizvoda (usluge) sa odgovarajućim količinama u posmatranom vremenskom intervalu, najčešće godina dana.

komercijalizacije proizvoda izražen u broju potrebnih godina, za jedan broj dobro nam poznatih proizvoda, situacija je sledeća: za fotografiju je trebalo 112 godina, za telefon je trebalo 56 godina, za radio je trebalo 35 godina, za televiziju je trebalo 14 godina, za tranzistor je trebalo 5 godina, za integralno kolo je trebalo 3 godine, itd. (Bulat, 2004)), Prezentovano jasno ukazuje na navedeni trend skraćanja životnog ciklusa proizvoda, koji se danas za neke od proizvoda već može meriti i mesecima. Pri tom skraćanje životnog ciklusa proizvoda može biti spontano i plansko.

Spontano skraćanje životnog ciklusa proizvoda je rezultat tehnološkog progressa i opšeg napretka tehnologije. Naprimera pojava nove tehnološke platforme unutar jedne tehnologije može biti razlog da poslovni subjekt napusti postojeći proizvod i pre isteka njegovog punog životnog ciklusa. Inovativni prelazak sa jednog tehnološkog nivoa na drugi se obično događa u slučaju da su dostignute granice do tada dominantnog projektnog rešenja proizvoda ili fizičke granice zrele tehnologije. U tom smislu poslovni subjekt sprovedi prelaz sa postojeće na novu perspektivniju tehnološku platformu, slika 1.

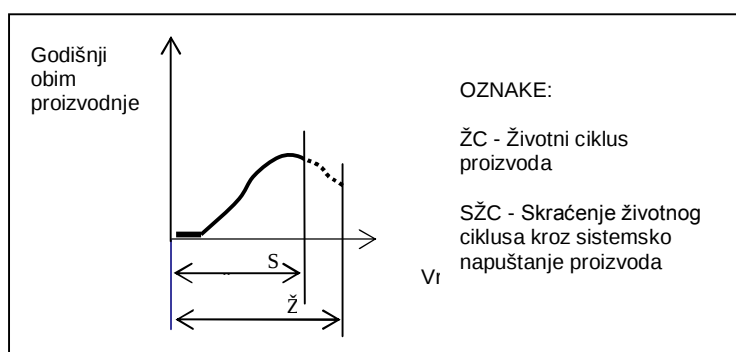
Slika 1. Inovacija prelaska sa postojeće na viši nivo tehnologije



Izvor: (Darrell, 1999)

Za razliku od prethodnog, *plansko skraćanje životnog ciklusa proizvoda* rezultat je ciljnog, sistemskog napuštanja proizvoda i pre isteka njegovog normalnog životnog ciklusa radi uvođenja na tržište novog proizvoda, slika 2. (Krstić M., Skrup A., 2011).

Slika 2. Skraćanje životnog ciklusa kroz sistemsko napuštanje proizvoda



Izvor: (Krstić M., Skrup A., 2011), modifikovano

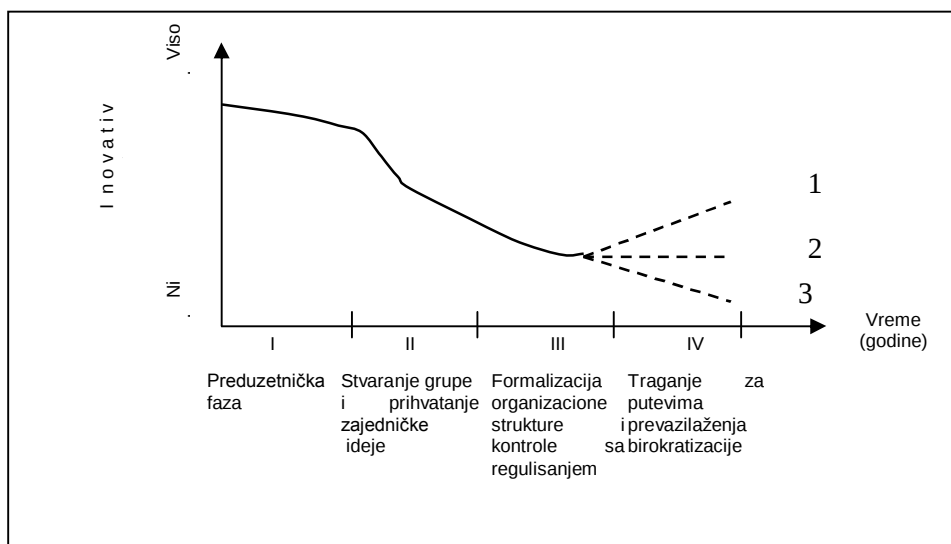
Opadanje preduzetničkog duha starenjem poslovnog subjekta. I kad se radi o poslovnom subjektu može se uočiti postojanje životnog ciklusa, koji je analogan ciklusu živih bića. Svaki poslovni subjekt, po pravilu, započinje svoj životni ciklus kao mali poslovni subjekt, bez obzira na njegovu aktuelnu veličinu. Može se konstatovati da je rast privrednih subjekata njihova karakteristika. Sa uvećanjem starosti poslovnog subjekta, izražene u godinama trajanja, javljaju se izvesne pojave kao što su konzervativnost, formalizacija, odsustvo fleksibilnosti. Navedene pojave vode poslovni subjekt u stanje uvećanja birokratizacije, što se posebno nepovoljno odražava na njegovo inovaciono ponašanje. Sa rastom birokratizacije poslovnog subjekta značajno se smanjuje njegova inovativnost, slika 3. Sa protokom vremena izraženog u godinama poslovni subjekt „stari“ i unutar njegovog životnog ciklusa mogu se diferencirati sledeće faze: (I) preduzetnička, (II) stvaranje grupe i prihvatanje zajedničke ideje, (III) formalizacija organizacione strukture i

kontrole sa regulisanjem, (IV) traganje za putevima prevazilaženja birokratizacije. (Bulat, 2004). Poslednja, IV faza je ključna budući da u poslovni subjekt treba da donese odluke oko izbora njegovog daljeg inovacionog ponašanja, i to:

- oporavak kroz povećanje inovativnosti,
- nastavak stagnacije,
- potonuće, usled smanjenja inovativnosti.

Od izbora jedne od mogućih opcija zavisi i budućnost poslovnog subjekta.

Slika 3. Inovativnost preduzeća u funkciji od starosti



Izvor: Bulat V., 2004

Prema tome, inovacioni poslovni subjekt mora razvijati inovativnost, zato što ona predstavlja jednu od glavnih komponenti njegove revitalizacije i razvoja.

Otpori inovacijama. Rezultati istraživanja (Bešić M., Krstić M., Bojković R, 2011) sprovedeni na temu otpora inovacijama putem anketa relevantnih aktera u poslovnim subjektima iznedrili su glavne prepreke inovacija, kao što su: nedostatak izvora finansiranja inovacija (indeks saglasnosti respodenata 0.68 meren na skali od 0 - 1), preveliki troškovi inovacija (0.68), ekonomski rizici inovacija (0.65), nedovoljan profit od uvođenja inovacija (0.62), neizvesna tražnje za novim proizvodom (0.597), nedostatak kvalifikovanog personala (0.52), zastarelost tehnološke opreme (0.458), nedostatak informacija o tehnologiji (0.42), organizaciona ograničenja (0.387), administrativna i zakonska ograničenja (0.37). Pored navedenih, otpor inovacijama često predstavljaju i sami osnivači poslovnog subjekta. Budući da nove ideje mogu predstavljati ozbiljnu pretnju prethodno već osmišljenim i razrađenim poslovnim modelima to neretko osnivači protagoniste inovacija koje menjaju aktuelne modele postojanja mogu smatrati protivnicima, što takođe, u značajnoj meri može dovesti do umanjenja inovativnost poslovnog subjekta.

3.2 Karakteristike preduzetničke strategije

Prema (Martinović M., 2010) preduzetništvo je “proces pomoću kojeg pojedinac ili grupa pojedinaca koriste organizovani napor da bi iskoristili povoljne prilike i stvorili vrednost, i da bi se širili ispunjavanjem zahteva i potreba putem inovacija i jedinstvenosti.” U okviru navedene definicije naglašavaju se tri ključne odrednice preduzetništva, i to: (1) traganje za povoljnim prilikama, kroz permanentno praćenje trendova i promena i okruženja; (2) inovacije, koje podrazumevaju promene u smislu uvođenja novih proizvoda ili usluga ili novog načina u poslovanju; i (3) rast poslovanja, budući da se preduzetnici obično ne zadovoljavaju sa stanjem status quo, zbog čega stalno ulažu značajne napore u cilju proširenja biznisa.

Preduzetnička strategija, dakle, proishodi iz same suštine preduzetništva i prema (Milošević, 2012), predstavlja usmerenje privrednog subjekta na „traženje tržišnih šansi, kako bi se kroz primenu inovacija stvarali uslovi za realizaciju i rast profita poslovnog subjekta“. Ovo se podjednako odnosi na sve privredne subjekte bez obzira na njihovu veličinu. Naravno, to ne znači da poslovni subjekt treba po svaku cenu da bude inovativno orijentisan, ali ukoliko izostane navedeno usmerenje, sa velikom verovatnoćom se može

ustvrditi da će njegova konkurentna sposobnost biti niža u odnosu na glavne konkurente, i samim tim će njegovi izgledi za opstanak na duži rok biti dovedeni u pitanje.

Može se konstatovati da preduzetnička strategija predstavlja nastojanje privrednog subjekta da u svom poslovanju primenjuje elemente preduzetničkog postupanja: inovativnost, vlastitu inicijativu, postavljanje ciljeva, preuzimanje odgovornosti za vlastite postupke, spremnost za preuzimanje rizika, angažovanje sopstvenih sredstava, vlastitu posvećenost ostvarenju ciljeva, učenje iz prethodnog iskustva, kao i permanentno obrazovanje i osposobljavanje.

U ovom radu akcenat je na inovativnosti. Inovativnost je, prema (Radman, 2011), “sposobnost činjenja nečega na novi način. U poslovanju je to spontan ili sistemski postupak ostvarivanja unapređenja koja vode korisnim pozitivnim promenama i povećanju vrednosti rada”. Pri tom se kao posledica inovativnog postupanja ili inovativnih aktivnosti javlja inovacija, u konkretnom slučaju, poslovnog subjekta. Može se reći da inovacija predstavlja uspešnu komercijalizaciju neke ideje. Svaka komercijalizacija ideje sama po sebi povlači izvestan rizik od neuspeha bez obzira na to u kojoj meri je tržište zainteresovano za to. Ovde se mogu posebno izdvojiti tehnološki i tržišni rizik. Tehnološki rizik odnosi se na to hoće li inovacija zadovoljiti svrhu u pogledu funkcije i ispunjenja standarda, a tržišni rizik se odnosi na komercijalni aspekt inovacije, kako u pogledu mogućnosti i brzine prodaje, tako i načina odgovora konkurencije na inovaciju. Realizacija inovacije zahteva angažovanju odgovarajućih resursa, otuda je od značaja i odnos poslovnog subjekta prema angažovanju resursa, a posebno sopstvenih sredstava, ako i vlastite posvećenosti ostvarenju strategijskih ciljeva. Inovacije mogu biti inkrementalne i radikalne. Inkrementalne inovacije se sprovede permanentno i predstavljaju male promene. Radikalne inovacije su znatno ređe ali mogu imati i dalekosežnih posledica. U tom smislu, (Shumpether, 2014) je ustvrdio da se „industrijska ekonomska struktura menja iznutra. On je proces industrijske transformacije kroz radikalne inovacije nazvao kao kreativna destrukcija“.

Budući da upravljanje inovacijama (Krstić, 2013) pripada strateškom nivou upravljanja u poslovnom subjektu, to su kod njega stalno prisutni ključni elementi strateškog menadžmenta, na kojima poslovni subjekti zasnivaju svoju konkurentnu prednost. Stoga preduzetnička strategija mora imati sve elemente koji karakterišu i strategijski menadžment. Konkurentna, odnosno strateška prednost se danas može pratično postići kroz različite mehanizme inoviranja. U tabeli 1 prezentuju se neki od mehanizama inoviranja sa primerima sticanja konkurentne - strateške prednosti.

Tabela 1. Mogućnosti sticanja strateške prednosti inoviranjem

Inovativni mehanizam	Strateška prednost	Primer
<i>Novina u proizvodu ili usluzi</i>	Ponuditi nešto što niko drugi ne može	Ponuditi prvi u svetu... vokmen, mašina za pranje sudova, kamera ...
<i>Novina u procesu</i>	Ponuditi nešto na način na koji drugi ne mogu - brže, po nižoj ceni, više prilagođeno kupcu...	Internet bankarstvo, on line prodaja knjiga...
<i>Složenost proizvoda</i>	Ponuditi nešto što će drugima, zbog toga što je složeno biti teško da osvoje i imitiraju	Rolls – Royce avio motori - samo retki konkurenata mogu ovladati složenim mašinstvom i/ili metalurgijom
<i>Pravna zaštita intelektualne svojine</i>	Ponuditi nešto što drugi ne mogu dok ne plate licencu ili drugu vrstu naknade	Vrhunski lekovi poput Prozac, Zentac i drugi.
<i>Dodati/proširiti faktore kompeticije</i>	Pomeriti osnovu kompeticije - na primer sa cene proizvoda, na cenu i kvalitet proizvoda, ili cenu, kvalitet i ponudu proizvoda	Japanski proizvođači automobila su sistematski proširivali broj faktora u kojima žele da se takmiče, od cene ka kvalitetu, ka fleksibilnosti, mogućnosti izbora, skraćivanju vremena između lansiranja novih proizvoda i tako redom, ali nikada ne nudeći jedan na uštrb drugog faktora, nego sve zajedno

<i>Tajming</i>	Prednost onog koji prvi ulazi na tržište - biti prvi na tržištu sa novim proizvodom može doneti značajnog udela u tržištu tog proizvoda. Prednost onoga koji ulazi na tržište neposredno iza prvog –biti prvi na tržištu znači preležati „dečije bolesti“, pa je možda bolje biti pratilac koji posmatra prvog kako pravi greške na neispitanom terenu, a zatim brzo ući na tržište sa sličnim proizvodom	<i>Amazon.com i Yahoo! - drugi mogu samo da prate njihov uspeh.</i>
<i>Robustan dizajn</i>	Ponuditi nešto što predstavlja platformu na kojoj se mogu graditi varijacije i naredne generacije proizvoda	<i>Boeing 737 - osnovni dizajn iako star preko 30 godina, i dalje se adaptira i nadograđuje kako bi koristio različitim korisnicima - ovo je najuspešniji avion na svetu kada se govori o prodaji</i>
<i>Postavljanje novih pravila</i>	Ponuditi nešto što predstavlja potpuno nov koncept proizvoda ili procesa, odnosno drugačiji način na koji se stvari rade, čime dotadašnji proizvod ili procesi postaju suvišni	<i>Pisaća mašina naspram Word-u i sličnim programima na PC, led naspram frižidera i zamrzivača, gasne i naftne lampe naspram električnom osvetljenju</i>
<i>Rekonfiguracija sistema</i>	Pronaći novi način na koji se delovi sistema mogu uklopiti da funkcionišu zajedno - naprimer, izgradnja efektivnijih mreža, outsourcing i koordinacija virtuelnim kompanijama	<i>Benetton u odevnoj industriji, Dell u računarima, Toyota u supply chain management-u.</i>
<i>Nešto drugo?</i>	Sušтина inovacije je u traženju novih načina da se nešto uradi i stekne strateška prednost – tako da će uvek postojati prostor za nove načina sticanja i zadržavanja kompetitivne prednosti	<i>Nepster je počeo sa softverom koji omogućava razmenu muzike preko Interneta, preko P2P (person to person) brze veze. Njen potencijal za promenu arhitekture Interneta je znatno veći. Ovaj servis je odgovoran za čitavu generaciju novih programa i servisa.</i>

Izvor: (Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K., 2005)

Diskusija / Zaključak

U ovom radu fokus je na tzv. specijalnim strategijama poslovnog subjekta, i unutar njih na preduzetničkoj strategiji, sa posebnim osvrtom na inovativnost, kao ključnog elemenata te strategije.

U radu se pokazuje da, ako poslovni subjekt želi da opstane na dugi rok u aktuelnom dinamičkom okruženju, on to može uspešno da ostvari ukoliko ima snažno inovativno usmerenje, odnosno ukoliko kontinuirano ulaže napore na unapređenju vlastite inovativnosti. To drugim rečima znači da ima preduzetničku strategiju zasnovanu na inovativnosti.

Navedene konstatacije potvrđuje i Strategija Evropa 2020 (Europe 2020) čiji su glavni prioriteti:

- pametni rast kroz efektivno investiranje u obrazovanje, istraživanje i inovacije, i digitalno društvo;
- 2) održivi razvoj kroz promociju konkurentnije ekonomije zasnovane na efikasnom korišćenju resursa i očuvanju okruženja,
- 3) inkluzivni rast kroz ekonomiju visoke zaposlenosti koja ostvaruje ekonomsku, društvenu i teritorijalnu koheziju.

Može se konstatovati da je ovim istraživanjem potvrđena hipoteza definisana u poglavlju 1. Uvod, koja se odnosi na pretpostavku da između preduzetničke strategije zasnovane na inovativnosti i rasta i razvoja

poslovnog subjekta postoji izvesna veza. Što se tiče karaktera te veze, ovim istraživanjem on nije kvantifikovan. To bi mogla biti tema nekog narednog istraživanja.

Literatura

- Bešić M., Krstić M., Bojković R. (2011). Istraživanje inovativnosti i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća. *IMK-14 Istraživanje i razvoj*, Godina XVII, Broj (40) 3/2011.,
- Bulat V. (2001). *Industrijski menadžment*. Kruševac: ICIM.
- Bulat, V. (2004). *Industrijski menadžment - nova paradigma*. Kruševac: FIM ICIM Plus.
- Coulter, M. (2010). *Strategijski menadžment na delu*. Beograd: Data status.
- Darrell, M. (1999). „Using S-Curves and Trends of Evolution in Rand Strategy Planning, The I Mech Seminar on Future Heat Pump and Refrigeration Technologies held in London on 20 April 1999 (Reference 1). London .
- Europe 2020. (n.d.). Retrieved 06 26, 2014, from Priorities: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/index_en.htm
- Krstić M., Skorup A., Skorup S. (2012). Software tool for strategic analysis of enterprise environment - matrix of quality and product innovation. *SYMORG 2012., Innovative management & business performance, June 5 - 9, 2012*. Zlatibor, Serbia.
- Krstić M., Skorup A. (2011). *Teorija inovacija*. Kruševac: ICIM Izdavački centar za industrijski menadžment.
- Krstić, M. (2013). *Upravljanje inovacijama*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
- Martinović M., T. Z. (2010). Upravljanje razvojem preduzeća i preduzetnička strategija. *Međunarodna naučna konferencija MENADŽMENT 2010*, (pp. 206-209). Kruševac.
- Milošević, D. (2012). *Strategija rasta i razvoja preduzeća*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
- Parker B. (2005). *Introduction to Globalization & Business*. London: SAGE Publications.
- Radman, G. (2011). *Inovativnost ključ održive konkurentnosti*. Retrieved from Radionica: Hrvatski kvocijent inovativnosti; HGK, travanj 2011.: www.een.hr/upload/vedran/3_ven-radman.pdf
- Shumpether, J. (2014). *ProvenModels*. Retrieved 2014, from <http://www.provenmodels.com/14/invention-innovation-diffusion-trilogy/joseph-a.-schumpeter>
- Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 3rd edition, John&Sons, Ltd.
- Train A., E. C. (2006). Maximising the Impact of Knowledge for Innovation in Gaining Competitive Advantage. *COBRA 2006., The construction and building research of the Royal Institution of Chartered Surveyors, 7-8 September 2006*, . University College London.

Milan Krstić

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, Srbija
11000 Beograd, Mitropolita Petra 8,
Telefon: 011/2762-194
E-mail: mykrstic@gmail.com

Ana Skorup

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, Srbija
11000 Beograd, Mitropolita Petra 8,
Telefon: 011/2762-194
E-mail: anaskorup@gmail.com

Sažetak

Inovacija i standardizacija reprezentuju dva različita socio-ekonomska fenomena. Inovacija je specifičan proces u kome se najpre rađa ideja o potrebi sprovođenja određene promene, potom se promena sprovodi sve do nivoa njene komercijalizacije, i na kraju usvaja od strane određenog društvenog sistema. Standardizacija predstavlja aktivnosti na utvrđivanju odredbi za opštu i višekratnu upotrebu, u odnosu na stvarne ili potencijalne probleme, u cilju postizanja optimalnog nivoa uređenosti u datom kontekstu. U ovom radu se polazi od pretpostavki da između inovacije i standardizacije postoji izvesna povezanost, budući da njihova primena u okviru poslovnog subjekta može rezultovati u unapređenju njegovih performansi (uvećanja profita, obima poslovanja, broja zaposlenih, produktivnosti rada, ili smanjenju troškova poslovanja). Stoga se u radu istražuje kakav je međusobni odnos inovacije i standardizacije (u širem kontekstu standarda) i kakvog to odraza može imati na ostvarenje performansi poslovnog subjekta. Istraživanje je sprovedeno na metodološkom pristupu koji se zasniva na analizi bibliotekskih izvora i studija slučaja, kao i empirijskih rezultata prethodnih istraživanja na ovu temu, zasnovanih na statističkoj metodi. Rezultati istraživanja potvrđuju valjanost uvedene pretpostavke o postojanju veze, odnosno međusobnom uticaju između navedenih fenomena (i to kako uticaja inovacije na standardizaciju, tako i obrnuto), posebno kada je poslovni subjekt u pitanju, ali nisu eksplicite potvrdili i značajnost statističke veze između njih. U zaključku se naglašava da između navedenih fenomena (inovacije i standardizacije) postoji pozitivna korelacija ili međusobna komplementarnost, ali ne nužno i kauzalnost.

Ključne reči: inovacija, standardizacija, istraživanje, poslovni subjekt

Summary

Innovation and standardization represent two different socio-economic phenomena. Innovation is the specific process of creating the idea of a need for some changes, then the changes are implemented to the level of their commercialization, and finally adopted by a particular social system. Standardization is an activity in determining provisions for common and repeated use, in relation to actual or potential problems in order to achieve an optimal level of order in a given context. In this paper, we assume that correlation exists between innovation and standardization, since their application within a business entity may result in improving its performance (increase of profit, business scope, number of employees and labor productivity, and reduce of operating costs). The paper explores the nature of relationship between innovation and standardization (in the broader context of standards) and the way they affect the achievement of the performance of the business entity. The survey was conducted on a methodological approach based on the analysis of literature sources and case studies, and empirical results of previous research on this topic based on statistical method. The survey results confirmed the validity of the assumptions imposed on the existence of the relationship, ie mutual impact between these phenomena (both the impact of innovation on standardization, and vice versa), especially when the business entity in question, but they did not explicitly confirm the statistical significance of the relationship between them. In conclusion, it is emphasized that between these phenomena (innovation and standardization) exists a positive correlation or mutual complementarity, but not necessarily causality.

Keywords: innovation, standardization, research, business entity

Inovacija i standardizacija po svom karakteru reprezentuju dva potpuno različita socio - ekonomska fenomena.

Inovacija je fenomen pod kojim se, prema (Krstić, 2013), obično podrazumeva „specifičan proces u poslovnom subjektu unutar koga se najpre rađa ideja o potrebi sprovođenja određene promene, potom se ta promena sprovodi sve do nivoa njene komercijalizacije, i na kraju usvaja od strane određenog društvenog sistema”. Pri tom, realizacija inovacija obuhvata osnovni cilj i skup parcijalnih ciljeva. Osnovni cilj inovacije jeste da ona rezultira u pozitivnom ostvarenju ekonomskih efekata, koji se ogledaju u uvećanju jednog ili više pokazatelja uspešnosti poslovanja prihoda, profita, produktivnosti rada, zaposlenosti, ili smanjenju troškova poslovanja. Parcijalni ciljevi inovacija se operacionalizuju kroz realizaciju više različitih inovativnih zadataka, kao što su znavljanje i proširenje skupa proizvoda i usluga i pridružene prodaje; uspostavljanje novih metoda proizvodnje i usluga; uspostavljanje novog načina snabdevanja i distribucije; uvođenje promena u menadžmentu; uvođenje promena u organizaciji rada; uvođenje promena u poslovanju, kao i uvođenje novih veština kod radne snage.

Iako inovaciju može sprovesti pojedinac ili grupa ljudi, ona se prevashodno vezuje za određeni organizacioni kontekst. U tom smislu svaki poslovni subjekt može inovirati bez obzira na njegovu prirodu i veličinu (mikro, mala, srednja i velika preduzeća uključujući i neprofitne organizacije kao što su javne ustanove, bolnice, univerziteti, jedinice lokalne uprave, nevladine organizacije i dr.)

Inovacija se po pravilu povezuje sa rastom i razvojem poslovnog subjekta i unapređenjem njegovih performansi, a što bi trebalo da produkuje određen pozitivan efekat. Ista inovacija, međutim, istovremeno na druge poslovne subjekte može imati i negativan efekat (ili čak destruktivan efekat), posebno kada su u pitanju radikalne inovacije, kojima se iz osnova menjaju njihove ustaljene organizacione forme i prakse i nastaju nove. Dakle, inovacije, proizvode eksterne efekte, koji su prema (Samuelson P.; Nordhaus W., 2000), u ekonomiji poznati kao eksternalije ili efekti preliivanja, koji se javljaju se kad poslovni subjekti ili fizička lica nameću koristi ili troškove na druge izvan tržišta.

Situacije u kojima ekonomske aktivnosti (proizvodnja ili potrošnja) donose pozitivne koristi drugim strankama, a da one ne plaćaju za to, poznate su pod nazivom – eksterne ekonomije. Situacije u kojima ekonomske aktivnosti (proizvodnja ili potrošnja) uvode troškove drugim strankama, a da im se oni ne nadoknađuju, poznate su pod nazivom – eksterne disekonomije.

Standardizacija je socio – ekonomski fenomen pod kojim se, prema (Krstić, M., Skorup, A., 2014), obično podrazumeva „način za iznalaženja sredine između sličnih ili suprotstavljenih ideja i njihovog objedinjavanja u jednu celovitu ideju”. Standardizacija se može definisati kao „aktivnost na utvrđivanju odredbi za opštu i višekratnu upotrebu, u odnosu na stvarne ili potencijalne probleme, u cilju postizanja optimalnog nivoa uređenosti u datom kontekstu” (Popović P., Živković V., 2011).

Standardizacija integriše opše i parcijalne ciljeve. Opšti ciljevi standardizacije su masovnost proizvoda (možda i najvažniji) i postizanje uslova za racionalan i udoban život (kao krajni cilj standardizacije). Parcijalni ciljevi standardizacije operacionalizuju opšte ciljeve, i sastoje se u tome da se: osigura prikladnost proizvoda, procesa ili usluge da u određenim uslovima služi svojoj nameni; obezbede jedinstvene tehničke osnove, radi lakšeg sporazumevanja tokom procesa rada; ograniči raznolikost izborom optimalnog broja tipova ili veličina; osigura kompatibilnost i zamenjivost različitih proizvoda; poboljša zaštita života, zdravlja i bezbednosti ljudi, životinja, biljaka i životnih medijuma; obezbedi racionalno korišćenje prirodnih resursa (održivi razvoj); unapredi međunarodna trgovina; obezbedi opšta ekonomičnost; omogućiti konkurentnost i ostvarivanje profita od strane privrednih subjekata.

Učestvovanje u procesu standardizacije privrednim subjektima omogućava, pored ostalog, umrežavanje sa zainteresovanim stranama i telima za ocenjivanje usaglašenosti, kao i direktan pristup znanju i strategiji (i taktici) drugih učesnika u tom procesu. Pored toga, aktivno učestvovanje u tom procesu omogućava privrednim subjektima ne samo da neposredno predstave svoje interese, već i da efektivno utiču na sadržinu (zahteve) i formu standarda i srodnih dokumenata koji su rezultat tog procesa. (Krstić M.; Krstić I., 2010)

Standardizacija obuhvata tri glavana potprocesa: formulisanje, izdavanje i primenu standarda, i to na nacionalnom, evropskom i međunarodnom nivou. (Krstić M., Skorup A., Krstić I., 2012)

Standardi su izlaz iz procesa standardizacije i predstavljaju specifičan tehnički jezik, koji se u poslovanju širom sveta koristi za proizvodnju roba, pružanje usluga i stvaranje kompatibilnih sistema. Standard se može

definirati kao „javno dostupan dokument, utvrđen konsenzusom i donet od strane priznatog tela, kojim se za opštu i višekratnu upotrebu utvrđuju pravila, zahtevi, karakteristike, uputstva, preporuke ili smernice za aktivnosti ili njihove rezultate, radi postizanja optimalnog nivoa uređenosti u određenoj oblasti u odnosu na postojeće ili moguće probleme”. (ZOS, 2009)

Standardi i standardizacija proizvode eksterne efekte pošto korist od njihovog uvođenja, pored neposredno zainteresovanih strana (predlagači standarda, donosioci politika i drugi zainteresovani korisnici), indirektno imaju i ostali akteri privrednog sistema. U ekonomiji su takvi efekti poznati kao eksternalije ili efekti preliivanja, koji se prema (Samuelson P.; Nordhaus W., 2000), javljaju kada privredni subjekti ili fizička lica nameću koristi ili troškove, na druge, izvan tržišta.

Iz izloženog je jasno, da primena i jednog i drugog navedenog fenomena u poslovnom subjektu može rezultovati u unapređenju njegovih performansi (uvećanja profita, obima poslovanja, broja zaposlenih, produktivnosti rada, smanjenju troškova poslovanja), a pored toga, i jedan i drugi fenomen u privrednom subjektu proizvode eksternalije (koje mogu biti pozitivne ili negativne). Stoga se neminovno nameće sledeće pitanje, budući da oba fenomena imaju slično dejstvo u poslovnom subjektu, da li između inovacije i standardizacije postoji izvesna povezanost. Ovo otvara mogućnost da se postavi sledeća pretpostavka:

Između inovacije i standardizacije postoji izvesna veza, a karakter te veze može se utvrditi?

Svrha ovog rada je da se navedene pretpostavke detaljnije istraže.

Metodologija istraživanja

Cilj istraživanja u ovom radu je istraživanje i potvrđivanje ili opovrgavanje pretpostavki uvedenih u prethodnom poglavlju, odnosno, pretpostavki da između inovacije i standardizacije postoji izvesna veza, kao i da se karakter te veze može se utvrditi, a možda i kvantifikovati na neki način. U tom smislu dizajnirano je ovo istraživanje.

Istraživanje je sprovedeno na metodološkom pristupu koji se zasniva na analitičko deduktivnom pristupu, koji u svojoj osnovi obuhvata, prethodnu analizu dostupnih bibliotečkih izvora i studija slučaja, kao i empirijskih rezultata prethodnih istraživanja zasnovanih na statističkoj metodi, a koji se tiču ekonomskih efekata navedenih fenomena inovacije i standardizacije, potonju diskusiju prikupljenih rezultata, kao i na osnovu njih, naknadnu primenu metode dedukcije.

Već letimičan pregled selektovane literature je ukazao da je ovo pitanje u više navrata razmatrano iz različitih aspekata, tako da ono predstavlja pogodno tlo, ne samo za ovo istraživanje već za dalja buduća istraživanja. U daljem tekstu će se neki od rezultata istraživanja i detaljnije prezentovati.

Rezultati istraživanja

Kada je reč o međusobnoj vezi ili delovanju inovacionog procesa na proces standardizacije, odnosno vezi inovacija – standardizacija (standardi), ili obrnuto, odmah se može konstatovati da postoje veze i u jednom i drugom smeru (Blind K., 2004).

Delovanje standardizacije na inovacioni proces ogleda se u tome što istraživači, programeri, inženjeri, eksperti za marketing i drugi često koriste standarde kao važne izvore informacija o aktuelnom stanju tehnologije, naročito u pogledu ograničenja, koja iz njih proizilaze i sa njima povezanih propisa, a takođe, navedeni akteri standarde koriste i kao značajan instrument za generisanje novih ideja (naročito kada se radi o strateškim inovacijama).

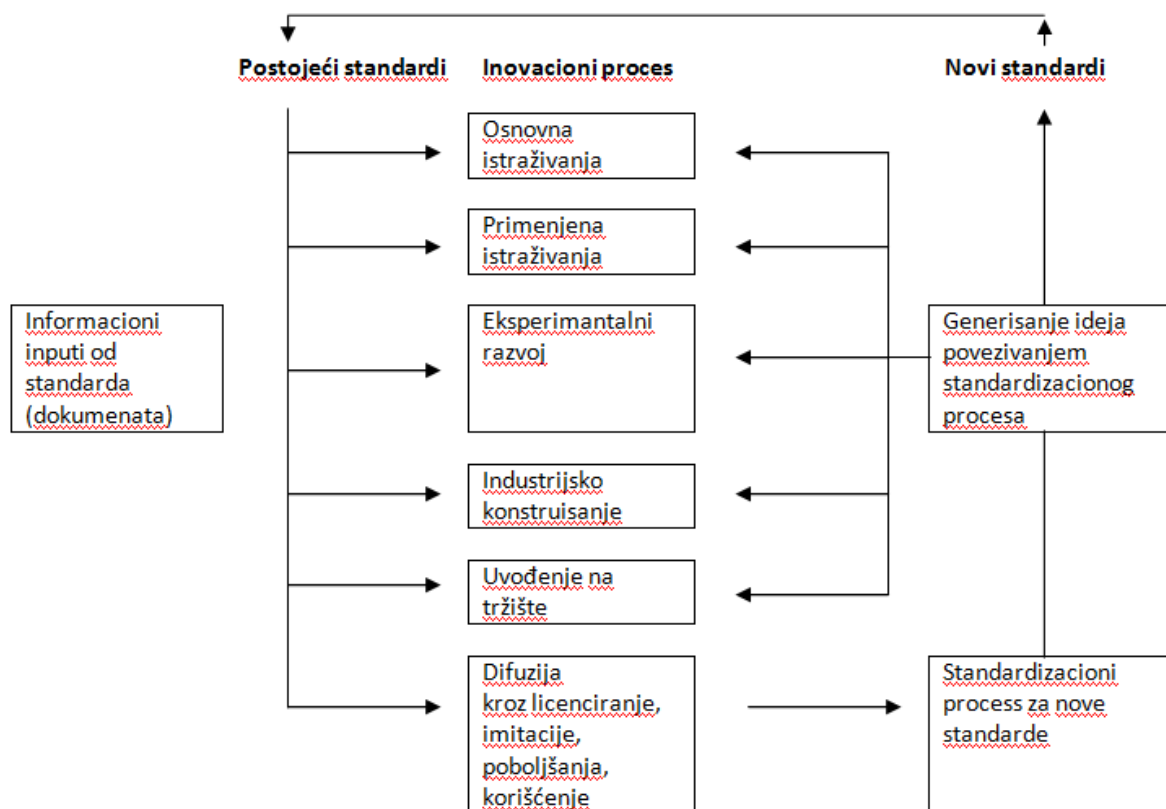
Delovanje inovacionog procesa na standardizaciju se prevashodno manifestuje u okviru poslednje faze inovacionog procesa, difuzije inovacija, kojom se podnose predlozi za standardizaciju novih tehnoloških inovacija i u vezi s njom stečenih saznanja.

Međusobna veza između procesa dva navedena fenomena, inovacioni proces – proces standardizacije, odnosno njihove međusobno delovanje, na veoma pojednostavljen način predstavljeno je kao hronološka veza između standarda, procesa standardizacije i procesa inovacija na slici 1. Sa slike 1. je očigledno da su procesi oba fenomena, proces standardizacije i proces inovacije linarno povezani, pošto jedan proces prati drugi, a pritom oba procesa su nezavisni jedan od drugog u početku.

Iz prezentovanog je evidentno da je opravdano razmatrati dva međusobna uticaja navedenih fenomena, i to: uticaj standardizacije i standarda na inovacije, i obrnuto uticaj inovacija na standardizaciju i standarde.

Tokom odvijanja inovacionog procesa, najpre na makro, a potom in a mikro planu, koji započinje osnovnim istraživanjima, vodi preko primenjenih i razvojnih istraživanja i realizacije proizvoda sve do difuzije inovacije, postojeći standardi sa jedne strane služe kao inputi - relevantni informacioni izvori. Sa druge strane tog procesa, sve do difuzije inovacije, novi standardi služe kao izvori za generisanje novih ideja. Difuzija inovacija dovodi do donošenja novih standarda, koji opet zamenjuju postojeće standarde, sada oni zauzimaju mesto postojećih standarda i služe kao inputi, i inovacioni proces se nastavlja u narednom ciklusu.

Slika 1. Postavljanje standardizacije u inovacioni proces



Izvor: (Blind K., 2004), strana 188.

Uticaj standarda i standardizacije na inovacije

Danas kada se stalno govori da se ceni sve što je novo i drugačije, može biti iznenađenje da i zajednički standard može biti snažan generator inovacije. Zapravo, mnoge od inovacija koje su promenile svet (kao što su železnica, moderna proizvodnja i izmenjivost delova, novac, poljoprivreda, kontejnerska otprema, brojevi, Internet, pa čak i jezik), uspele su pre svega zahvaljujući standardizaciji. U literaturi se može naći više studija o uticaju standardizacije na inovacije. Ovde će se prezentovati neke od njih koje jasno ukazuju na navedenu vezu pomenutih fenomena.

Studija slučaja (Frentz, 2012) British Community Innovation Survey bavi se faktorskom analizom relevantnih faktora standardizacije a takođe razmatra i standarde kao izvor informacija za inovacije. Rezultati ukazuju da se standardi koriste zajedno sa drugim spoljnim izvorima informacija, kao što su javne baze znanja, publikacije i drugo. Primena standarda je ipak relativno specijalizovano sredstvo korišćenja spoljnih kodifikovanih informacija u inovacionoj strategiji firme. Na širem planu inovaciona infrastruktura je ključni resurs za efikasno funkcionisanje inovacija i ekonomskog učinka. Standardi, dizajn, akreditacija, metrologija i zaštita intelektualne svojine su svi duboko ugrađeni u modovima i stilovima inovacione prakse širom industrija i trgovina i u javnom sektoru.

Studija slučaja (Blind K., 2010) bavi se uticajem međunarodnih standarda IKT na razvoj proizvoda. Istraživanje uticaja je zasnovano na kvalitativnom principu na osnovu stručnih mišljenja organizacija za standardizaciju (European Telecommunication Standards Institute, International Telecommunication Union and European Committee for Standardisation/Information Society Standardisation System). Rezultati

pokazuju da su pronađene značajne varijacije u zavisnosti od toga da li su standardi bili formalni, neformalni ili vlasnički, ali da bez obzira na navedeno, standardi IKT imaju pozitivan uticaj na inovacije. Zainteresovane strane percipiraju uglavnom pozitivne uticaje, posebno u pogledu sposobnosti da se poveća raznovrsnost proizvoda i usluga, stepen i brzina usvajanja novih proizvoda, kao i da se razviju nove globalne outsourcing mogućnosti.

Studija slučaja (OECD, 2011) bavi se istraživanjem uticaja biometrijskih standarda na inovacije. Studija je da pokazala da primena standarda ubrzava napredak na planu razvoja biometrijskih programa, kao što su vođenje ličnog i pasoškog identiteta građana, kao i da je primena standarda svim potencijalnim potencijalnim akterima – njegovim korisnicima, kao što su industrije, uključujući i neka MSP, omogućila priliku da se pod istim uslovima nadmeću na tržištu.

Studija slučaja (Michel, 2012) bavi se istraživanjem uticaja standarda na inovaciju u infrastrukturi. U tom smislu istražuje ulogu i uticaj standarda pomoću polu - strukturiranih intervjua na inovacije tokom razvoja infrastrukture za punjenje električnih vozila u Holandiji. Istraživanje je sprovedeno na ukupno 17 aktera, koji su bili uključeni u izgradnju infrastrukture. Standardizacija je izvršena u formalnom procesu (usvajanje standarda od strane nadležnog tela za standardizaciju Holandije) i u okviru neformalnog procesa (sastanci zainteresovanih strana kako bi se obezbedila kompatibilnost u infrastrukturi i rešavanje praktičnih problema). Ocenjeno je da je na ovaj način izbegnuto tehnološka blokada od strane pojedinih aktera i omogućena konkurencija, a što je bila podrška za inovacije.

Studija slučaja (fastcodesign) bavi se istraživanjem uticaja standardizacije procedura na inovaciju u zdravstvu. Clinical Improvement Council for Orthopedic Care (CICOC) je 2009. godine u bolnici Baptist Health System (BHS), San Antony, Teksas, USA, a u cilju smanjenja troškova i povećanja kvaliteta akutne nege, transformisao pristup procedurama hirurške zamene kuka i kolena. Pre toga, svaki od 40 ortopedskih hirurga imao je svoj poseban način rada, a CICOC je razvio jedinstveni – standardni model postupanja za svih pet bolnica u sistemu. Novi standard definiše sve, počev od preoperativnih testova, preko radiologije, opremanja operacione sale, instrumenata, pribora i druge opreme, pa do post operativne nege, lekova, ishrane, fizikalne terapije i saveta lekara. U roku od nekoliko meseci rezultati su bili dramatični bolji što je potvrđeno kroz smanjene stope readmisije i infekcije, završavanje istog hirurškog obima posla za znatno kraće vreme, kao i kroz iskazano neuopredivo više zadovoljstvo poslom od strane medicinskog osoblja.

Uticaj inovacija na standardizaciju i standarde

Analiza uticaja inovacija na standardizaciju i standarde ukazala je da se ovaj uticaj može razmatrati na dva nivoa, na makroekonomskom nivou i na nivou privrednog subjekta. U literaturi se može naći više studija o ovom uticaju. Ovde će se prezentovati neke od njih koje ukazuju na navedenu vezu pomenutih fenomena.

Studija slučaja (Blind, K., 2002) bavi se uticajem inovacija na standardizaciju na makroekonomskom nivou, putem istraživanja specifičnih pokretačkih sila koje dovode do pokretanja aktivnosti standardizacije u nacionalnim organizacijama za standardizaciju. U tom smislu, u Nemačkoj je u okviru 19 privrednih sektora, sprovedeno empirijsko istraživanje zasnovano na upitniku, na osnovu koga je ustanovljeno da se standardizacija sprovodi veoma aktivno, posebno u onim privrednim subjektima koji pripadaju privrednim sektorima, u kojima se intenzivno sprovode R&D aktivnosti (a u okviru kojih zaštita intelektualne svojine igra važnu ulogu), kao i u onim privrednim subjektima koji pripadaju intenzivno izvozno orijentisanim privrednim sektorima.

Studija slučaja (Blind K., 2006) bavi se uticajem inovacija na standardizaciju na nivou privrednog subjekta kroz empirijsku analizu učešća nemačkih privrednih subjekata u nacionalnim organizacijama za standardizaciju. U okviru rezultata se konstatuje da veličina privrednih subjekata ima posebno značajan pozitivan efekat na verovatnoću njihovog učešća u formalnom procesu standardizacije, a za procenu verovatnoće da se privredni subject uključi u process standardizacije, koriste se indikatori performansi, kao što su intenzitet R&D i izvozne aktivnosti.

Studija slučaja (Cat, 2014) bavi se uticajem inovacija na standardizaciju u trgovini. Ovde se radi o primeru primene inovacije - novog alata (management category) koji trgovcima osigurava da se uspešno nose sa konkurencijom. Bihevioralna ekonomija u segmentu proizvodnje i trgovine detektovala je neke nove tržišne trendove tako da menadžeri kategorija moraju ići u smeru standardizacije asortimana i poslovnih procesa, kao i pronalaziti inovativne proizvode kako bi odgovorili željama i potrebama sve zahtevnijih korisnika.

Diskusija/Zaključak

U ovom radu je razmotreno pitanje međusobno obostranog odnosa standardizacije (standarda) i inovacije. U tom smislu, u radu se polazi od pretpostavki da između standarda i inovacije postoji određena veza i da se ona može utvrditi. Istraživanje je sprovedeno korišćenjem bibliotečkih izvora. Rezultati istraživanja su potvrdili uvedene pretpostavke dvosmerne veze (uticaja) između standarda i inovacije.

Različite studije na makroekonomskom nivou, kao i one na mikroekonomskom nivou kompanije, stručnih istraživanja u okviru konkretnih studija slučaja uglavnom pokazuju pozitivnu korelaciju ili komplementarnost između standarda i inovacije, ali ne i nužno kauzalnost (uzročno posledičnu vezu) da standardizacija proizvodi inovacije. (Blind, 2013)

Mnoge kompanije nisu u pravu, kada je u pitanju razmišljanje o standardima i inovacijama, posebno one koje smatraju da su standardi “nužno zlo”, ali “dosadno”, da je njihov značaj ograničen samo na smanjenje troškova i poboljšanje kvaliteta. Zapravo istina je da su standardi specifičan alat u funkciji inovacija.

Može se ustvrditi da su standardi specifičan “katalizator” u najvećem delu inovacionog procesa, budući da oni učestvuju u njemu, potpomažu njegovo odvijanje i realizaciju u pozitivnom smislu, a sami se pri tome ne menjaju, odnosno na njih ne deluje inovacioni proces, osim u poslednjoj fazi – difuziji inovacija.

Literatura

- Blind K. (2006). Explanatory Factors for Participation in Formal Standardisation Processes: Empirical Evidence at Firm Level. *Economics of Innovation and New Technology* , 157-170.
- Blind. (2013). *The Impact of Standardization and Standards on Innovation*. Manchester: Manchester Institute of Innovation Research, Nesta Working Paper 13/15.
- Blind, K. (2002). Driving Forces for Standardisation at Standardisation Development Organisations. *Applied Economics* , 1985-1998.
- Blind, K. G. (2010). How stakeholders assess the impacts of ICT standards. *Telecommunications Policy* , 162-164.
- Blind, K. (2004). *The Economics of Standards, Theoriz, Evidence, Policy*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Cat, M. (2014). Retrieved 5 2014, from Category management: Standardizacija, inovacija i razumijevanje potrošača: <http://www.jatrgovac.com/2014/04/category-management-standardizacija-inovacija-i-razumijevanje-potrosaca/>
- fastcodesign. (n.d.). Retrieved 5 25, 2014, from 5 Ways That Standardization Can Lead To Innovation: , <http://www.fastcodesign.com/1664682/5-ways-that-standardization-can-lead-to-innovation>
- Frentz, M. L. (2012). *Innovation Dynamics and the Role of the Infrastructure*. London: the Innovation Infrastructure Project.
- Krstić M., Skorup A., Krstić I. (2012). Komparativna analiza strategija zasnovanih na standardizaciji, kastomizaciji i modularizaciji proizvoda. (pp. 890-897). Bor, Srbija: Zbornik celih radova 8. Majske konferencije o stratejskom menadžmentu – MKSM2012, 25 - 27 maj 2012.
- Krstić M.; Krstić I. (2010). Standardizacija i mala i srednja preduzeća. *XII naučno-stručni skup, "Sistem kvaliteta za uspešno poslovanje i konkurentnost"*, (pp. 171-177). Vrnjačka Banja, 25-26.11.2010. godine
- Krstić, M. (2013). *Upravljanje inovacijama*. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
- Krstić, M., Skorup, A., (2014). Istraživanje ekonomskih efekata standardizacije. *III međunarodna naučna konferencija ZAPOSŁJAVANJE, OBRAZOVANJE I PREDUZETNIŠTVO (EEE 2014) Beograd, Srbija, 15. – 17. oktobar 2014*. Belgrade.
- Michel, C. (2012). *Standardisation of Infrastructure that supports Innovation: The case of the Dutch EV Charging Infrastructure*. Utrecht : Utrecht University.
- OECD. (2011). *Demand-side Innovation Policies* .
- Popović P., Živković V. (2011). *Osnovi standardizacije i metrologije, Prvo izdanje*,. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Samuelson P.; Nordhaus W. (2000). *Ekonomija*. Zagreb: XV izdanje, MATE doo.
- ZOS. (2009). Zakon o standardizaciji. „Službeni glasnik Republike Srbije” , p. br. 36/2009.

СТРУКТУИРАЊЕ ПРОДАЈНИХ ПРОЦЕСА У РАЗВОЈУ ПРИВАТНИХ ЗДРАВСТВЕНИХ УСТАНОВА У Р СРБИЈИ

STRUCTURING THE SALES PROCESS IN THE DEVELOPMENT OF PRIVATE HEALTH CARE IN SERBIA

Жељко Јовић

„MEDIGROUP SEE“

Милутина Миланковића 3, 11070 Нови Београд

Телефон +381 60 69 69 339

Е-маил: z.jovic@medigroup.rs

Сажетак

У свеобухватним реформама које очекују Р Србију у процесу приближавања Европској унији, значајно место заузима и реформа здравствено-социјалног система. Већ сада је евидентно да држава Србија, првенствено због финансијско-организационих аспеката, неће моћи да се ослони искључиво на државне здравствене системе, већ ће значајно место заузети и мрежа приватних здравствених установа. Иако на територији Р Србије постоји одређени број оваквих установа, овај сектор је тек у развоју и у будућности треба очекивати њихов динамички развој. С обзиром на наведено, успешност развоја приватних здравствених установа у великој мери ће завистити од правилног организовања продајних процеса и предвиђања изазова са којима ће се овакве установе сусретати у тржишној утакмици која управо почиње. Дефинисање облика и сегмената продајних процеса је приоритетни задатак менаџмента приватних здравствених система. Овај рад ће настојати да, сходно досадашњим искуствима, да основне смернице за њихово предвиђање.

Кључне речи: законска регулатива, корпоративна продаја, осигуравајућа друштва, задовољство и брига о клијентима, социјално одговорне компаније и друштво.

Summary

A comprehensive reform of the expected convergence R Serbia in the European Union, occupies an important place and the reform of the health and social system. It is already evident that the state of Serbia, primarily due to financial and organizational aspects will not be able to rely solely on public health systems, but the important place occupied and the private health institutions. Although the territory of the Republic of Serbia already has a number of such institutions, the sector is still developing and in the future should expect their dynamic development. In view of the above, the successful development of private health facilities will largely depend on the proper organization of the sales process and forecast the challenges these institutions will meet in the competition which is just beginning. Defining forms of retail process is the priority task of the management of private health care systems. This document will try that, according to previous experience, the basic guidelines for its prediction.

Keywords: Legislation, corporate sales, insurance, customer satisfaction and customer care, socially responsible companies and Society.

Увод

Постоји низ чинилаца који указују да се сектору приватних здравствених установа у Р Србији мора посветити већи значај у здравствено-социјалном збрињавању грађана Србије. Приближавање Европској унији и усклађивање законских норми, важну улогу даје приватним здравственим системима и његовој синергији са државним здравственим сектором. Међународни и унутрашњи друштвено-економски услови у којима се Р Србија нашла у последњих 20-ак година су имали за последицу урушавање државног здравственог сектора у организационом, материјалном и људском фактору.

Узимајући у обзир наведене разлоге с једне стране и нарастајуће изазове светске здравствене организације са новим неизлечивим болестима који се шире планетом, приватном здравственом сектору у Р Србији мора се доделити значајнија и обавезујућа улога у едукацији, збрињавању и лечењу њених грађана.

У Р Србији је тренутно регистровано 1.553 приватне здравствене установе (у овај број нису урачунате апотеке и стоматолошке ординације). Од тога, 15 су опште болнице, 52 специјализоване болнице, 14 домова здравља и 123 поликлинике.¹³

Приватне здравствене установе у Р Србији располажу са 35 скенера, 11 магнета, једним апаратом за радиотерапију, 700-800 ултразвучних апарата, 30 мамографа, 40.50 рендгена, а упошљавају око 3.400 лекара различитих специјалности.¹⁴

Број пријављених посета приватним здравственим установама у Београду у 2012.години је 479.583 пацијената. Од овог броја клијената приватно здравство је инкасирао око 95 милиона евра током поменутог године, што износи близу 200 евра по глави становника Р Србије, суми коју су наши грађани издвојили за лична плаћања здравствених услуга у приватном сектору.¹⁵

Као посебан сегмент битности приватних здравствених установа представљају листе чекања на одређене здравствене услуге у Р Србији, од којих на дијагностичке методе тренутно чека око 10.000 пацијената, на ортопедске операције око 14.000 пацијената, док је број чекајућих кардиолошких болесника којима је неопходна операција око 8.000.¹⁶

Имајући у виду наведене податке, као и тенденцију стално раста броја пацијената и промета који се реализује у приватним здравственим установама, а самим тим и њиховом значај за здравствени билтен грађана Р Србије, евидентно је да организација ових установа и њихово функционисање, осим профитног значаја за њихове власнике, имају и веома велики и битан значај за државу Србију.

У овом раду ћемо се оријентисати на прво наведену ставку, а то је приход који остварују ове установе, начин на који то чине и шта све од унутрашњих и спољних фактора утиче на структуру и висину прихода.

Преглед литературе

Без обзира што поједине приватне здравствене установе у Р Србије постоје готово 20 година, као што је Дом здравља „Др Ристић“ из Београда или пак Специјална гинеколошка болница са породилиштем „Јевремова“ такође из Београда, нико до сада нажалост није посветио ни тренутак своје истраживачке мисли.

Осим Института за јавно здравље Р Србије, где се прикупљају основни подаци из ових установа, а тичу се врсте и броја прегледа по специјалностима, евентуалних епидемиолошких показатеља, други аспекти рада приватних ординација и клиника нису занимали релевантне државне и научне институције.

Овакав однос има за последицу да данас у Р Србији има веома мало школованих менаџера у здравству, са још мање практичног искуства, што опет има за последицу да се у руководећим структурама ових институција налазе лекари, обично врхунски, али са менаџерског аспекта више него аматерски обављају послове организације и вођења установа.

С тога, морамо се окренути одређеној страниј литератури која третира ову област и компарирати је са стварном ситуацијом на тржишту Србије када су у питању приватне здравствене установе.

Према Mandelu (2009) први изазови менаџмента и продајних тимова у структурирању продаје настају приликом прављења стратегије маркетинга и продаје, тј. Приликом ценовног позиционира здравствене установе на тржишту. Наиме, он сматра да се у обзир мора узети већи број фактора, а пре свега друштвено-економска ситуација, стање конкуренције, географска позиционираност, опремљеност и стручни кадар.

С друге стране Berkowitz et.al. (1980) је мишљења да треба занемарити конкуренцију у сваком смислу те речи и да продајни тим приватне здравствене установе мора своју снагу и креативност усмерити на прављење понуда које ће тржишту понудити нешто другачије и различито, а пре свега квалитетно. На овај начин ће се изаћи из оквира уобичајеног, што ће додатно мотивисати пацијенте да покушају са нечим другачијим, здравствено оправданим, а све у циљу превазилажења проблема.

¹³ Извор:(Институт за јавно здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут“,2013)

¹⁴ Извор:(Институт за јавно здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут“,2013)

¹⁵ Извор:(Институт за јавно здравље Србије „Др Милан Јовановић Батут“,2012)

¹⁶ Извор:(Републички завод здравственог осигурања Србије, 2013)

Међутим, George et.al. (1994) је сасвим другачијег става, сматрајући да било какво експериментисање продајних тимова, може здравствене услуге одвести у домен алтернативне медицине, што у старту може поколебати пацијенте, нарочито када су нове здравствене установе у питању. Наиме, у ситуацији када још не постоји поверење између лекара и пацијената, компаративну предност треба тражити у савременим апаратима и опремљености здравствених установа.

Сублимирање различитих мишљења дао је Hagland (2004) саветујући потпуну опрезност пројаним тимовима здравствених установа, који би требало да послушају сва дешавања на тржишту и да брзим реакцијама предупреду конкуренцију, а у потпуности задовоље очекивања клијената. Свако експериментисање је играње са поверењем пацијената и сигурношћу бизниса. Медицинске науке то не препознају, а сами клијенти траже сигурност и сталност.

Методологија

Истраживање структурирања продајних процеса у приватним здравственим установама, спроведено је током 2012., 2013. и 2014. године на примеру три установе и то: две установе примарне заштите, Домови здравља „ЈЕДРО“ и „Др Ристић“ из Београда, као и једна установа секундарне заштите Општа болница „MediGroup“, такође из Београда. Домови здравља се разликују првенствено по годинама постојања, с обзиром да „ЈЕДРО“ на тржишту послује 3 године, док „Др Ристић“ са пацијентима ради готово 20 година, затим према броју пацијената на дневном нивоу у „ЈЕДРУ“ је око 200 клијената,¹⁷ док је у „Др Ристић“ то негде око 500.¹⁸ Ценовна политика обе установе је поприлично уједначена, незнатно у неким сегментима услуге у ДЗ „ЈЕДРО“ су скупље. Профил просечног корисника услуга у „ЈЕДРУ“ је особа старости између 35 и 40 година, више или високо образована, са примањима изнад републичког просека (око 350 евра)¹⁹, док је просечан пацијент у „Др Ристићу“, лице старо 45 до 50 година, средња стручна спрема, са примањима око и испод републичког просека.²⁰

Општа болница „MediGroup“ је основана у децембру месецу 2013. године, као најопремљенија и најсавременија здравствена установа секундарне заштите у Р Србији, па чак и региону. Поседује хоспитални и поликлинички део, као и дијагностички центар са најсавременијим апаратима међу којима се издваја магнет и мултислајсни скенер апарат последње генерације. Просечан број пацијената у овој болници је око 90 у поликлиничком делу, дневно се уради до 2 операције опште хирургије, као и 1 порођај (Општа болница „MediGroup“ је једина приватна здравствена установа која у свом саставу поседује породилиште)²¹. Профил пацијента, с обзиром на кратко време рада, није у потпуности дефинисан, али показатељи говоре о томе да поликлиничке услуге користе клијенти сличног профила као у ДЗ „ЈЕДРО“, док болничке услуге и породилиште тренутно користе најбогатији слојеви грађана Србије, страни држављани, као и корисници домаћих и страних здравствених осигурања чије полисе покривају ову врсту услуга.

Резултати истраживања

Посматрајући и анализирајући структуру прихода поменуте три здравствене установе, основано се закључује да постоји одређена правилност уз одсуство специфичности, без обзира на различит ниво и облик здравствене заштите, као и дужину постојања ових компанија.

У том смислу, приходи се остварују кроз неколико канала продаје и то:

- Приходи од корпоративних клијената;
- Приходи од индивидуалних (независних) пацијената;
- Приходи остварени кроз сарадњу са осигуравајућим друштвима;
- Приходи проистекли као део loyalty програма;

¹⁷ Извор: (Дневни финансијски извештаји Дома здравља „ЈЕДРО“, 2012,2013,2014)

¹⁸ Извор: (Недељни финансијски извештаји Дома здравља „Др Ристић“, 2012, 2013,2014)

¹⁹ Извор: (Анализа анкете међу пацијентима рађена током 2013)

²⁰ Извор: (Анализа упитника за пацијенте које попуњавају приликом првог доласка у ДЗ „Др Ристић“, 2012,2013,2014)

²¹ Извор: (Недељни финансијски извештаји болнице „MediGroup“, 2014)

Приходи од корпоративних клијената

Сарадња коју су оствариле ове здравствене установе са компанијама у анализираном периоду може се посматрати у два сегмента и то:

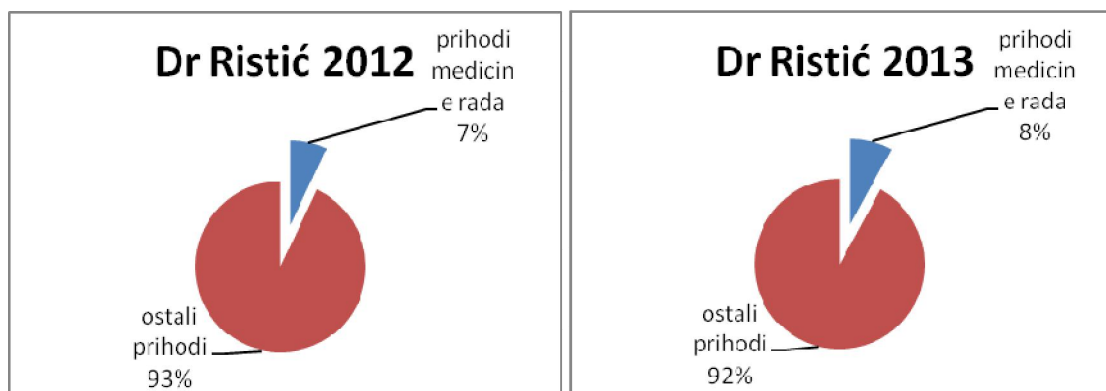
- Сарадња у области обавезних здравствених прегледа прецизираних посебним актима Р Србије;
- Сарадња у сегменту здравствених (систематских) прегледа и медицинске едукације које компаније обезбеђују својим запосленима као бенефит;

Сарадња у области обавезних здравствених прегледа прецизираних посебним актима Р Србије

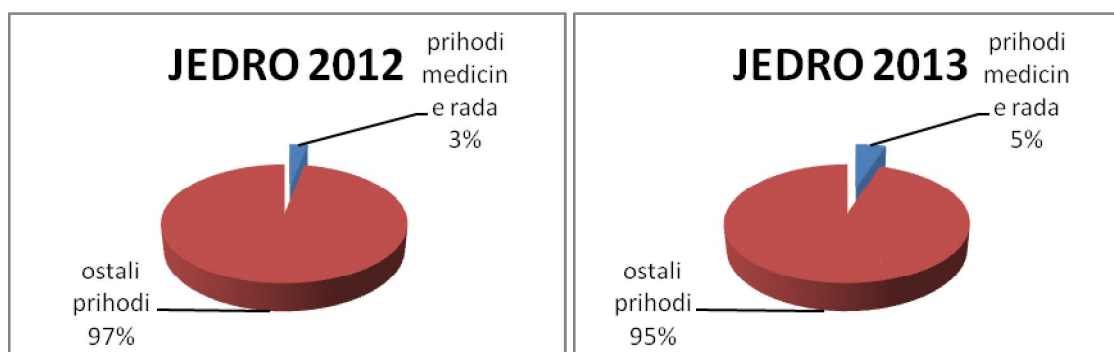
У Р Србији је на снази већи део законских, подзаконских аката и правилника који налажу послодавцима да у циљу бриге о својим запосленима морају у одређеном временском року слати раднике на обавезне здравствене прегледе. Ови прегледи углавном покривају радна места са повећаним ризиком (рад на висини, дубини, јонизујуће зрачење, рад на висини, возачи професионалци и сл.) и обављају се у медицини рада која је регистрована и ради у установама примарне заштите (општа болница „MediGroup“ не може бити регистрована за ову делатност и не постоји могућност да приходе остварује у овој области).

Посматрајући установе примарне заштите, учешће у приходима од наведене сарадње у последње две и по године у процентима изгледа као на слици 1.

Слика 1. Приходи од обавезних здравствених прегледа



Извор: (Годишњи финансијски извештаји ДЗ „Др Ристић“, 2012, 2013)



Извор: (Годишњи финансијски извештај ДЗ „ЈЕДРО“, 2012, 2013)

На основу приказаних резултата, евидентно је да установа која је дуже присутна на тржишту, у овом случају ДЗ „Др Ристић“, има веће приходе од овог облика сарадње него што је то у ДЗ „ЈЕДРО“. Разлог за овакву ситуацију треба тражити у чињеници да су цене на тржишту поприлично уједначене и да не постоји велики простор да њихов дискаунт, због чега препознатљивост бренда здравствене установе и вишегодишњи уговори омогућују установама са вишегодишњим пословањем боље резултате, него установама које се развијају.

Сарадња у сегменту здравствених (систематских) прегледа и медицинске едукације које компаније обезбеђују својим запосленима као бенефит

За разлику од горе наведене сарадње која је у великој мери прецизирана законским узусима Р Србије, овај сегмент даје могућност здравственим установама да њихови продајни и маркетинг тимови покажу сву своју креативност и да правилним балансом атрактивности понуде, квалитета услуга и ценовном политиком заинтересују компаније да баш изаберу њихове здравствене установе за реализацију овог бенефита својим запосленима.

Наиме, најчешћи облик сарадње су систематски прегледи које компаније организују за све или део својих запослених једном годишње. Продајне активности у овом случају су фокусиране у два правца и то: прво, у осмишљавању довољно атрактивних пакета прегледа који ће својом обимношћу, специфичношћу одабраних прегледа првенствено због природе послова које запослени обављају у заинтересованој компанији, привући надлежне службе компанија и друго, ценовном стратегијом позиционирања додатно подићи конкурентност од односу на друге понуђаче.

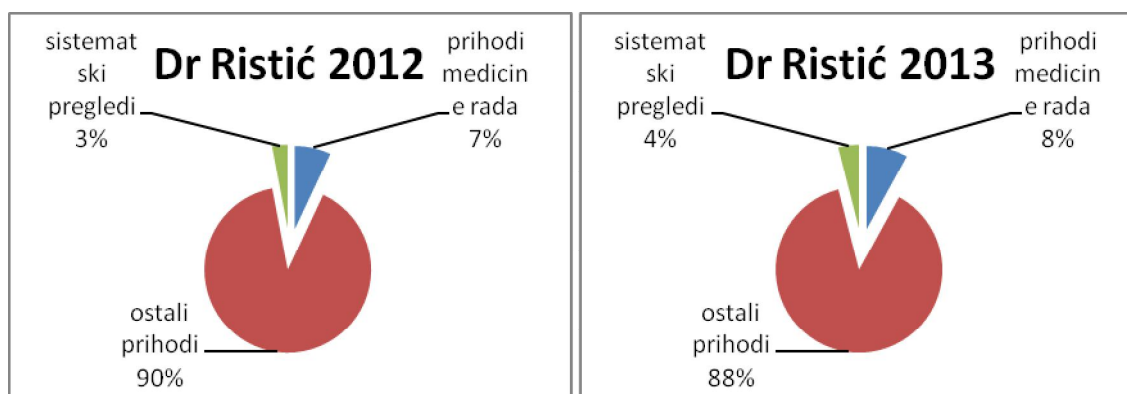
Што се тиче атрактивности пакета, продајни тим у сарадњи са медицинским тимом мора правилно проценити потребе, навике и жеље корпоративних клијената и понудити пакете који ће уз правилну и разумљиву презентацију бити прихваћени од стране компаније.

Одређивање ценовне стратегије је још компликованије и захтевније него претходни услов и од ње ће у великој мери зависити за кога ће се компанија одлучити. У одређеним околностима ценовна стратегија је и једини услов. Ово правило нарочито важи када је реч о тендерима, где квалитет систематског пакета, стручност медицинског особља или пак опремљеност медицинским апаратима немају никакав утицај на избор здравствене установе. Променом закона о јавним набавкама у Р Србији током 2013.године критеријум најниже цене је постао доминантан приликом избора здравствене установе. На овај начин креативност продајног тима је сведена на најмању могућу меру, а дискаунт цена међу здравственим установама полако достиже врхунац, после кога ће многе приватне ординације, поликлинике и болнице престати да функционишу.

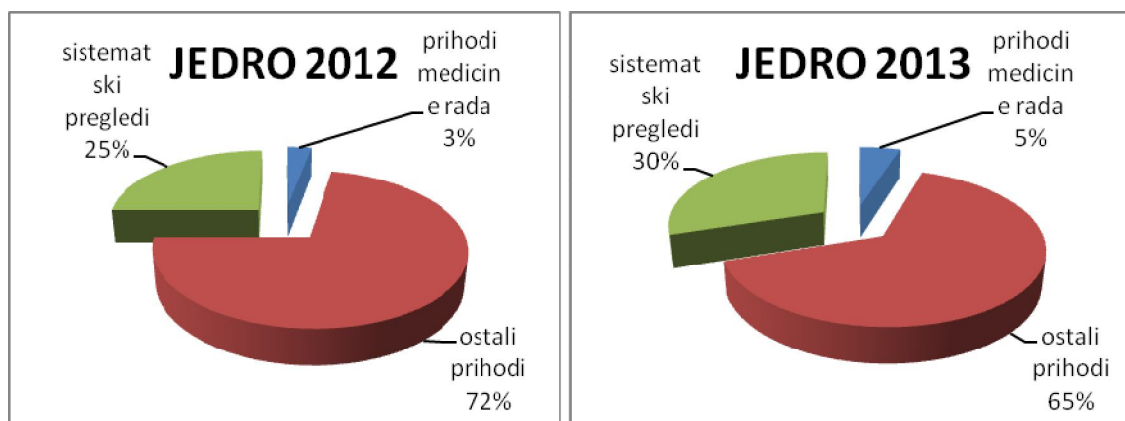
Поред систематских прегледа за корпоративне клијенте, у овом сегменту постоји још неколико области сарадње, међу којима доминира континуирана медицинска едукација нездравствених радника, где се кроз радионице активно врши обука запослених по компанијама. Фокус се даје на превазилажењу стреса на послу, елиминацији одређених проблема у физикалном смислу и сл. Овај вид сарадње продајни тимови врло често користе као припремну фазу да поједине компаније доведу у свој систем и на тај начин генеришу систематске прегледе или пак да под својим окриљем задрже компаније са којима раде и континуираном сарадњом онемогуће конкуренцију да им их преузму.

Што се тиче три посматране установе, учешће ове врсте корпоративних клијената у приходима по годинама је дато на слици 2.

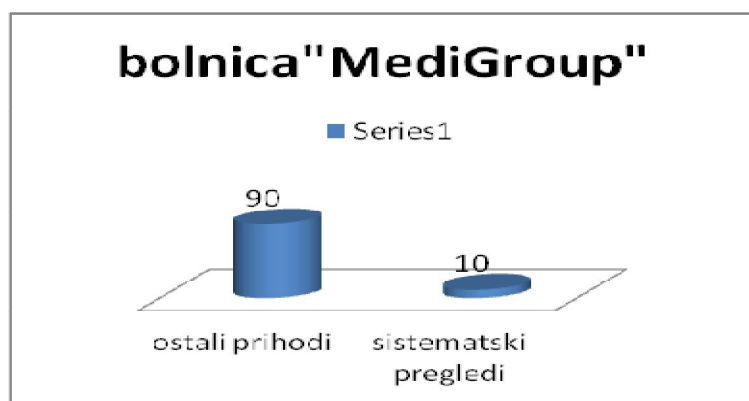
Слика 2. Приходи од систематских прегледа



Извор: (Годишњи финансијски извештаји ДЗ „Др Ристић“, 2012,2013)



Извор: (Годишњи финансијски извештаји ДЗ „ЈЕДРО“, 2012, 2013)



Извор: (Месечни финансијски извештаји Опште болнице „MediGroup“, 2014)

На основу приказаног, може се закључити да продајни тим ДЗ „Др Ристић“ већ три године одржава приходе на истом нивоу учешћа. Наиме, ова установа је успела да дугогодишњом сарадњом са појединим компанијама изгради пословно-партнерски однос и да их кроз продајне активности и неоспорни медицински квалитет веже за себе. Разлог због ког нема раста прихода од ове врсте клијената, треба тражити у генералној стратегији продаје ове установе, у којој можда не постоји одређење за даље повећање ових прихода, јер се попуњавањем капацитета установе, независни пацијенти стављају у инфериоран положај и због тога што не могу заказати преглед у траженом термину одлазе у конкурентске установе.

С друге стране, ДЗ „ЈЕДРО“ бележи константан раст у приходима од ове врсте клијената, што дефинитивно показује жељу продајног менаџмента да се на овај начин наметне на тржишту, да што већим волуменом пацијената развија бренд и на тај начин генерише индивидуалне (независне) пацијенте.

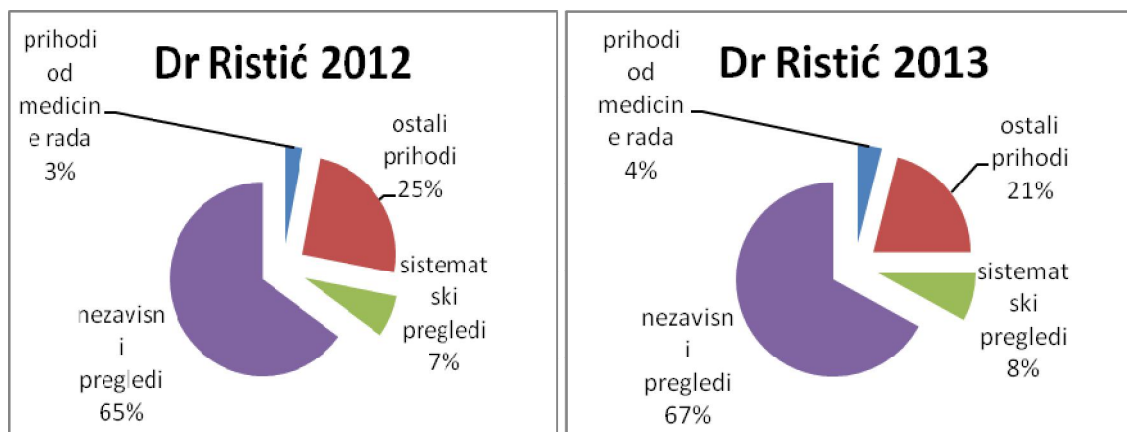
Исту тенденцију има и Општа болница „MediGroup“, која кроз сарадњу са корпоративним клијентима промовише првенствено своје услуге секундарне заштите и оперативне процедуре од којих перципирају главне приходе.

Приходи од индивидуалних (независних) пацијената

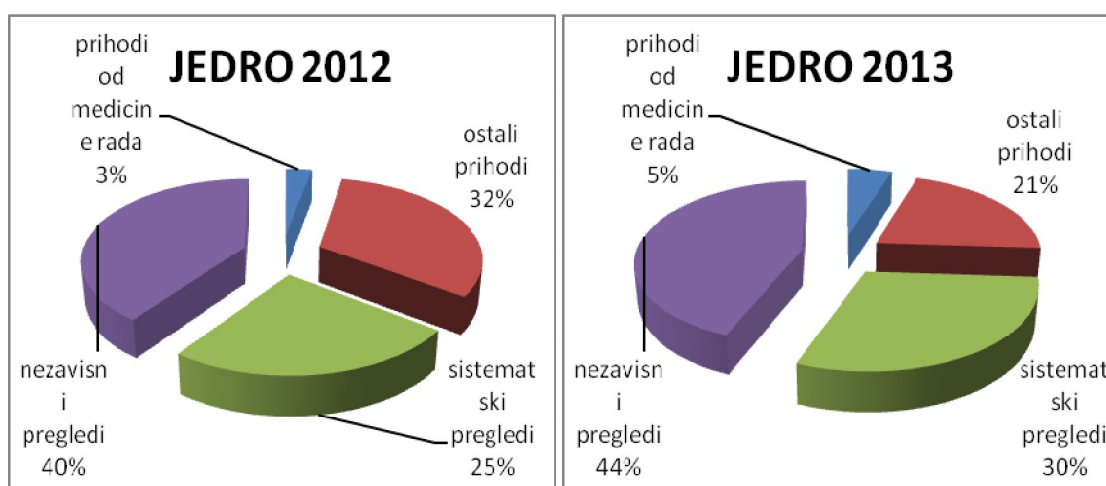
Ови приходи су свакако приоритет сваке приватне здравствене установе и продајни тимови настоје да промет од њих расте из године у годину.

Структура ових прихода у посматране три установе у претходне три године дата је на слици 3.

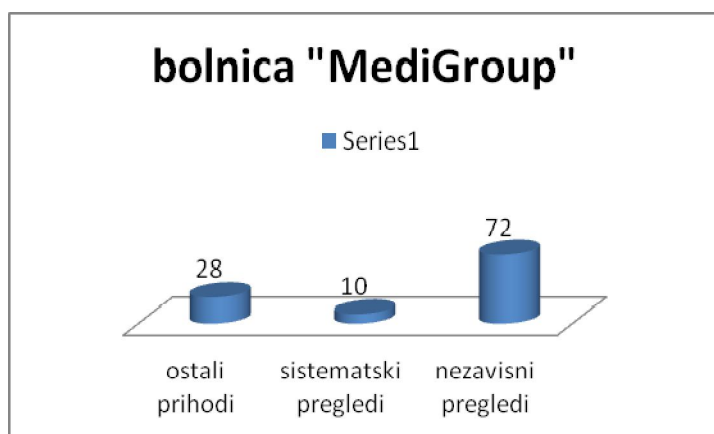
Слика 3. Приходи од независних пацијената



Извор: (Годишњи финансијски извештај ДЗ „Др Ристић“, 2012, 2013)



Извор: (Годишњи финансијски извештај ДЗ „ЈЕДРО“, 2012, 2013)



Извор: (Месечни финансијски извештаји Општа болница „MediGroup“, 2012, 2013)

Дефинитиван позитивни тренд раста промета од индивидуалних клијената показује да су Домови здравља „ЈЕДРО“ и „Др Ристић“, као и Општа болница „MediGroup“ на правом путу и да са досадашњим продајним активностима треба наставити.

Битан фактор у даљем опредељењу продајних активности садржан је у анализи коефицијента попуњености капацитета лекарских специјалности и у том смислу планирања стратегија продаје. У Дому здравља просечна искошћеност капацитета је око 70% од чега доминирају гинекологија (90%), интерна медицина (80%) и физикална медицина (80%), док најслабије резултате бележи инфективна

медицина (45%), педијатрија (55%) и офталмологија (60%)²². Имајући у виду наведено, продајни тим у сарадњи са маркетинг службом планираће активности којима ће привући и побољшати приходе и у овим специјалностима.

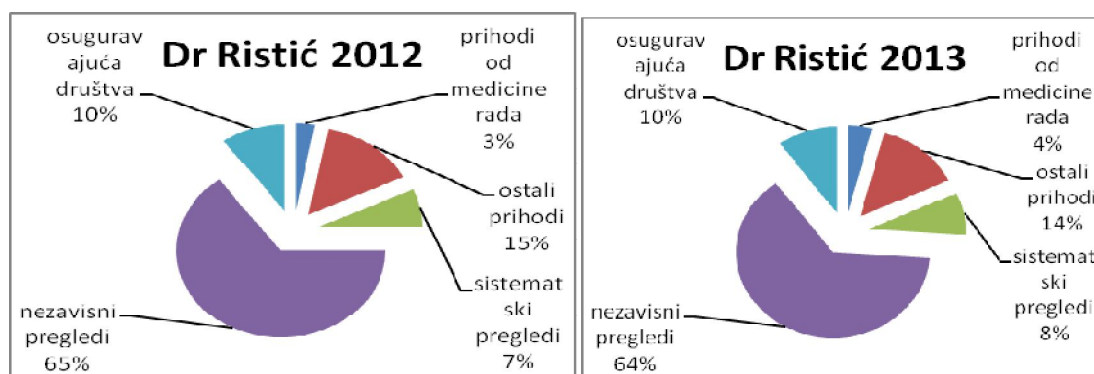
У Дому здравља „ЈЕДРО“ просечна искоришћеност капацитета је од 60%, где доминира гинекологија (80%), педијатрија (70%) и дерматологија (70%), док нешто лошије резултате бележе интерна медицина (40%) и урологија (35%).²³

Општа болница „MediGroup“ као новоотворена установа још увек нема јасне показатеље у ком правцу базирати продајне активности према индивидуалним пацијентима, пошто је попуњеност око 30%.²⁴ Оно што је добро да специјалности које дају подршку болничком лечењу из месеца у месе расту и то: гинекологија, кардиологија, амбулантна хирургија и гастроентерологија. Очекивања су да ове специјалности генеришу највећи број пацијената за клиничко лечење и с тога на почетку треба базирати развој продајних процеса управо на њима. Како ни једна лекарска грана није инокосна, бржи развој ових специјалности повећаће посредно и приходе других лекара.

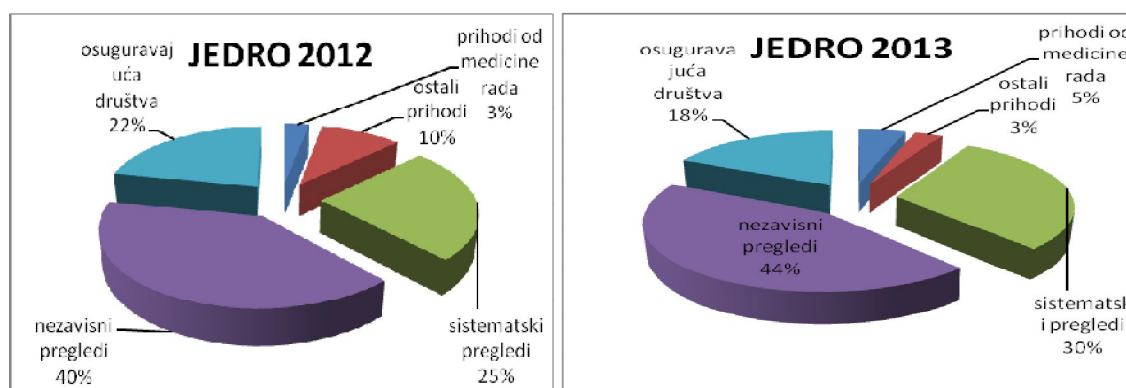
Приходи остварени кроз сарадњу са осигуравајућим друштвима

Врло битан канал продаје представља сарадња са осигуравајућим друштвима, чији клијенти у развијеним економским и медицинским државним системима чине највећи број пацијената приватних здравствених установа. Међутим, у Р Србији свега 2% грађана користи неко од приватних здравствених осигурања²⁵ и као такви углавном не учествују у великој мери у приходима. У будућности треба очекивати да ови приходи расту и због тога менаџмент приватних здравствених установа мора већ сада направити сарадњу са свим релеватним осигурањима која директно или индиректно послују у нашој земљи. На слици 4 дата је структура прихода у претходне три године у посматраним установама.

Слика 4. Приходи од сарадње са осигуравајућим друштвима



Извор: (Годишњи финансијски извештај ДЗ „Др Ристић“ 2012, 2013)



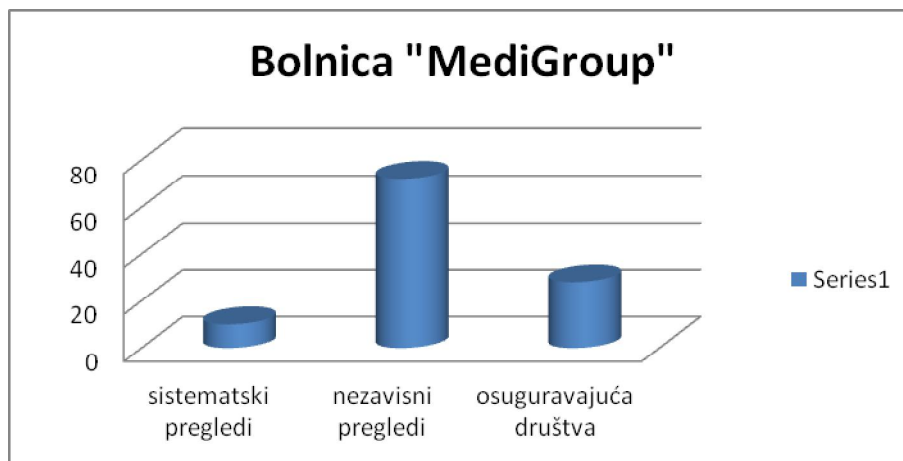
Извор: (Годишњи финансијски извештај ДЗ „ЈЕДРО“, 2012, 2013)

²²Извор: (Недељни финансијски извештаји Дома здравља „Др Ристић“, 2012, 2013, 2014)

²³Извор: (Дневни финансијски извештаји Дома здравља „ЈЕДРО“, 2012, 2013, 2014)

²⁴Извор: (Недељни финансијски извештаји болнице „MediGroup“, 2014)

²⁵Извор: (Годишњи извештај о пословању „Delta Generali“ осигурања, 2012)



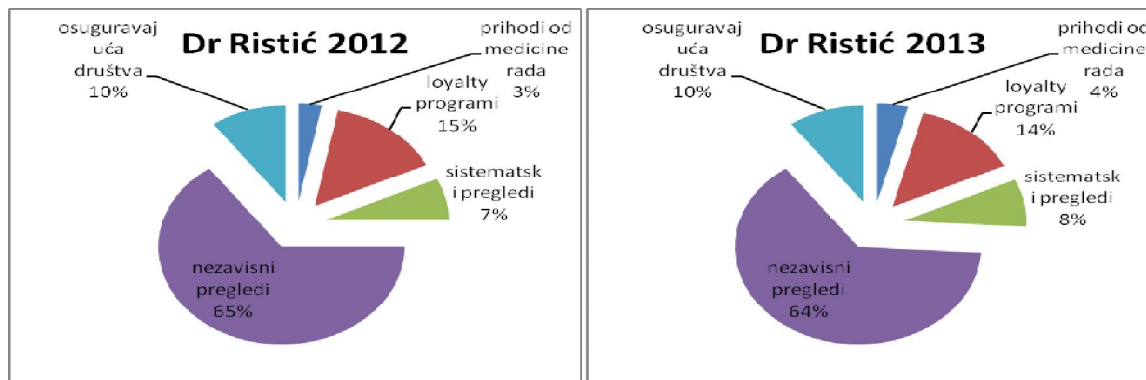
Извор: (Месечни финансијски извештаји Опште болнице „MediGroup“, 2014)

Оно што је видљиво и одступа од уобичајене слике је изузетно високо учешће осигурања у приходима Дома здравља „ЈЕДРО“. Разлог за ово треба тражити у чињеници да је оснивач и доскорашњи власник ове установе било „Delta Generali“ осигурање чија стратегија је и била да својим клијентима обезбеде додатну вредност и стекну квалитативну предност у односу на конкуренцију. Да је стратегија била добра, показује и податак да „Delta Generali“ осигурање држи преко 50% тржишног учешћа здравственог осигурања у Р Србији²⁶. Битно за ову установу, од када је променила власника је да проценат клијената који су осигураници не пада и да има и даље сталну тенденцију раста.

Приходи проистекли као део loyalty програма

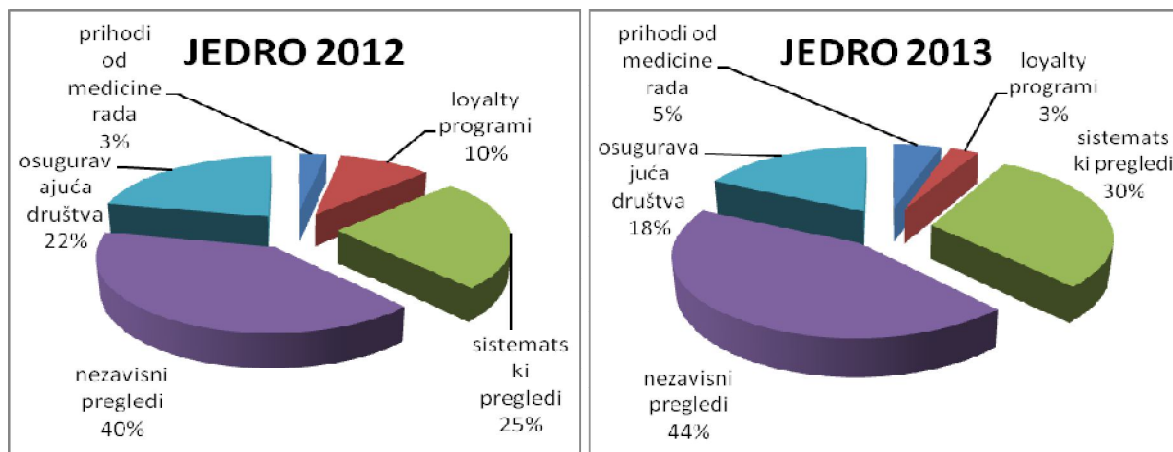
Ови приходи зависе од два фактора: креативности продајних и маркетинг тимова здравствених установа, као и времена њиховог постојања. Правилна концепција развоја и одабир loyalty програма, представљају најсложенији задатак и изазов за продајни тим, али исто тако обезбеђује константан извор прихода и дугогодишње везивање пацијената за дату здравствену установу.

На слици 5 је дат приказ учешћа loyalty програма у приходима у последње три године.



Извор: (Годишњи финансијски извештај ДЗ „Др Ристић“, 2012, 2013)

²⁶Извор: (Годишњи извештај о пословању „Delta Generali“ осигурања, 2012)



Извор: (Годишњи финансијски извештај ДЗ „ЈЕДРО“, 2012,2013)

Две ствари су видљиве, у обе установе примарне заштите расте приход од loyalty програма, с тим што је тај раст у ДЗ „ЈЕДРО“ већи него у ДЗ „Др Ристић“, што је крајње логично јер се ЈЕДРО као установа тек развија и сваки раст је видљив, али је с друге стране укупан приход од ове врсте пацијената знатно већи у „Др Ристић“ него у „ЈЕДРО“.

Што се тиче Опште болнице „MediGroup“, ова установа је тек на почетку и њени loyalty програми су тек у развоју, тако да не постоје видљиви приходи од ових клијената.

Закључак

Пред приватним здравственим установама у Р Србији су озбиљни изазови у будућности, јер одсуство искуства у овој области оставља простор за прављење многобројних грешака у одабиру стратегија продаје и наступу на тржишту њихових продајних тимова. Оно што је евидентно, је да су се за сада искристалисали продајни канали, који креирају продајне и маркетинг активности и отварају на тај начин ново поље у надметању продајних тимова приватних здравствених установа у Р Србији.

У том смислу новоотворене здравствене установе ће структурирање своје продаје базирати на корпоративним клијентима из чијег волумена ће настојати да генеришу независне пацијенте, док ће установе које су дуже време присутне на тржишту свој фокус ставити на развијање loyalty програма, као и задржавање корпоративних клијената са којима сарађују дуже време у областима систематских прегледа и обавезних прегледа предвиђених законским актима Р Србије. Сарадња са осигурањима је приоритет свих установа, без обзира на дужину присуства на тржишту, а преференцијални статус ће имати оне установе чији продајни тим успе да избалансира цену услуга које нуде осигурањима, са организационим и стручним квалитетима медицинског особља, као и степеном опремљености медицинским апаратима и савременошћу самог простора установе.

Литература

- Mandel, M. (2009). Where are health care costs rising the fastest?. On-line publication http://www.businessweek.com/the_thread/economicsunbound/archives/2009/09/where_are_health.html
- Berkowitz, E.N. and Flexner, W. (1981). The market for health services: Is there a non-traditional consumer?. Journal of health care marketing. Vol. 1. No.1. (str. 25-34)
- Hagland, M. (2004). Hospital obesity programs: Healthcare market strategist (str. 1-14)
- George, M., Feeling, A. and Court, D. (1994) Reinventing the marketing organization (str. 43-62)
- Institut za javno zdravlje Republike Srbije (2014) Preuzeto jul 2014 sa www.batut.org.rs
- Dnevni i mesečni финансијски извештаји Дом здравља “ЈЕДРО” (2012, 2013, 2014)
- Dnevni i mesečni финансијски извештаји Дом здравља “Др Ристић” (2012, 2013, 2014)
- Dnevni i mesečni финансијски извештаји Општа болница “MediGroup” (2014)
- Годишњи извештаји о пословању “Delta Generali” осигурања (2012)
- Републички завод здравственог осигурања Србије (2012)

Биљана Петровић

Универзитет за пословни инењеринг и менаџмент Бања Лука
Деспота Стефана Лазаревића бб

Мирослав Милосављевић

Факултет за правне и пословне студије у Новом Саду

Сажетак

Прошло је неколико година од када је донет Закон о занатско-предузетничкој делатности, који се примењује у Републици Српској од почетка 2012. године. Ово је значајан пропис са којим су уређени услови, почетак, начин и престанак обављања занатско-предузетничке делатности, стицања мајсторског звања, организовање и вођење регистра предузетника, са циљем да се развоје и унапреди предузетништва, заштита старих и умјетничких заната и домаће радиности. Заједно, са усвојеним подзаконским актима, међу којима су најзначајнији Правилник о делатностима које се сматрају старим уметничким занатима и домаћом радиности, Правилник о делатностима за чије обављање није потребан посебан простор и Правилник о делатностима које се могу обављати сезонски, заокружена је целина прописа из области занатско-предузетничке делатности. Усвајање наведених прописа, мотивисало је ауторе овог рада да проуче занатско-предузетничку делатност у праву Републике Српске и решења која постоје у упоредном праву, пре свега у Републици Србији.

Кључне речи: Предузетништво, занатство, делатност, регистар, мајсторска звања.

Summary

It's been several years since the Act was passed unincorporated entrepreneurial activity, which is applied in the Republic of Serbian since the beginning of 2012.. This is a significant provisions which regulate the conditions, start, mode and termination of unincorporated business, the acquisition of master's degrees, organization and maintenance of the register of entrepreneurs, in order to promote the development and entrepreneurship, protection of the elderly and art crafts and handicrafts. Together with the adopted laws, among which the most important Rules of activities that are considered ancient art crafts and handicrafts, Regulation of the activities for which it does not need a special space and the Rules on activities that can be done seasonally, circled the whole of regulations pertaining to unincorporated business. Adoption of these regulations, motivated the authors of this paper is to study the unincorporated activity in the right of the Republic of Serbian and solutions that exist in comparative law, primarily in Serbia.

Keywords: Entrepreneurship, crafts, activities, registry, master levels.

Уводна разматрања

Занатско-предузетничка делатност је веома значајан сегмент привреде, који доприноси, у великој мери, економском и свеукупном друштвеном развоју сваке државе.

Наведену врсту делатности обавља предузетник, који је физичко лице и који то ради у своје име и за свој рачун ради стицања добити и као такав уписан је у регистар предузетника. Предузетник може обављати предузетничку дјелатност ако испуњава прописане услове: да је пунолетан; да му правоснажном одлуком надлежног органа није изречена мера забране обављања те делатности; да има општу здравствену способност и посебну здравствену способност ако је то законом прописано за обављање одређених дјелатности; да има одговарајућу стручну спрему или да запосли лице са одговарајућом стручном спремом ако је то посебним законом прописано за обављање одређених дјелатности и да поседује опрему, односно средства рада, кадрове и одговарајући пословни простор,

осим ако природа делатности то не захтијева (члан 17. Закона о занатско-предузетничкој дјелатности, „Сл.гласник Р.Српске“, бр. 11/2011 - ЗОЗПД).

Предузетничку делатност може заједнички обављати више физичких лица (ортака), а највише десет, о чему се закључује уговор (члан 16. ЗОЗПД).

Предузетничка делатност може се обављати као основно, допунско и додатно занимање. Физичко лице које није у радном односу, обавља предузетничку дјелатност као основно занимање. Оно може да обавља предузетничку делатност као допунско занимање искључиво личним радом, најдуже до половине седмичног пуног радног времена, под условом да је у радном односу код другог послодавца са пуним радним временом (члан 5. ЗОЗПД).

Предност оваквог начина пословања је што омогућује предузетнику потпуну контролу над пословним потезима. Он није дужан да са било ким заједно доноси планове и усаглашава пословну политику, као и начин деловања како би исте реализовао. Ова форма пословања мотивише на већу пословност, пошто даје право и могућност само једној особи да присвоји добит која је остварена и намеће одговорност за губитке у лошем пословању. Предност се огледа и у томе што је приватна својина предузетника максимално заштићена као пословна тајна, пошто се не захтева да се о пословању обавештава јавност. Ова форма пословања има низак трошак пословања, с обзиром да је организација максимално рационализована.

Поред наведених бројних предности, постоје и **ограничавајући фактори** у пословању, као што су средства за рад која су мањег обима и обезбеђује их искључиво предузетник, с обзиром да не постоје друга лица која су укључена у његово пословање. Ограничена средства лимитирају могућност запошљавања високостручних кадрова који би били мотивисани за добар рад и креативност, те из тих разлога делатност стагнира или се споро развија. Неке елементи за које се, на први поглед, чини да доприносе развоју предузетничке делатности, заправо изазивају неповољне последице. Наиме, код ове врсте пословања у посао се улази брзо и врло лако, без беликих процедура и са малим капиталом, као и са малим пословним знањем и искуством, те се у условима јаке и немилосрдне конкуренције често пословно пропада и банкротира.

Појам занатско-предузетничке делатности

У правној науци, стручној литератури, законским текстовима, судској и пословној пракси под термином „предузетништво“ наводи се више значења. Занатско-предузетничком делатношћу, у смислу Закон о занатско-предузетничкој делатности Републике Српске (члан 4. ст. 1.) сматра се свака привредна делатност која је утврђена класификацијом дјелатности која је утврђена Уредбом о класификацији дјелатности Републике Српске („Сл. гласник Р. Српске“, број 119/10). коју физичко лице обавља производњом, прометом робе и пружањем услуга на тржишту, ради стицања добити и за чије обављање се не захтева други облик организовања.

Законом (члан 6. ст. 1. ЗОЗПД) утврђено је, да је предузетник физичко лице које обавља предузетничку дјелатност у своје име и за свој рачун ради стицања добити, и као такав уписан је у регистар предузетника. Постоји више других дефиниција, које су углавном идентичне и садрже све битне елементе у којима се наводи да је предузетник пословно способно физичко лице које ради стицања добити на тржишту, у виду занимања, у своје име, самостално обавља делатност производње, промета робе и пружање услуга на тржишту (Милосављевић, 2013, стр. 31). У Америци се користи реч „приватник“ уместо „предузетник“, који се употребљава код нас. Када се спомене реч предузетник у Америци се одмах помисли на оне који траже нова решења на тржишту и који су покретачи и носиоци промена и напретка економије сваког друштва, односно који представљају мотор промена, иновација, ефикасности и конкурентности економије једне државе (Радуловић, 2007, Блог Б 92).

Предузетник се може дефинисати као особа надарена пословним духом и руководним способностима, богата знањем о пословима и људима, одлучна и спремна да преузме ризик управљања пословима на темељу иновација и сталног развоја (Јелавић А. и Равлић П. и др 1995, стр.60). Предузетник обавља делатност успешног креирања нечега из ничега. Основни елементи предузетништва су да постоји појединац који је вољан, из различитих мотива, да предузме ризик како би остварио неку своју идеју, са или без подршке заједнице (Јанићијевић: www.madmerx.rs). Као посебан облик предузетничке делатности је занатска производња, пружање занатских услуга, као и стари занати, уметнички занати и домаћа радиност.

Надлежно министарство донело је Правилник о делатностима које се сматрају старим уметничким занатима и домаћом радиности („Сл. гласник Р. Српске“, број 70/2012). Правилником је утврђено које се делатности сматрају старим и уметничким занатима и домаћом радиности, поступак стицања статуса старог заната, уметничког заната и др.

Старим занатима сматрају се делатности израде и дораде предмета претежно ручним радом, под условима, на начин и од материјала којима се чува и одражава израз традиционалног народног стваралаштва, знања и вештина. Као стари занатим наводе се: лончарски, коларски, канзацијски, пинтерски, сајцијски, абаџијски, јорганџијски, сарачки, дрводељски, ужарски и др. Министарство је у сарадњи са Музејом Републике Српске, утврдило 54 делатности старих заната, 27 делатности уметничких заната и 10 дјелатности домаће радиности. Поступак стицања статуса обухвата преглед стручне комисије која непосредно врши увид у начин рада предузетника и процес израде производа (члан 5. став 1. Закона о занатско-предузетничкој делатности Р. Српске и члан 2. Правилник о делатностима које се сматрају старим уметничким занатима и домаћом радиности).

Уметничким занатима сматрају се делатности обликовања племенитих материјала, камена, метала, текстила, стакла и других материјала, при чијој изради долази до изражаја лични укус и вештина произвођача по замисли или нацрту ствараоца или другог лица. То су: израда ћилима, уметничка обрада племенитих метала, брушење драгог камења, уметничко штоповање и др. (члан 5. став 2. ЗОЗПД и члан 3. Правилник о делатностима које се сматрају старим уметничким занатима и домаћом радиности)

Домаћа радиност је делатност израде, дораде и оплеменења предмета код којих преовладава ручни рад и који имају естетско обележје народне уметности. У Правилнику се прецизира које су то делатности и наводе: плетење и штрикање, израда сувенира, израда народне ношње и др. (члан 5. став 3. ЗОЗПД и члан 4. Правилника о делатностима које се сматрају старим уметничким занатима и домаћом радиности).

Предузетничка дјелатност може да се обављају у пословном простору, стамбеном простору или без пословног простора. Предузетничка дјелатност за коју је потребан пословни простор обавља се у облику радње, радионице, канцеларије, бироа, агенције, студија, пансиона, атељеа, салона, лабораторије и слично. Предузетник може да обавља делатност и изван пословног простора, када је по природи саме дјелатности такво обављање могуће или уобичајено.

Надлежни министар донео је Правилник о делатностима **за чије обављање није потребан посебан простор** (Сл. гласник РС“, бр. 63/2012), у коме се наводи да су то делатности (има их 85) које се због своје природе и начина обављања могу вршити на отвореном простору или код наручиоца посла.

Најзначајније делатности, које се могу обављати без посебног простора, су: Гајење житарица, гајење поврћа, диња и лубеница, гајење шећерне трске, дувана, текстилних биљака, грожђа и др; узгој оваца и коза, свиња, перад, осталих животиња, као и тестерисање и блањање дрвета, импрегнација дрвета, производња амбалаже од дрвета, производња креча и гипса, производа од бетона за грађевинарство, производња осталих производа од бетона, поправка електричне опреме и др. (прилог Правилника).

Надлежни министар је, на основу Закона о занатско-предузетничкој делатности, донео Правилник делатностима које се могу обављати сезонски („Сл. гласник РС“, бр. 63/12) у коме су прописане делатности које се могу **обављати сезонски** (има их 76) и које се обављају искључиво као основно и додатно занимање и у складу са условима утврђеним Законом, као и другим посебним прописима којима се уређује поједина предузетничка делатност. У Правилнику се наводе следеће делатности: које се обављају после жетве (бербе усева пољопривредних производа, припрема за примарно тржиште); дорада семења (за семенски материјал), прикупљање некултивисаних шумских плодова и производа, осим шумских сортимената; помоћне услужне делатности у шумарству; тестерисање и блањање дрвета; импрегнација дрвета; изградња стамбених и нестамбених зграда.

Предузетнику се може одобрити сезонски начин обављања делатности најдуже до шест месеци, у континуитету или са прекидима, у току једне календарске године са важењем до престанка рада предузетника, односно до промене начина обављања предузетничке делатности (члан 4. Правилника о делатностима које се могу обављати сезонски).

Надлежни министар је донео и Правилник о делатностима које се могу обављати у **стамбеном простору** („Сл. гласник Р.Српске“, бр. 63/12) Правилником су утврђене 39 дјелатност које се односе на производњу (израду, дораду и оплемењивање предмета) само ручним радом и пружање услуга које, по својој природи, не захтијевају посебан простор.

Правна природа занатско-предузетничког пословања

Организовано занатско-предузетничко пословање нема свој посебан правни субјективитет и оно чини јединство са предузетником и не постоје унутрашњи односи између тако организованог начина пословања и предузетника (Васиљевића, 2005, стр. 31).

Реч је о најстаријој организационој форми пословања која је најзаступљенија у трговини на мало и у услужним делатностима, који се називају ситним пословањем.

Предузетник, најчешће, сам обавља делатност за коју је регистрован и због тога га називају „самозапослено лице“ или „сам свој газда“. Ово указује на то да, исти сам себи плаћа допринос за пензијско и инвалидско осигурање, допринос за здравствено осигурање и допринос за случај незапослености, у складу са уговорима које је закључио са одговарајућим фондовима осигурања.

Ради се о пословању које контролише једно лице, које је власник и које има потпуну надзор над пословним потезима и сам доноси планове рада и утврђује пословну политику и мере за њено извршење.

Предузетник може да заснује радни однос са лицима која су неопходна ради обављања предузетничке делатности или да их ангажује по другом законском основу. Само чланови породичног домаћинства предузетника могу да раде код њега без заснивања радног односа и то у ситуацијама које су предвиђене законом. Те ситуације су: повремено током дана и то искључиво у седишту, ако је његово присуство неопходно због природе делатности предузетника (да се трговачка радња предузетника не би затварала током радног времена, да би се утоварила роба, да би се очистио пословни простор и сл.); привремено током оспособљавања за обављање делатности старих и уметничких заната, односно послова домаће радиности, ако предузетник обавља ту делатност; у време када предузетник користи годишњи одмор.

Између предузетника и привредног друштва постоје значајне разлике.

Прва разлика, огледа се у обиму привредне делатности, где предузетник обавља мањи обим делатности и има мањи број запослених.

Предузетник приликом уписа у регистар предузетника, не стиче својство правног лица, као што је то случај са привредним друштвима која уписом у регистар стичу својство правног лица.

Прописима се може утврдити ограничење слободе избора делатности од стране предузетника, што ће се предвидети да предузетник не може обављати неке делатности.

Пословне књиге и књиговодство воде се са мање формалност (тзв. „упрошћено књиговодство“), за разлику од привредних друштава код којих је то много сложеније и компликованије.

Предузетник плаћа порез према прописима који важе за грађане и на тај начин се избегава двоструко опорезивање, пошто су само предузетник и његова имовина субјект пореског права (Васиљевића, 2005, стр. 32).

Регистрација занатско-предузетничке делатности

Занатско-предузетничку делатност може да обавља само физичка лица а не и правна лица. Поставља се оправдано питање да се занатско-предузетничком делатношћу може бавити и страно физичко лице или та могућност постоји само за домаћа физичка лица ? Сматрамо да нема разлога да се, под истим условима који се траже за домаћа лица, омогући бављење занатско-предузетничком делатношћу и страним физичким лицима. Ова дилема разрешена је чланом 20. Закона о занатско-предузетничкој делатности Републике Српске, у коме је наведено да на захтев страног држављанина, надлежни орган јединице локалне самоуправе доноси решење о одобрењу обављања предузетничке дјелатности ако испуњава услове утврђене закона, а може почети са обављањем дјелатности по добијању радне дозволе. Због правне празнине у Закону о привредним друштвима Републике Србије, ова дилема је тамо још присутна. Ипак поставља се питање узајамности (реципроцитета).

Надлежни орган јединице локалне самоуправе води регистар предузетника у који се се уписују подаци о предузетницима (чл. 35. ЗОЗПД). Регистар је јавна књига која обједињава податке из регистра предузетника јединица локалне самоуправе и других извора (члан 36. ЗОЗПД) и води се у складу са Правилником о садржају и начину вођења регистра предузетника („Службени гласник Републике Српске“, број 81/12).

Физичко лице које жели да се бави занатско-предузетничком делатношћу мора да се упише у регистар који води надлежна општинска управа. Овакво решење није најбоље и најпрактичније. Занатско-предузетничка делатност региструје се на неодређено или на одређено време

Регистрација се покреће на тај начин што се подноси регистрациона пријава за оснивање и може је поднети физичко лице (потенцијални предузетник) и лице које он пуномоћјем овласти.

Уочавамо да за регистрацију предузетничко-занатске делатности није поребан оснивачки акт у било којој форми. Овакав начин регистрације умањује процедуру поступка регистрације али са друге стране оставља могућност за различите злоупотребе и неправилности у току наведеног поступка.

Имовина и одговорност за обављање занатско-предузетничке делатности

Предузетник нема законску обавезу да унесе у предузетништво основни улог у новцу, као што је то обавеза код неких других привредних субјеката, као што су друштва капитала (акционарско друштво и друштво са ограниченом одговорношћу).

Због наведених разлога предузетник, својим повериоцима, одговара неограничено, целокупном својом имовином, за обавезе које су проистекле из пословања и обављања предузетничке делатности и иста одговорност не престаје брисањем предузетника из регистра предузетника. Ово значи да повериоци могу да наплате своја потраживања, првенствено из имовине која је уложена у обављање предузетничке делатности. Под наведеном имовином се сматра: новац на рачуну, пословни простор, погон, радионица, алат, машине, сировине за производњу и др. Уколико наведена имовина није довољна за наплату потраживања поверилаца, тада се потраживање може наплатити из имовине коју предузетник није уложио у своје пословање. Под овом имовине подразумева се породична кућа, стан, ауто и друга непокретна и покретна имовина предузетника.

Пошто су законске норме, са којима се утврђује одговорност предузетника, императивне (обавезујуће) (члан 12. ЗОЗПД), јасно је да се предузетникова одговорност не може ограничити, нити искључити, на било који начин и по било ком основу, чак ни брисањем предузетника из регистра предузетника.

Предузетник обавља предузетничку дјелатност сопственим средствима рада која одговарају техничкој природи обављања дјелатности а изузетно предузетник при обављању предузетничке дјелатности може да користи средства рада и пословни простор по основу закупа или по другим основама (члан 9. ЗОЗПД).

Индивидуализација предузетника у правном промету

У условима тржишног привређивања, значајно је да сваки предузетник има своја индивидуална обележја по којима је препознатљив свим другим субјектима на тржишту.

Препознатљивост предузетника на тржишту је, вишеструко, важна и то пре свега ради заштите интереса предузетника и свих других субјеката на тржишту, затим ради заштите корисника услуга, као и ради обазбеђења опште сигурности у пословном промету.

Препознатљивост и индивидуалност предузетника формира се, првенствено, на основу: фирме, делатности, седишта, матичног броја и регистра. Проф. др Славко Царић (*Привредно право за економисте*, стр. 77), наводи да у правној теорији не постоји јединствено схватање о томе који су све критеријуми меродавни за утврђивање индивидуалних обележја привредних субјеката. Наведени су само неки најзначајнији критеријуми за утврђивање индивидуалних обележја предузетника.

У раду ћемо размотрити само фирму, делатност и седиште, као елементе за индивидуализацију предузетника у правном промету.

Предузетник обавља делатност под **фирмом (пословним именом)**.

Пословно име предузетника обавезно садржи назив уписан у регистар, име и презиме предузетника, опис делатности, ознаку с. п. (самостални предузетник) и седиште, а може садржавати и посебне ознаке (цртежи, слике, ознаке којима се ближе одређује радња или делатност). Пословно име не може да садржи називе и ознаке који су у супротности са важећим прописима и међународним конвенцијама.

Уколико више предузетника заједнички обавља делатност, пословно име садржи имена свих оснивача или једног или више њих и ознаку „и остали”.

Пословно име може се резервисати пре регистрације, на тај начин што ће се поднети пријава надлежном регистру са доказом да је уплаћена накнада за резервацију фирме (назива).

Пословно име предузетника мора да се разликује од назива другог предузетника тако да не изазива заблуду о идентитету са другим предузетником, односно заблуду у погледу предмета пословања предузетника.

Предузетник може обављати једну или више **делатности** од којих је једна претежна, ако испуњава услове за њихово обављање. Предузетничке делатности одређују се по шифри и називу делатности, а према најнижем хијерархијском нивоу важеће класификације дјелатности. Претежну делатност приликом подношења захтева за обављање предузетничке делатности одређује предузетник (Члан 6. ЗОЗПД).

Седиште предузетника је место у коме предузетник обавља делатност а уколико за обављање делатности није потребан пословни простор, сједиштем се сматра мјесто у којем предузетник има пребивалиште.

Предузетник може да промени седиште на подручју јединице локалне самоуправе у којој обавља дјелатност или да пренесе седиште на подручје друге јединице локалне самоуправе.

Промене података у регистру врши се на основу Правилника о садржају и облику захтева за обављање, промене података и престанак обављања предузетничке делатности („Сл. гласник Р. Српске“, број 74/12).

Пословођење

Послове води предузетник. Он може пословођење да повери другом физичком лицу, које је у радном односу код предузетника. Лице коме се поверава пословођење мора бити пословно способно и да поседује личне квалификације које има предузетник ако су за обављање делатности предузетника прописани посебни услови. Пуномоћје са којим се поверава пословођење мора бити у писаној форми

Вођење пословања посредством пословође може бити опште или ограничено, на један или више издвојених пословних простора.

Пословођа води посао у име и за рачун предузетника.

Предузетник пријављује вођење пословања посредством пословође надлежном органу јединице локалне самоуправе који врши његов упис у регистар предузетника.

Престанак обављања занатско-предузетничке делатности

Предузетник може привремено престати да обавља предузетничке делатности у укупном трајању до шест месеци у периоду од две године. Предузетник престаје са обављањем делатности одјавом или по сили закона. По сили закона престаје у следећим случајевима:

- услед смрти предузетника, ако не буде поднесен захтев за наставак обављања дјелатности, пошто члан породичног домаћинства, односно наследник може да настави обављање делатности лично или посредством запосленог радника – привременог пословође,
- ако је предузетнику правоснажним актом изречена заштитна мјера забране обављања дјелатности,
- ако предузетник не пријави наставак рада,
- даном ступања на издржавање казне, ако буде осуђен правоснажном пресудом на казну затвора дужу од шест месеци, с тим што предузетник и тада може наставити обављање дјелатности посредством пословође који испуњава услове за то,

- губитком пословне способности, осим уколико именовани старалац предузетника не настави обављање делатности лично или посредством запосленог радника који испуњава услове за то,
- ако предузетник у прописаном року не усклади пословање са Законом,
- ако надлежни орган утврди да је предузетнику издато решење о обављању дјелатности на основу лажних исправа, које се односе на услове за обављање предузетничке дјелатности,
- у другим случајевима који су утврђени Законом (чл. 30. ЗОЗПД).

Жене предузетници

Предузетништво се у нашој традицији сматра „мушком делатношћу“, пошто су мушкарци били главни носиоци ове делатности.

Прокламована равноправност мушкараца и жена, утврђена у већем броју међународних конвенција (МОП), као и у Закону о раду и другим прописима, а која подразумева једнаке могућности, које се огледају у идентичним зарадама за исти рад, као и могућност запослења без обзира на пол, жене предузетници, само се препознају као недовољно развијен потенцијал, који нема свеопшту подршку. Жене се, пре свега, фаворизују и препознају као мајке и домаћице а не као предузетнице.

Економски потенцијал жена није довољно искоришћен, ни као предузетнице, ни као запослене, односно као радна снага у области предузетништва, међутим и поред тога уочава се деденција раста броја жена које су предузетнице.

Разлоге зашто нема више жена које се баве предузетништвом треба тражити у чињеници која је финансијске природе, односно у немогућности приступу кредитним средствима која одобравају банке. Да би одобриле кредит, банке захтевају одговарајућа средства обезбеђења враћања кредита, као што су заложна права (хипотеке) на непокретностима корисника кредита, у овом случају предузетника. Подаци показују да мали број жена има уписане непокретности у катастру на свом имену и самим тим не могу добити кредит који ће употребити у свом предузетничком пословању.

Жене су више од мушкараца, као предузетнице, окренуте трговини и услугама, нарочито у области администрације, информационих технологија и финансија.

Посебно треба истаћи проблем код жена са инвалидитетом. Ова категорија жена прима одређене новчане накнаде на име инвалидитета, као и накнаду за туђу негу и помоћ и у случају да пријаве предузетничку делатност и стекну статус samozапосленог лица, изгубиће одговарајуће новчане принадлежности које се исплаћују из буџета, односно из одговарајућих фондова. Из наведених разлога жене са инвалидитетом радије се баве предузетничком делатношћу, без одговарајуће пријаве предузетништва регистру.

Значајан разлог стагнације развоја предузетништва жена са инвалидитетом је и тај што веома мали број њих је са високом образовањем, које би им, да га имају, омогућило да се стручније, смелије и сигурније упусте у ову правну форму бављења пословима.

Истраживања која су вршена у Републици Српској, која је сачињена за потребе подношења Четвртог и Петог периодичног извјештаја БиХ по УН Конвенцији о укидању свих облика дискриминације жена (CEDAW), указују на то да је неопходно спровести потребу спровођења активности који ће олакшати покретање и реализацију предузетничких подухвата жена. Статистички подаци, до којих се дошло истраживањем, указују да жене чине 40% од укупног броја предузетника у Републици Српској. Ови подаци нису поуздани пошто постоје сазнања да мушкарци формално региструју предузетништво на жене, најчешће да не би дошло до сукоба интереса или неких других разлога, иако они стварно раде и управљају пословањем, али још увијек нема поузданих података о размјерама ове појаве. Највећи број предузетника жена обавља делатност у сектору трговине на мало и велико, као што су: оправке моторних возила и предмета за личну употребу и домаћинство. Чињеница је да мушкарци чине велику већину запослених у свим секторима, изузев угоститељства и финансијског посредовања у којима је запослен већи број жена.

У Републици Српској не постоји посебна стратегија развоја предузетништва, осим Стратегије развоја малих и средњих предузећа у којој се спомиње и предузетништво. У Стратегији је утврђено неколико значјних циљева са мерама које треба предузети ради њиховог остварења и то: Јачање финансијске подршке МСП и предузетништва; убрзање поступка и смањење трошкова регистрације пословних субјеката; смањење фискалног оптерећења и пореска политика ка МСП; јачање

институционалне подршке развоја МСП; стварање и развој предузетничке инфраструктуре; образовање предузетника; јачање иновацијске и технолошке конкурентности МС; јачање информационо-комуникационих технологија у развоју МСП; интегрисање принципа полова у развоју МСП са посебним нагласком на јачање женског предузетништва и др-

Стратегијом је, у оквиру Програма социјалног укључивања, предвиђена примена одредби Гендер акционог плана БиХ и Програм развоја женског предузетништва у Републици Српској.

На светском нивоу, препознат је значај ангажмана жена у области предузетништва. Велики број истраживања потврдила су предности женског предузетништва, које се огледају кроз сигурност радних места која отварају жене, већу бригу за запослене и њихове међусобне односе, већу усмереност на задовољство клијената и развој способности запослених, тимски рад, пажљиво и одговорно доношење одлука у вези са пословањем и др. Код жена предузетница запажен је развијени осјећај социјалне одговорности према заједницама у којима делују, због чега значајно доприносе њиховом социо-економском развоју.

За праћење спровођења Стратегије задужена је Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа у сарадњи са Министарством за привреду, енергетику и развој кроз полугодишње извјештаје које подносити Влади РС и годишње извјештаје Народној скупштини Републике Српске.

На нивоу Републике Српске постоји више институција које имају задатак да прате развој женског предузетништва и његову промоцију, као што су: Одбори Народне скупштине Српске, Влада и Министарство рада а у оквиру Министарства за индустрију, енергетику и рударство ресор за развој предузетништва и занатства.

Ипак и поред великог броја усвојених докумената, који представљају солидан нормативни оквир за регулацију женског предузетништва, као и значајан број институција које имају задатак да раде на развоју женског и уопште предузетништва, у пракси нису постигнути значајнији резултати на овом пољу привредне делатности.

Закључак

У правној науци, стручној литератури, законским текстовима, судској и пословној пракси под термином „предузетник и предузетништво“ наводи се више значења

У Америци се користи реч „приватник“ уместо „предузетник“, који се употребљава код нас, док се под предузетником, сматра онај који обавља делатност успешног креирања нечег из ничег. Код нас је предузетник пословно способно физичко лице, које ради стицања добити на тржишту, у виду занимања, у своје име, самостално обавља делатност производње, промета робе и пржања услугана тржишту

Организовано пословање у форми предузетника нема свој посебан правни субјективитет и оно чини јединство са предузетником и не постоје унутрашњи односи између тако организованог начина пословања и предузетника. Ради се о пословању које контролише једно лице које је власник и које има потпуну контролу над пословним потезима, сам доноси планове рада и утврђује пословну политику и мере за њено извршење.

У условима тржишног привређивања, значајно је да сваки предузетник има своја индивидуална обележја по којима је препознатљив свим другим субјектима на тржишту и то, првенствено, на основу: фирме, делатности и седишта.

Предузетник нема законску обавезу да унесе у предузетништво улог у новцу, као што је то обавеза код неких других привредних субјеката, те из тих разлога предузетник, својим повериоцима, одговара неограничено, целокупном својом имовином, за обавезе које су проистекле из пословања и иста одговорност не престаје брисањем предузетника из привредног регистра.

Економски потенцијал жена у Републици Српској није довољно искоришћен, ни као предузетнице, ни као запослене, односно као радна снага у области предузетништва.

Да би се предузетништво развило и у центар привредне активности ставио предузетник, неопходно је да се створи добар пословни амбијент који би стимулисао његов развој. Пре свега, потребно је да се створе нормативни оквири са којима се уређује област предузетништва. Нужно је смањити беспотребан број прописа који нису у функцији предузетништва. У поступку оснивања и регистрације треба скратити процедуре и редукovati број потребних докумената. Значајна је

интензивнија едукација и обука предузетника, као и промовисање и популаризација предузетничке делатности. Једна од битних мера јесте и предузимање активности у циљу смањења сиве економије у области предузетничког пословања, како би се тај сегмент увео у редовне токове пословања.

Реформа радног законодавства и промена пореског система, који ће бити у функцији олакшања пословања предузетника, су битан услов за велики искорак напред у овој области привредне делатности и стимулсању ове правне форме пословања.

Литература и прописи

- Царић, С. (1981). *Правни положај ОУР-а*. Београд: Савремена администрација.
- Јелавић А. И Равлић П. И др. (1995.) : *Економика подузећа*, Економски факултет, Сплит, год. стр.60
- Јанићијевић С: *Предузетништво-основни услов развоја Србије*, Центар за истраживање креативне економије (преузето са www.madmerx.rs)
- Јанковец, И. (1999). Привредно право. Београд: ЈП Службени лист.
- Милосављевић, М. (2012). *Право привредних друштава*. Нови Сад: УССЕ.
- Радловић С: *Приватник и предузетник*, Блог Б 92, 12. фебруар 2007. г.
- Шогоров, С. (2003). Право привредних друштава. Нови Сад: Пословни биро СБ.
- Васиљевић, М. (2005). Компанијско право. Београд: Центар за публикације Правног факултета у Београду.
- Закон о привредним друштвима Републике Српске („Сл. гласник Р.Српске“, бр. 27/08)
- Закон о занатско-предузетничкој дјелатности, „Сл.гласник Р.Српске“, бр. 11/2011
- Уредба о класификацији дјелатности Републике Српске („Сл. гласник Р. Српске“, број 119/10
- Правилник о дјелатностима које се сматрају старим умјетничким занатима и домаћом радиности („Сл. гласник Р. Српске“, број 70/2012).
- Правилник о дјелатностима за чије обављање није потребан посебан простор (Сл. гласник Р С“, бр. 63/2012),
- Правилник делатностима које се могу обављати сезонски ((„Сл. гласник РС“, бр. 63/12)
- Правилник о дјелатностима које се могу обављати у стамбеном простору („Сл. гласник Р.Српске“, бр. 63/12
- Правилник о садржају и начину вођења регистра предузетника („Службени гласник Републике Српске“, број 81/12).
- Правилник о садржају и облику захтева за обављање, промене података и престанак обављања предузетничке делатности („Сл. гласник Р. Српске“, број 74/12).

DOŽIVOTNO UČENJE I INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U REFORMI OBRAZOVNOG SISTEMA

LIFE-LONG LEARNING AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN EDUCATION SYSTEM REFORM

Zorica V. Medić

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
11000 Beograd, Vojvode Vlahovića 35 b
Tel: +381 63 1058 900; E-mail: zmedic900@gmail.com

Jovan I. Živadinović

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
11000 Beograd, Vojvode Vlahovića 35 b
Tel: +381 63 1070 212, E-mail: zjovan50@gmail.com

Ana M. Skorup

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
11000 Beograd, Vojvode Vlahovića 35 b
Telefon: +381 62 485 090; E-mail: anaskorup@gmail.com

Sažetak

Svrha ovog rada je da objasni uticaj razvoja informacionih tehnologija, i pristupačnost informacija, na unapređenju celoživotnog učenja i njegovu integraciju u svakodnevni život pojedinca. On predstavlja analizu odnosa između savremenih tehnologija i doživotnog učenja, pokušavajući da razjasni koji su preduslovi i kako se tehnologija integriše i koristi u obrazovne svrhe i da ukaže na prednosti njene primene. Danas smo suočeni sa odlukom promene obrazovne paradigme, koja će podrazumevati i školovanje za tržište i edukaciju koja će izgraditi samosvesne, kreativne i uravnotežene osobe kroz školski sistem koji bi trebalo da bude dostupan svima. Naglašena je uloga elektronskog obrazovanja, kao novog modaliteta celoživotnog obrazovanja, koji ima neosporno najvažniju ulogu u obrazovanju odraslih, a u neposrednoj funkciji je veće društvene produktivnosti i bržeg i lakšeg zapošljavanja. Zalaganje za radikalnu reformu obrazovnog sistema kroz sistem neformalnog obrazovanja, afirmiše koncepta celoživotnog učenja kroz razvoj i primenu savremenih znanja i veština za lični i profesionalni razvoj u neprofitnom i javnom sektoru. Takođe, vrši i strukovno osposobljavanje za zanimanja u kreativnom sektoru, radi izgradnje institucija i kulture otvorenog kreativnog društva i društva znanja. Vizija doživotnog obrazovanja predstavlja koncept za rešavanja nezaposlenosti, poboljšanja uslova rada, razvoja karijere pojedinca i stvaranja preduzetničkog duha.

Ključne reči: informaciono-komunikacione tehnologije, doživotno učenje, digitalna pismenost, elektronsko učenje, društvo znanja

Summary

The purpose of this paper is to explain the influence of information technologies and the availability of information on the progress of life-long learning and its integration in everyday life of an individual. It represents the analysis of relations between modern technologies and life-long learning by trying to clarify which are the preconditions and how you integrate the technology and use it in educational purposes and to point to the advantages of its application. Nowadays we are faced with the decision of change of educational paradigm, which will imply education for the market and education which will provide self-conscious, creative and balanced people by a school system which should be available to everyone. The role of electronic education as a new modality of life-long learning is emphasized, which certainly is most significant role in educating the adults and it is directly related to higher social productivity and faster and easier employment. Advocating the radical reform of education system through the system of informal education, affirms the concept of life-long learning through development and application of modern knowledge and skills for personal and professional development in the non-profit and public sector. It also provides vocational trainings for professions in the creative sector, because of building the institutions and

culture of an open and creative society of knowledge. The vision of life-long education represents the concept of solving the issue of unemployment, improvement of working conditions, career development for individuals and creating of entrepreneurial spirit.

Keywords: information and communication technologies, life-long learning, digital literacy, electronic learning, society of knowledge

Uvod

Doživotno učenje je poslednjih decenija postalo popularan pojam, koji se najčešće objašnjava izazovima modernog sveta, savremenog razvoja i globalizacije koje karakterišu 21. vek. Ekonomske, društvene i socijalne promena i brze tranzicije društva u "društvo znanja" kao i demografske promene prema kojima stanovništvo u Evropi postaje sve starije, predstavljaju izazov ka novom pristupu obrazovanja i učenja. U eri tranzicije potrebni su fleksibilni pojedinci koji poseduju znanja, brzo se prilagođavaju promenama i u nepredviđenim situacijama pronalaze efikasna rešenja. Ono promovise razvoj znanja i kompetencija koje će omogućiti pojedincu da se prilagodi društvu zasnovanom na znanju i da aktivno učestvuje u svim sferama društvenog i ekonomskog života, i na taj način sam kontroliše svoju budućnost.

S pravom se može konstatovati da je celoživotno učenje i neka vrsta "druge šanse" za unapređenje veština i nudi mogućnost učenja na višem nivou. Pojedinci postaju aktivni učesnici u obrazovnom procesu. Pod celoživotnim učenjem podrazumeva se:

- Shvatanje obrazovanja kao kontinuiranog aspekta svakodnevnog života.
- Sticanje i osavremenjavanje svih vrsta sposobnosti, interesa, znanja i kvalifikacija što će omogućiti pojedincu brže prilagođavanje »društvu znanja« i aktivnom učešću u svim sferama društvenog i ekonomskog života.
- Uvažavanje svih oblika učenja: *formalno obrazovanje* (kurs na fakultetu), *neformalno obrazovanje* (usavršavanje veština potrebnih za radno mesto), i *informalno međugeneracijsko učenje* (razmena znanja u porodici deca-roditelj), (Slobodan, 2009).

Formalno obrazovanje spada u one oblike obrazovanja koji se stiče u školskim institucijama i ono je propisano pravnim aktima. Najtipičniji primer formalnog obrazovanja je škola (osnovna, srednja, visoka škola i fakultet). Termin formalno obrazovanje koristi da se opiše sistem obrazovanja koji je organizovan i kontrolisan od strane države, bez obzira da li je država osnivač obrazovnih institucija ili dodeljuje dozvole privatnim licima za osnivanje. (<http://www.knowledgejump.com/learning/informal.html> - formalno i neformalno učenje).

Kako formalno obrazovanje nije više u stanju da u potpunosti odgovori na izazove modernog doba neophodno mu je podrška u vidu neformalnog obrazovanja. Neformalno obrazovanje je nastavilo da prati potrebe u obrazovanju, nastale usled ubrzanog razvoja nauke i tehnike ali i zbog ekonomskih i socijalnih promena. Kao posledica ovih promena dolazi do promene obrazovnog koncepta koji postaje moderni koncept učenja za celi život. Neformalno obrazovanje nije u suprotnost sa formalnim obrazovanjem već je njegova bitna i neophodna dopuna. Ono što je velika prednost neformalnog obrazovanja u odnosu na formalno je njegova fleksibilnost i prilagodljivost.

Pregled literature

Elektronsko učenje je kombinacija kvalitetnih i progresivnih dostignuća pedagoške tehnologije. Zasniva se na principima slobodnog učenja, korišćenjem računara u obrazovnim programima i moderne telekomunikacije - Interneta za predavanje. Učenje je organizovano kao proces dijaloga u virtuelnim učionicama. To označava razdvojenost mentora od studenta u prostoru ili vremenu (Perraton, 1988).

Doživotno učenje je razvijalo sopstveni lični razvoj i ostvarenje ciljeva demokratije i humanizma. Da bi se ovo postiglo neophodno je da ljudi koji žive u uslovima koji podstiču učenje integrišu formalno, neformalno i informalno znanje. Koncept se smatra mnogo širim od samog obrazovanja u granicama obrazovnog sistema (Jelenc, i dr, 2005, 22-45).

Postoji mnogo definicija celoživotnog ili doživotnog učenja, ali verovatno najpreciznija definicija celoživotnog učenja glasi: „Celoživotno učenje je permanentno, kontinuirano i trajno obrazovanje (*permanent education*) koja se definiše kao aktivnost učenja tokom života, sa ciljem unapređenja znanja, veština i sposobnosti unutar lične, građanske, društvene i poslovne perspektive“ (Allen, 2008).

Doživotno učenje i radikalna reforma klasičnog sistema obrazovanja

Razvoj visokog obrazovanja se u poslednjoj deceniji posmatra u odnosu na tri bazična bitna elementa koja treba sagledati:

- Značaj promena i njihove posledice na obrazovanje;
- Uticaj globalizacije na promenu ukupnog cilja razvoja visokog obrazovanja;
- Promena sveta rada i tržišta rada, što je uticalo da se obrazovanju postavljaju novi zahtevi, odnosno tržište rada traži drugačije osposobljene i pripremljene pojedince, spremne da uče tokom čitavog života.

Koncept doživotnog učenje obuhvata učenje, obuku i znanje u formalnom i neformalnom smislu. Ali šta to tačno znači? Istorija razvoja celoživotnog učenja razvijala se kroz dve generacije:

- Prva generacija je sprovedena u okviru UNESCO-a i zasniva se na humanističkoj orijentaciji. Doživotno učenje je razvijalo sopstveni lični razvoj i ostvarenje ciljeva demokratije i humanizma (Jelenc, i dr, 2004, str, 45).
- Druga generacija, značenje doživotnog učenja, fokusira isključivo na rezultate ekonomskog razvoja. Nosilac druge generacije su OECD i Evropska unija. Njihova vizija je koncept rešavanja strukturalne nezaposlenost, poboljšanje zapošljavanja i razvoja ljudskih karijera.

Nesumnjiva je činjenica da su globalizacija i nagli razvoj tehnologija, pre svega informacionih i komunikacionih, u velikoj meri izmenili strukturu društva, način funkcionisanja privrede ali i očekivanja pojedinaca. Prelazak iz industrijskog ili postindustrijskog društva, u društvo zasnovano na znanju postavlja nove izazove koji se u najkraćim crtama sastoje u sledećem:

- *Ekonomski razvoj i napredak* - potreba zemalja da imaju dovoljno fleksibilan privredni sistem, koji će biti adaptivan i imati sposobnost predikcije.
- *Društvena inkluzija, razumevanje demokratije* - potreba da građani postanu svesni svojih prava i obaveza u okviru savremenog oblika vlasti;
- *Razvoj ostvarenog pojedinca* - pravo svakog pojedinca da bude upućen u skup raspoloživih opcija za formiranje i restrukturiranje sopstvenog životnog puta.

Znanje, veštine, sposobnosti i lične kompetencije (kreativnost, sposobnost za učenje, za preuzimanje inicijative i odgovornosti, motivisanost) postaju daleko važnije od poznavanja činjenica.

Celoživotno obrazovanje može da se razume kao sredstvo kojim društvena zajednica pokušava da odgovori na izazove postavljene globalizacijom, kojima klasično obrazovanje, očigledno, nije doraslo, može da se posmatra i kao naziv za radikalnu reformu klasičnog sistema obrazovanja.

"Unesco Radne grupe za obrazovanje za 21.Vek", je zaključila, da proces celoživotnog učenja, treba da se oslanja na četiri tipa osnova i to (ICT,- UNESCO, 2008):

- *Sposobnost učenja (Learning to know - učenje da se zna)* - razvijanje sposobnosti samostalnog učenja, a ne ka prikupljanju struktuiranog znanja.
- *Lične kompetencije (Learning to do - učenje da se radi)* - razvijanje ličnih kompetencija koje omogućavaju da se donose odluke i obavljaju poslovi na sistemskom nivou, umesto uskih profesionalnih veština koje su karakterisale industrijsko društvo.
- *Učenje o suživotu (Learning to live together - učenje da se živi sa drugima)* - sprečavanje mogućih konflikta na taj način što bi se u najranijoj fazi obrazovanja isticale razlike koje postoje među ljudima, ali i ukazivalo na odgovarajuće sličnosti i uzajamnu povezanost čitavog čovečanstva.
- *Razvoj ličnosti (Learning to be - učenje da se bude)* - obrazovanje mora da vodi ka sveukupnom razvoju svake ličnosti - uma i tela, inteligencije, estetskih i duhovnih vrednosti. Svaki čovek treba tokom školovanja da razvije sposobnost kritičkog mišljenja i rasuđivanja koje će mu omogućiti da odabere svoj životni put (Allen, i dr, 2008).

U kontekstu promena koje očekuju visoko obrazovanje u 21.veku UNESCO je organizovao Svetsku konferenciju o visokom obrazovanju na kojoj je, između ostalog, zaključeno da je neophodno da

visokoškolske ustanove razviju sistem celoživotnog učenja koji će polaznicima obezbediti optimalan opseg izbora raznovrsnih studijskih programa kao i fleksibilnost kretanja između njih.

Life Long Learning, ili koncept celoživotnog obrazovanja / učenja, se odnosi na ideju učenja koje traje čitavog života. Osnovna zamisao je da treba da postoji obrazovni sistem, koji će u svakom trenutku, svakom pojedincu, bez obzira na životnu dob ili profesionalni status, pružiti mogućnost da ovlada novim, raznovrsnim i korisnim znanjima. Doživotno obrazovanje, kao intezivan razvoj ljudskih resursa, je postalo neophodan uslov za povećanje efikasnosti savremenog društva ([http:// www.it-akademija.com/](http://www.it-akademija.com/) ITakademija-Zasto-Evropa-insistira-na-neformalnom-obrazovanju).

Evropska zajednica i novi program „Celoživotno učenje“

Edukacioni program „Socrates“ uključeno je oko 30 evropskih zemalja, sa ciljem izgradnje Evrope znanja i na taj način dat je odgovor na velike promene u ovom veku. Zasedanje Evropskog veća održano u Lisabonu u martu 2000. označilo je prekretnicu daljeg rada Evropske unije. Zaključci doneseni na tom zasedanju potvrđuju, da je unapređivanje doživotnog učenja nužno za uspešnu tranziciju društva utemeljenog na znanju.

U tom smislu je i definisan program "ET2010" kojim su postavljeni osnovni prioriteti strateških aktivnosti u pogledu reforme celokupnog obrazovnog sistema. Evropska komisija je zaključila da je neophodno pokretanje program podrške ostvarivanju ovih ciljeva, i u julu 2004.godine usvojila predlog za novu generaciju programa EU koji pokriva period 2007-2013. i koji se dotiče učenja u svim periodima života. Predloženi novi program Zajednice dobio je i ime - *Program "Celoživotno učenje"* a osmišljen je tako da nasledi i produbi drugu fazu programa „Socrates“ i „Leonardo da Vinči“ (Ministarstvo prosvete i nauke - Program za celoživotno učenje (LLP), 2014).

Osnovni cilj ovog programa je da podrži realizaciju evropskog prostora celoživotnog učenja u okviru koga bi se ostvarilo kvalitetno obrazovanje i promovisala kreativnost, konkurentnosti, zapošljavanje kao i rast preduzetničkog duha i inovatorstva.

Učešće u programu celoživotnog učenja je obavezno za sve zemlje članice EU, a mogu mu pristupiti i zemlje kandidati za članstvo u EU, zemlje članice EFTE koje su istovremeno i članice Evropske ekonomske zajednice (EEA), kao i Švajcarska. Program je otvoren i za zemlje Zapadnog Balkana u okviru posebnog sporazuma koje svaka od tih zemalja sklapa sa EU u pogledu učešća u programima EU. Osnovni zadatak svake zemlje je da formira nacionalnu strategiju celoživotnog učenja.

Kao poseban deo ove strategije zemlje treba da uvrste plan kojim će se obezbediti ostvarivanje ključnih kompetencija specificiranih kao "referentni okvir celoživotnog učenja" (Ministarstvo prosvete i nauke - Program za celoživotno učenje (LLP), 2014). Referentnim okvirom utvrđeno je osam ključnih kompetencija:

- komunikacija na maternjem jeziku: sposobnost da se izraze osećanja, činjenice i mišljenja u usmenoj i pisanoj formi,
- komunikacija na stranim jezicima,
- matematičke kompetencije i kompetencije u nauci i tehnologij,
- kompetencije u primeni informacionih tehnologije,
- sposobnost samostalnog učenja,
- društvene i građanske kompetencije,
- smisao za preuzimanje inicijative i preduzetništvo,
- razumevanje evropskog kulturnog nasleđa i značaja kreativnog predstavljanja ostvarenja u oblasti kulture.

Uočavajući da je celoživotno učenje jedan od ključnih faktora u ulozi obrazovanja u ostvarivanju Lisabonske strategije, članice EU su zaključile da je neophodno da ovaj program postane sastavni deo strateškog programa celoživotnog učenja i Evropski okvir kvalifikacija koji implicira razvoj nacionalnih strategija celoživotnog učenja.

Obrazovni sistem u Srbiji

Srbija je pristupila Evropskoj uniji Programom celoživotnog učenja u Briselu 21. decembra 2011. u cilju saradnje u oblasti obrazovanja, obuke, i priprema za evropsko tržište rada. Tako je Srbija dobila priliku da učestvuje u svim projektima EU na svim nivoima. Srbija je do sada učestvovala u programu EU u oblasti

nauke kroz FP7 programa, u oblasti visokog obrazovanja kroz „Tempus program“, a sada može da učestvuje u svim projektima EU na svim nivoima obrazovanja što je značajna prilika.

Program se bavi svim nivoima obrazovanja, svim oblicima obrazovanja - formalno i neformalno, koji može uključiti osobe tokom svog života, a doprinosi unapređenju svojih nadležnosti - znanje, veštine i stavove u ličnom, građanska i profesionalna domenu. Učesnik u ovom projektu je i Ministarstvo prosvete i nauke, ciljeva koji se ostvaruju kroz razne vrste projekata unutar ovog programa su (Ministarstvo prosvete i nauke - Program za celoživotno učenje (LLP), 2014):

- unapređenje kvaliteta obrazovnog procesa,
- obezbeđenje dostupnosti formalnih i neformalnih oblika učenja za ljude svih uzrasta i svih društvenih grupa,
- povećanje opšteg nivoa obrazovanosti stanovništva,
- podsticanje, sticanja veština koje vode ka većoj zaposlenosti i preduzetničkog duha,
- inoviranje nastave, pružanje šanse kreativnosti i novim, savremenijim metodama rada,
- korišćenje prednosti koje pružaju nove IT.

Program za celoživotno učenje izvodi se u šest potprograma:

- „Comenius“ - program namenjen nastavi i učenju od predškolskog nivoa do kraja srednjeg obrazovanja;
- „Erasmus“ - program namenjen je visokom obrazovanju - podrška Evropskog prostora visokog obrazovanja;
- „Leonardo da Vinci“ - izrastao je iz potrebe da se Evropa pripremi za ulazak na tržište rada i smanji nezaposlenost;
- „Grundtvig“ - sve vrste obrazovanja odraslih, odgovor na izazove koje pruža sve starija populacija Evrope;
- „Transverzal“ - poprečni potprogram, učenje stranih jezika, IKT, podrška obrazovanju Roma i širenje dobre prakse;
- „Žan Mone“ - podrška evropskim integracijama, usmerena na jačanju evrope dimenzije u obrazovanju, kroz razumevanje, dijalog i poštovanje među kulturama.

Ako pogledamo statističke podatke koje je izneo Republički zavod za statistiku a odnose se na upotrebu Interneta pojedinca, za 2013. možemo za sigurno reći da sko 50% stanovništva ne koristi internet što znači da moramo urgentno raditi na tom problemu (Tabela 1.)

Tabela 1. Frekvencija upotrebe Interneta - pojedinci u Republici Srbiji 2013

Red. br.	Frekvencija upotrebe Interneta - pojedinci	%
1.	Nikad nije koristio-la	43,4
2.	U poslednja 3 meseca	46,4
3.	Vše od 3 meseca -manje od 1 g,	1,2
4.	Više od godinu	1,3

Izvor: (Republički zavod za statistiku Republike Srbije, 2013

Usmerenja reforme obrazovnog sistema su:

- Podizati nivoe informatičke pismenosti;
- Obezbediti, pravne, tehničke i kadrovske pretpostavke za kvalitetno izvođenje nastave;
- Nastavne programe pripremiti po uzoru na slične u inostranstvu u skladu sa dobrom praksom a u saradnji sa poslodavcima i njihovim potrebama;
- Stimulisati obrazovanje zaposlenih kroz elektronsko učenje u svim oblastima; Ne ograničavati upis studenata na daljinu, već samo zadovoljiti standarde kvaliteta.

Doživotno učenje i informaciono-komunikacione tehnologije

Informaciono-komunikacione tehnologije predstavljaju veoma bitnu kariku u sistemu otvorenog celoživotnog učenja. Brz protok informacija, dostupnost literature, obrazovni softver, e-learning, samo su neke od karakteristika koje obeležavaju obrazovanje u savremenom društvu.

Tehnološka pismenost, odnosi se na sposobnost pojedinca da razume način funkcionisanja tehnologije i da zna da koristi uređaje zasnovane, na toj tehnologiji, što podrazumeva:

- Da stalno uči - jer se informatička pismenost stiče kroz svestrano obučavanje i učenje;
- Da utvrdi kada je neka informacija potrebna - mora biti osposobljen da locira, proceni i na efikasan način upotrebi traženu informaciju.

Promena uloga nastavnika i sticanje novih kompetencija, u skladu sa globalnim tehnološkim razvojem, je neophodan proces pri čemu je profesionalno usavršavanje nastavnika najlogičniji put za sticanje tih kompetencija. Veština integracije savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija u savremeni proces nastave, postaje jedan od glavnih faktora profesionalnog usavršavanja nastavnika.

Učenje na daljinu

Elektronsko učenje se sve više praktikuje u sistemima obrazovanja i moguće ga je primeniti u svakoj obrazovnoj ustanovi i na svim nivoima obrazovanja. Današnja kretanja u društvu zahtevaju celoživotno učenje, koje se odvija van institucija školstva, ali najčešće u saradnji s njima. I ono se može povremeno organizovati korišćenjem raznih metoda, oblika i sredstava usavršavanja, kao što je učenje na daljinu, pri čemu starosni uzrast ne čini nikakve smetnje. Učenje na daljinu je termin koji se upotrebljava da se opiše proces učenja u kojem su izvor znanja i primalac znanja fizički udaljeni, a između njih posreduju informaciono-komunikacione tehnologije. (Perraton, 1988,):

- mogućnost usavršavanja i studiranja u bilo koje vreme,
- elektronski mediji omogućuju lakšu dostupnost do materijala za učenje,
- lakšu mogućnost pristupa studentima koji su veoma udaljeni,
- mogućnost brže povratne informacije i
- mogućnosti da se sadržaji izražavaju putem reči, zvuka i slike.

Preduslovi za primenu elektronskog obrazovanja

Akcioni planovi eEuropa 2005 postavljaju elektronsko učenje kao prioritet i utvrđuju zadatke za infrastrukturu, opremu i osnovne veštine koji prethode zahtevima za njihovu integraciju. Potrebni resursi za uvođenje učenja na daljinu:

- tehnička komponenta (infrastruktura, hardver, softver),
- ljudski resursi (nastavnici, korisnici, administratori),
- komponenta nastavnog sadržaja (definisati metode, pristupe i načine pripreme i izrade nastavnog sadržaja).

Tehnička komponenta

Tehnička komponenta podrazumeva postojanje odgovarajuće infrastrukture, internet konekcije, implementacija sisteme za podršku u učenju i video-konferencijskog sistema i odgovarajućim multimedijalnim sadržajima licenciran softver. -(po standardima Sistema kvaliteta JUS ISO 9000).

Najkorišćenija aplikacija za izradu i održavanje on-line kurseva putem Interneta je „Moodle“ (ima preko 150 hiljada registrovanih korisnika). Jedan je od najboljih, otvorenih sistema za upravljanje procesom učenja (<http://www.moodle.org>).

Razvoj ljudskih resursa

Ključni faktor za uspostavljanje i održivost primene elektronskog učenja je izgradnja kapaciteta ljudskih resursa. Stručno usavršavanje, zaposlenih u obrazovnom sistemu podrazumeva osposobljavanje nastavnika za korišćenje hardvera i softverskih alata, korisničke aplikacije, Weba, softver za prezentovanje i upravljanje realizacijom časa u odeljenju ili „na daljinu“ (ICT - UNESCO, 2008).

Razvoj nastavnih sadržaja

Elektronsko učenje kao podrška razvoju sistema učenja kao novi nastavni metod treba da bude realizovan postepenim uvođenjem u postojeće nastavne planove i programe i razvojem novih nastavnih planova i programa, prikladnim, za realizaciju korišćenjem metode elektronskog učenja ili kombinovane metode.

Ciklusi elektronskog obrazovanja

Elektronsko učenje se po Zemsky-om i Massey-u prihvata u četiri ciklusa gde:

- *Prvi ciklus*, čini poboljšavanje tradicionalnih konfiguracija programa, bez menjanja metoda nastave.
- *U drugom ciklusu* integracije e-učenja u nastavu, koriste se nova sredstva za upravljenje procesom nastave.
- *U trećem ciklusu* prihvatanja e-učenja za svrhe nastave, prave se, razmenjuju se i koriste višestruko iskoristivi objekti učenja napravljeni po nekom standardu.
- *U četvrtom ciklusu* primene e-učenja, sa novim konfiguracijama programa, kada nastavnici i institucije u potpunosti preoblikuju aktivnostu učenja i nastavu.

Prihvatanje inovacija

Proces prihvatanja svake inovacije je u početku spor, ubrzava se sa pojavom dominantnih praktičnih rešenja. U svakoj populaciji, a ne samo među edukatorima, dokazano je da se populacija može podeliti:

- *na inovatore*, - koji traže nove ideje i sprovede prve eksperimente (*njih je oko 4%*),
- *na tehnološke lidere*, - (*oko 15%*), koriste novinu kada je već napravljena i prihvaćena,
- *na kasnu većinu* (*oko trećina populacije*) koja spada u konzervativni deo populacije i koja usvaja nove tehnologije sa značajnim odlaganjem,
- *na grupu tradicionalista* (*oko 15%*) koji se opiru promenama i onda kada je dokazano da je pronađen metod. Ovu teoriju predstavlja tzv. „S” kriva prihvatanja inovacija (<http://www.microsoft.com/office/powerpoint/producer/prodinfo/default.mspx>).

Web je revolucionarno promenio način naše interaktivnosti, prikupljanja i objavljivanja informacija. Web ima značajan uticaj na društvenu interakciju učesnika u procesu učenja i stvara mogućnosti za kreiranje personalizovanih okruženja za elektronsko učenje.

Doprinosi i prednosti uvođenja elektronskog učenja

Visokoškolske ustanove se sve više opredeljuju za podršku učenja na daljinu i uvode sve veći i uži broj specijalizacija. Razlozi su:

- Smanjenja troškova školovanja;
- Obezbeđenja internacionalno priznatog kvaliteta nastave;
- Skraćenje trajanja radnih procesa u studentskim službama;
- Mogućnost greške rada svedeno je na minimum;
- Podršku individualnim potrebama studenta u izgradnji sopstvene ličnosti i karijere;
- Sticanje novih znanja ne zavisi od mesta održavanja nastave;
- Dostupnost svih informacija na jednom mestu;
- Interakcija sa dugim učesnicima u procesu učenja na daljinu;
- Konstantna dostupnost materijala (neograničeno puta možete ponavljati gradivo);
- Samostalno raspolaganje vremenom namenjenom za učenje.

Doživotno učenje nije samo oblik obrazovanja već mora postati vodeći princip 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 kompletno i stalnog pristupa učenju radi sticanja i obnavljanja veština potrebnih za učešće u društvu zasnovanom na znanju;

- Povećati ulaganje u ljudske resurse radi davanja prvenstva najvećem bogatstvu Evrope - njenim građanima;
- Razvijanje delotvornih metoda učenja i poučavanja te uslova potrebnih za postizanje kontinuiteta u doživotnom (life-long) i opštem (vide) učenju;
- Poboljšanje načina razumevanja i vrednovanja učestvovanja u procesu obrazovanja te dobijenih rezultata, što se posebno odnosi na neformalno i informalno obrazovanje;
- Obezbeđivanje jednostavnog pristupa kvalitetnim informacijama vezanim uz sticanje obrazovanja u celoj Evropi i tokom celog života;
- Obezbeđivanje mogućnosti doživotnog učenja što je moguće bliže građanima uz pomoć IKT-a.

Zaključak

Promene u savremenom društvu koje je izazvala ekonomska globalizacija utiču na razvoj obrazovanja, posebno u kontekstu razvoja celoživotnog obrazovanja. Upotreba IKT-a u obrazovanju stvara brže uslove za inovacije kao i nove metode učenja i poučavanja. Nudi mogućnost primene metoda učenja i poučavanja prilagođenih specifičnim interesima u multikulturalnim državama. Obrazovni sistem doživotnog obrazovanja usmeren je ka korisnicima gde pojedinci postaju aktivni učesnici obrazovnog procesa. Uloga profesora i nastavnika menja se, oni postaju voditelji, mentori i posrednici a od studenata odvojeni su prostorom i vremenom.

Referentni okvir celoživotnog učenja zasniva se na osam ključnih kompetencija. Postizanje kompetencija treba da omogući ostvarivanje tri osnovna kapitalna zadatka bitna za svakog pojedinca ali i društva u celini:

- Kulturni kapital - lično ispunjenje i profesionalni razvoj: ostvarenje profesionalnih ciljeva i ličnih želja vezanih za kontinuirano učenje;
- Socijalni kapital - aktivno građanstvo: stvaranje mogućnosti da kao aktivan građanin učestvuje u razvoju društva;
- Ljudski kapital - zapošljavanje: sposobnost svakog pojedinca da pronade i dobije posao na tržištu rada.

Aktivan nastavak učenja važan je oblik primene celoživotnog učenja jer znanja koje stičemo kao deca ili mladi ljudi neće dugo trajati. Motivacija i raznolikost mogućnosti obrazovanja osnovni su uslov za uspešno doživotno učenje.

Do sada je formalno obrazovanje određivalo politiku i način sticanja obrazovanja. U kontinuitetu celoživotnog učenja više dolaze do izraza neformalno i informalno obrazovanje i učenje. Neformalno učenje je integralni deo koncepta celoživotnog učenja i jedno od ključnih usmerenja obrazovanja za 21. vek. Termin "doživotno obrazovanje" označava kontinuirano učenje od „kolevke do groba“. Ideja celoživotnog obrazovanja potiče iz pretpostavke da je čovek najveće bogatstvo društva i da zato u njega, treba ulagati.

Neformalno učenje promoviše lični razvoj i zapošljavanje. Ono podstiče prepoznavanje interesa za buduću poziv i izbor radnog mesta i instrument je za postizanje veće društvene jednakosti i pravde. Uvođenjem celoživotnog učenja u nastavne procese inovira se nastava, pruža šansa kreativnosti i novim, savremenijim metodama rada.

S obzirom da je proces prihvatanja svake inovacije u početku spor, rad je imao za cilj analizu odnosa između savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija i doživotnog učenja, pokušavajući da razjasni kako se tehnologija integriše i koristi u obrazovne svrhe i da ukaže na prednosti primene. Poseban značaj je posvećen ulozi elektronskog obrazovanja kao modaliteta celoživotnog obrazovanja. U tu svrhu predloženi su preduslovi za primenu elektronskog obrazovanja i to tehnička komponenta, razvoj ljudskih resursa i razvoj nastavnih sadržaja. Takođe su razmotrena i predstavljena četiri razvojna ciklusa elektronskog obrazovanja. Može se zaključiti da se visokoškolske ustanove sve više opredeljuju za podršku učenja na daljinu i uvode sve veći i uži broj specijalizacija. Razlozi za to su prednosti koje pruža uvođenja elektronskog učenja kao i doprinosi koji daju dominantna praktična rešenja.

Literatura

- Allen, E. I., & Seaman, J. (2008). *Staying the course: Online education in the United States*, Needham, MA: Sloan Consortium.
- ICT (2008) Competency Standards for Teachers, UNESCO.

- Jelenc, Z. (2005). *Vseživljenjsko učenje za zdaj promoviranje bolj kot sistemsko urejanje*. V: Sodobna pedagogika, 56, st. 2, str. 22–45.
- Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije (2014). Eduvizija, *Informator o razvojnim programima i projektima u obrazovanju* - Beograd, Program za celoživotno učenje (LLP).
- Perraton, H., (1988) *A theory for distance education*.
- Slobodan, P. (2009). Informatička tehnologija kao faktor razvoja društva učenja iznanja, *Tehnologija, informatika, obrazovanje za društvo učenja i znanja*, Novi Sad.
- <http://www.knowledgejump.com/learning/informal.html> - formalno i neformalno učenje. Preuzeto Jul 12. 2014.
- <http://www.it-akademija.com/> ITakademija-Zasto-Evropa-insistira-na-neformalnom-obrazovanju. Preuzeto Jun 23. 2014.
- <http://www.moodle.org>. Preuzeto Jul 26. 2014.
- <http://www.microsoft.com/office/powerpoint/producer/prodinfo/default.msp>. Preuzeto jul 18. 2014.

TEHNIKE OBLIKOVANJA MULTIMEDIJALNOG NASTAVNOG SADRŽAJA U OBRAZOVNOM PROCESU

TECHNIQUES OF FORMING THE MULTIMEDIA TEACHING CONTENT WITHIN EDUCATIONAL PROCESS

Zorica V. Medić

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
11000 Beograd, Vojvode Vlahovića 35 b
Tel: +381 63 1058 900; E-mail: zmedic900@gmail.com

Jovan I. Živadinović

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
11000 Beograd, Vojvode Vlahovića 35 b
Tel: +381 63 1070 212, E-mail: zjovan50@gmail.com

Sažetak

Rad ima za cilj da prezentuje mogućnost primene tehnika za oblikovanje multimedijalnog edukativnog sadržaja u obrazovnom procesu, korišćenjem načela teorije kognitivnog opterećenja, kao model za primenu tih tehnika u pedagoškoj praksi. Brze tehnološke promene u informacionim tehnologijama, zahtevaju od profesora kreativnost, znanja i veštine oblikovanja nastave savremenim multimedijalnim alatima. Edukativni multimedijalni sadržaj, trebalo bi oblikovati prema određenim pravilima, u skladu sa savremenom teorijom kognitivnog opterećenja. U tom smislu u radu su obrađene tehnike oblikovanja multimedijalnih sadržaja, kao i efekti primene multimedija na nastavne faktore. Imajući u vidu oblast istraživanja, u radu su korišćene: deskriptivna metoda, induktivna i deduktivna metoda, kao osnovne logičke metode, koje su u istraživanju omogućile da se izvedu određeni zaključci o predmetu istraživanja. Učinjen je pokušaj da se identifikuju i analiziraju značajni efekti primene multimedija u nastavi. Uvođenjem multimedijalne tehnologije, otvaraju se mogućnosti unapređenja nastavno-obrazovnog procesa kroz izgradnju novih interdisciplinarnih kurikularnih pristupa produkciji i distribuciji znanja. Takođe, treba očekivati da će u skorijoj budućnosti multimediji predstavljati osnovni pristup u realizaciji nastavnih procesa. Isto tako, treba očekivati da će primena multimedija implicirati određene promene u nastavi. Stoga, u ovom radu proučavamo i ističemo uticaje koje primena multimedija vrši na nastavne faktore, a samim tim, i na nastavni proces u celini.

Ključne reči: informacione tehnologije, multimedija, Web okruženje, multimedijalna prezentacija, nastavni proces

Summary

The purpose of this paper is to present the possibilities of application of techniques for forming the multimedia educational content in the educational process, by using the basics of the cognitive load theory, as a model for application of these techniques in the pedagogical practice. Quick technological changes in information technologies demand the teacher to possess creativity, knowledge and skills for forming the teaching process with modern multimedia tools. Educational multimedia content should be formed according to certain rules, in accordance with modern cognitive load theory. Thus, this paper discusses the techniques of forming the multimedia content as well as the effects of application of multimedia on the teaching factors. Having in mind the research area, this paper uses: descriptive method, inductive and deductive methods and basics of logical method. All of these enabled the authors to draw certain conclusions on the research subject. We have tried to identify and analyze the significant effects of applying the multimedia in teaching. By introducing the multimedia technology, we build the possibilities of developing teaching and educational process through building of new interdisciplinary curricular approaches to production and distribution of the knowledge. We should also expect, in the near future, that the multimedia will represent the basic approach in realization of teaching processes. Also we should expect that the application of multimedia will imply certain changes in teaching. Therefore, in this paper, we studied and emphasized influences that the application of multimedia has on teaching factors and educational process as a whole.

Keywords: information technologies, multimedia, Web environment, multimedia presentation, teaching process

Uvod

Osnovu za efikasno funkcionisanje savremenog društva, predstavlja kvalitetan proces prenosa znanja. Obim znanja se stalno povećanja, pa je neophodno da se proces prenosa znanja neprestalno poboljšava i uvode inovacije u cilju efikasnijeg, bržeg i kvalitetnijeg osposobljavanja stručnjaka, koji mogu odgovoriti budućim izazovima svoje profesije.

Promene su nastale u organizaciji obrazovnih sadržaja kao i u uvođenju i primeni novih postupaka, metoda, tehnika, sredstava i medija. Savremene obrazovne tehnologije postale su sastavni deo nastavnog procesa, sa tendencijom ne samo da unaprede nastavni proces, već i da ga u osnovi menjaju.

Značajno mesto u razvoju elektronskog učenja ima trenutak kada su u sisteme učenja uključeni multimedijalni sistemi. Uključivanjem multimedijalnih sistema povećan je kvalitet i efekat korišćenja elektronskih edukacionih tehnologija. Najvažnija stvar koju je donela multimedija je mogućnost ostvarenja realne interaktivnosti koja se pokazala kao ključni faktor u kvalitetnom i efikasnom korišćenju elektronskih sadržaja u procesu edukacije.

Multimedija je oduvek budila interesovanje nastavnika zbog svoje sposobnosti da olakša i poboljša komunikaciju između nastavnih sadržaja i učenika, kao i da obezbedi efektivnije i efikasnije učenje. Upotreba multimedije obogaćuje proces učenja tako što obezbeđuje multipercepciju.

Pregled literature

Teorijska osnova primene multimedija u nastavi zasnovano je na shvatanjima više teorija: teoriji obrade informacija, kognitivnoj teoriji multimedijanskog učenja, gde Mayer proširuje Atkinsonov i Shifrinov model u kognitivnu teoriju multimedijalnog učenja novim saznanjima utemeljenim na integraciji (Fowler, i dr, 2004):

Teorije dualnog kodiranja, postavio je Paivio (Paivio 1986) prema kojoj ljudi poseduju odvojene kanale za procesiranje vizualnih i auditornih informacija. Teorije kognitivnog opterećenja koju je postavio Sweller i Chandler (Sweller & Chandler 1991, str. 351-362), prema kojoj su ljudska bića limitirana u količini informacija koje mogu istovremeno procesirati u svakom kanalu. Modela radne memorije, postavljenom od strane Baddeleya (Baddeleya, 1986) i Modela aktivnih procesa (Mayer i dr. 2005,).

Definisanje pojma multimedija je zaokupljalo pažnju mnogih. Upoređujući postojeće, mnogobrojne, definicije multimedija, možemo istaći da su multimediji kombinacija hardvera i softvera koji omogućavaju integrisanje audio zapisa videa, animacije, grafike, teksta, a sve u cilju razvijanja efektnih prezentacija, prikaza i emitovanja sadržaja – informacija.

Zajedničko stanovište koje određuje - definiše pojam „multimedija“, je da multimedija predstavlja integraciju više od jednog medija /tekst, zvuk, video, slike, animacija i sl./ koji se međusobno dopunjavaju i obogaćuju za prenos informacija (Fowler, i dr., 2004).

Pojam multimedija

Sušтина multimedijalnosti je, dakle, interaktivnost kao glavno obeležje medija. Kada se to prenese na polje nastavne, onda možemo reći da primena multimedija u nastavi predstavlja emitovanje, tj. prikaz pedagoško-obrazovnih nastavnih sadržaja putem međusobno povezanih, interaktivnih medija, i omogućava različite metode i oblike učenja.

Ako se vratimo u istoriju, možemo reći da počeci multimedijalnog izražavanja započinju rano, i to onda kada se u knjigama počela koristiti tehnika kombinovanja pisanog teksta i slikovitog prikaza. Multimedijalni prikaz pruža bolje razumevanje jer se sadržaji prikazuju na više načina, što ujedno daje veću edukativnu vrednost. Mogućnost da se nastavni sadržaji izraze multimedijalno daje veće šanse uspešnijem i boljem učenju.

Tokom 80-ih i 90-ih godina dvadesetog veka koncept multimedija poprimio je novo značenje. Stvoreni su novi mediji sa velikim mogućnostima. U kombinaciji sa unapređenim hardverima i softverima, te multimedije su osposobljene da pruže unapređeno, bogato učenje, sa usmerenjem na specifične potrebe svakog pojedinačnog studenta.

Razvoj informacionih tehnologija, računara i Interneta, Web učenju daju nove dimenzije. Na taj način multimedijalni nastavni materijal smešten na nekom serveru može biti dostupan u bilo koje vreme i bilo gde.

Profesor koji primenjuje multimediju u nastavi koja se odvija u mrežnom okruženju, mora da poseduje nova znanja kako u korišćenju Interneta tako i poznavanje alata i tehnika oblikovanja multimedijalne nastave. U izradi kvalitetnih edukativnih multimedijalnih materijala učestvuje više stručnjaka kao što su programeri, dizajneri, nastavnici i dr. Cilj oblikovanja svakog edukativnog multimedijalnog materijala je taj da korisnici što bolje shvate, razumeju i zapamte određenu nastavnu građu.

Zbog toga bi svi učesnici u izradi edukativnog multimedijalnog materijala trebali uz alate poznavati i neka osnovna načela oblikovanja, kako bi taj materijal sobzirom na njegovu edukativnu namenu, i tehnološku osnovu bio što kvalitetniji.

Kognitivne mogućnosti učenja i primene multimedija u nastavi

Teorijsko osnova primene multimedija u nastavi zasnovano je na shvatanjima više teorija: teoriji obrade informacija, kognitivnoj teoriji multimedijanskog učenja, teoriji kognitivnog opterećenja i integrisanom modelu razumevanja teksta i slike. Navedene teorije i model odnose se na kognitivne mogućnosti učenja, uslove u kojima studenti i profesori uče kao i efekat koji na studente imaju različiti multimediji, prilikom transfera informacija.

Naučno potvrđena teza je da student, prosečnih sposobnosti, može da zapamti 10% pročitano sadržaja, 20% sadržaja koji je čuo, 30% onog kojeg je video, 50% onog što je istovremeno i čuo i video, 70% onoga što može sam da dramatizuje i napiše, a čak 90% onoga što sam osmisli, kaže, realizuje, uradi. Ovakvi rezultati moraju imati uticaja na profesore da studentima obezbede takvu nastavnu koncepciju, što povoljniji nastavni ambijent koji bi okupirao sva čula studenta uz participaciju njegovih mentalno-kognitivnih, psihomotornih sposobnosti. Bez sumnje, ovo se najbolje postiže upotrebom multimedija u nastavnom procesu (Clark R., i dr., 2006).

U nastavnom sadržaju došlo je do potrebe za primenom informaciono-komunikacione tehnologija i primenom multimedija, kako bi se omogućilo pojedincu-studentu da stiče znanja i obrazovanje u medijsko obogaćenom okruženju. Produkcija stručnih, naučnih informacija dovela je do sve veće potrebe za njihovim usvajanjem, korišćenjem, pa u takvim uslovima profesor i udžbenik nisu jedini izvori informacija.

Nastava potpomognuta multimedijom postaje očiglednija, ubedljivija, što se postiže spajanjem pisanog teksta, slike, skice, zvuka, animacije, prilikom rada sa nastavnim sadržajima.

Treba istaći da i ukoliko je neka obrazovna ustanova opremljena najsavremenijim multimedijima, to još uvek ne garantuje njihovu funkcionalnu upotrebu u nastavi. Da bi se to ostvarilo, značajne su lične i stručno-profesionalne kompetencije profesora, od kojih zavisi i da li će se multimediji koristiti u tradicionalnom ili razvojnom smislu. Osnovni cilj je u nastavi da se multimediji koriste i primenjuju u smeru emancipovanog razvoja studenta i usmerenosti na kvalitet podučavanja. Stoga se oblikuju nove nastavne strategije koje su razvojno usmerene na studente.

Definisanje edukativnog multimedijalnog sadržaja

Edukativni multimedijalni sadržaj, može biti veoma dobro definisan, kada se zna odgovor na sledeća pitanja. (Fowler, i dr., 2004).

- Koji će tip informacija student pre opaziti: čulne /eksterne/, ili intuitivne /interne/?
- Preko kojih se senzorskih kanala eksterne informacije bolje opažaju: vizuelnih, ogleđa, ili verbalnih?
- Koji način obrade informacija odgovara studentu: aktivni, ili refleksivan?
- Kako student napreduje ka razumevanju nekog pojma: sekvencijalno ili globalno?
- Koju vrstu informacija predavač naglašava: konkretne, ili apstraktne?
- Koji model predstavljanja informacija je naglašen: vizuelni, ili verbalni?
- Koji model učestvovanja studenata je moguć prezentacijom: aktivan, ili pasivan?
- Kakav je pogleda na informacije predstavljen: sekvencijalni ili globalni ?

Student u centru obrazovnog procesa

Pristup „*Student u centru obrazovnog procesa*” uzima u obzir način na koji student prima informacije. Ako se posmatra iz ugla čula - senzora, multimedija znači da student koristi dva ili više čula - senzorskog sistema.

Kognitivna teorija multimedijalnog učenja polazi od toga da ljudi poseduju dva kvalitativno drugačija kanala za obradu: jedan za vizuelni prikaz i drugi za verbalni prikaz. Pretpostavka koja pojačava ovakav stav je da su slikoviti i verbalni mentalni prikazi kvalitativno drugačiji.

Iako se isti materijal može predstaviti i rečima i crtežom, rezultati verbalne i slikovite prezentacije nisu informaciono ekvivalentni (Brusilovsky, 2004).

Po kognitivnoj teoriji učenje multimedijalna prezentacija ima mogućnost da izazove dublje učenje i pamćenje od prezentacija napravljenih samo u jednom formatu.

Tako studentima kojima je izložen dobro struktuiran multimedijalni nastavni sadržaj profesori razvijaju:

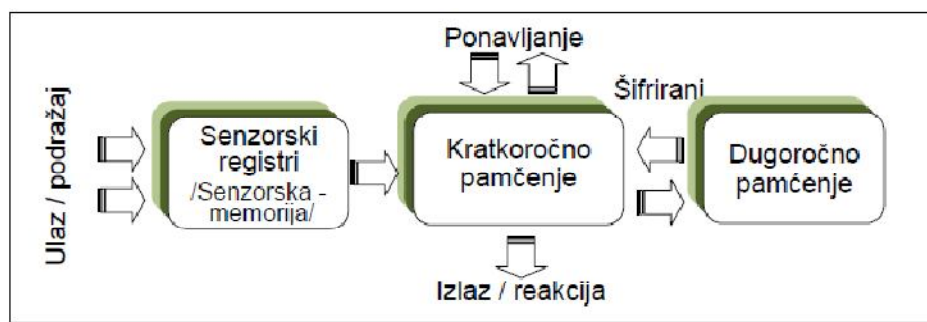
- motivaciju za aktivno učešće u nastavnom procesu,
- naviku za učenje u toku nastavnog procesa,
- kritično i samostalno mišljenje,
- sposobnost za primenu znanja i sposobnosti u struci,
- sposobnost za timski rad,
- sposobnost za rešavanja problema i donošenja odluka i
- sposobnost za argumentovani dijalog.

Takva prezentacija pomoći će studentima u njihovom povezivanju svakog od bitnih koraka u kauzalnom lancu, a to je ono što se meri u testu zapamćenog. Prema tome studenti koji uče koristeći dobro struktuirane multimedijalne nastavne sadržaje trebalo bi bolje da urade zadatke koji zahtevaju primenu znanja, a time se pokazuje i njihovo bolje razumevanje od studenata koji uče koristeći samo verbalne nastavne sadržaje.

Kako oblikovati multimedijalni sadržaj

U oblikovanju multimedije razlikuju se dva pristupa jedan je tehnološki a drugi je usmeren na studenta. Tehnološki usmeren pristup u fokusu ima tehnološku funkcionalnost uspešnog prenosa multimedijalne poruke. Kod ovog pristupa glavno je pitanje kako postići uspešan prenos multimedijalnog sadržaja do studenta, a da se pri tome što korisnije iskoristi tehnologija za oblikovanje multimedijalnog sadržaja (Clark, i dr, 2004).

Slika 1: Atkinsonov i Shifrinov model pamćenja



Izvor: Autori

Drugi pristup ima u fokusu studenta kao polaznu tačku u promišljanju oblikovanja multimedijalne prezentacije. Cilj je pomoći studentu da što bolje shvati i zapamti informaciju. Ovaj pristup polazi prvo od problema kako oblikovati multimedijalni sadržaj, a zatim kako ga prilagoditi i najpogodnije iskoristiti multimedijску tehnologiju, kako bi se pomoglo ljudskom saznanju.

Senzorsko pamćenje predstavlja prvu fazu u procesu i ima relativno najkraće vreme zadržavanja pristiglih informacija. U području vida zadržavanje informacije iznosi približno 0,5 sekundi, a u području sluha oko 2 sekunde. Senzorsko pamćenje predstavlja svojevršno zadržavanje uzbuđenosti čulnog organa, receptora, koje omogućava identifikaciju oblika predmeta i pojava (Coffield i dr, 2005)

Vidno senzorsko pamćenje traje vrlo kratko vreme nakon prestanka delovanja nadražaja oko 0.5 sekundi, što je dovoljno da u takom kratkom vremenu dođe do procesa prepoznavanja oblika. Slušno senzorsko pamćenje omogućava prepoznavanje i lokalizaciju zvukova, i ono traje nešto duže oko 1,5 sekunde, zato se i događa da zadnju reč bolje pamtimo nego kada je vidimo.

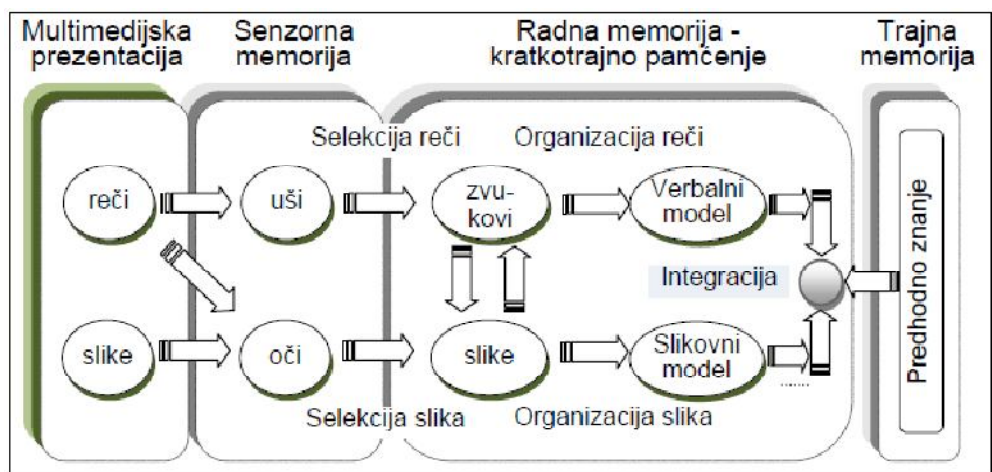
Nakon registrovanja, informacije ulaze u područje kratkotrajnog pamćenja, pri čemu se događa proces njihovog kodiranja i organizacije, te se na osnovu toga donose o njima različite odluke i oblikuju reakcije. Kodiranje se obavlja po složenosti od jednostavne perceptivne analize do vrlo složene semantičke konceptualizacije. Na taj način se:

- Obavlja izdvajanje količine informacija koju treba prihvatiti i to samo na bitne i nebitne, i koje se po mogućnosti odbacuju.
- Olakšava buduće pronalaženje informacija, tako što će se prikladno kodirati za trajno čuvanje.

Kratkotrajno pamćenje također ima ograničeni kapacitet čiji je prosek sedam elemenata (Brusilovsky i dr., 2007, str. 377-408). Ti element mogu biti slova brojevi, rečenice, slike i sl.. Dobrom organizacijom multimedijalnog sadržaja, grupisanjem i odgovarajućim sažimanjem moguće je kapacitet kratkotrajnog pamćenja i povećati. Dugoročno pamćenje je treća komponenta koja predstavlja ono što se na kraju procesa želi postići, a to je pamćenje. U dugoročnoj memoriji se nalazi sve ono što čini trajnu bazu studentovog znanja i iskustva.

Da bi dugotrajno pamćenje bilo dostupno za pretraživanje, ono treba biti dobro i smisleno organizovano, jer u suprotnom informacije koje se pohranjuju u dugotrajnu memoriju mogu kasnije čak biti i nedostupne.

Slika 2: Mayerov model multimedijalnog učenja



Izvor: Autori

U nastavku će se prikazati osnovna načela oblikovanja multimedijalnog sadržaja u mrežnom okruženju, koja su zavisno od didaktičkomethodičkim etapama izvođenja nastavne jedinice u skladu sa savremenim teorijama kognitivnog učenja.

Osnovna načela oblikovanja multimedijalnih sadržaja

Kao što je već naglašeno, osnovno načelo multimedije kako navodi Mayer je da ljudi bolje uče kroz tekst i sliku nego samo kroz tekst. Po tom načelu student postiže bolje pamćenje i razumevanje materijala ako je on prezentovan tekstom i slikom nego ako je prezentovan samo tekstom.

Načela oblikovanja ovakvih sadržaja koja se predlažu kao model, trebala bi biti minimalna osnova za model strukturiranja i oblikovanja multimedijalnih nastavnih jedinica, bez obzira da li bi se te nastavne jedinice trebale izvoditi u WEB okruženju ili ne. U daljnjem tekstu daju se predlozi za inovaciju vizualnih nastavnih metoda, na temelju Mayerovih načela, s ciljem oblikovanje nastavnih jedinica na način da postanu model koji bi trebao biti u skladu s pedagoškom praksom (Mayer, i dr, 2001).

Organizacija multimedijalne nastavne jedinice posmatra, slično kao i klasična nastavna jedinica, sastoji se od nekoliko etapa. Kao najčešće etape organizacije nastavnog procesa u pedagoškoj praksi, su: a.

pripremanje ili uvođenje studenta u rad, b. obrada novog sadržaja, c. vežbanje, d. ponavljanje, i e. provera i ocenjivanje (Mayer, i dr, 2005).

Pripremanje i uvođenje studenta u rad

Za ovu etapu je bitno da se student, psihički dovede u problemsku situaciju i suoči sa realnim problemom - zadatkom. Prema Mayeru ljudi bolje uče ako je multimedijalno učenje utemeljeno i inkorporirano u istraživačko i problemsko okruženje. Rešavanje problema ujedno predstavlja najviši oblik učenja i zato studente treba osposobiti za takav način sticanja znanja jer dovodi do mišljenja i stvaralaštva.

Prema Mayerovom modelu multimedijalnog učenja potrebno je iz studentove trajne memorije osvežiti prethodno znanje, koje se treba povezati i i biti relevantno s datom temom, odnosno novim sadržajem kojeg treba usvojiti. Zato multimedijalni sadržaji koji se prezentuju u ovoj etapi treba oblikovati tako da ujedno bude i u funkciji obnavljanja ranije stečenih znanja i iskustava (Mayer, i dr, 2001).

Oblikovanje multimedijalnog edukativnog sadržaja

Logičke celine koji se u ovoj fazi prezentuju studentu, multimedijalni sadržaj treba oblikovati tako da objašnjavaju materiju kroz relevantne praktične primere. Istraživanja pokazuju da ljudi bolje uče ako se materija objašnjava i prezentuje kroz praktične primere (Fowler, i dr, 2004).

Mayer i saradnici izveli su više, istraživanja koja su doprinela stvaranju pravila za oblikovanje multimedijalnog sadržaja. Ova načela su vrlo praktična i mogu se primeniti u oblikovanju bilo kojeg multimedijalnog edukativnog sadržaja (Mayer, i dr, 2005).

Prostorna i vremenska povezanosti sadržaja: Pamćenje sadržaja je bolje ako su prostorno što bliže jedan drugom,

Prostorna i vremenska povezanost sadržaja su dva srodna činioca oblikovanja obrazovnog multimedijalnog sadržaja. Prostorna povezanosti, naglašava povezivanje teksta i odgovarajućih slika prostorno što bliže, dok pravilo vremenske usklađenosti ističe njihovo vremensko zbližavanje.

Modalitet: Bolje učenje postiže se iz grafike i govorenog teksta nego grafike i pisanog teksta. - Edukacioni sadržaj izražen u vizualnoj formi, naročito pokretne slike, bolje je objašnjavati kroz govor nego s puno pisanog teksta na ekranu, na taj način prema Mayerovom modelu multimedijalnog učenja, informacije ulaze u kratkotrajnu memoriju svaka kroz svoj kanal - ne dolazi do "mešanja" slike i zvuka, te se bolje obrađuju u radnoj memoriji.

Redundantnost: Bolje multimedijalno učenje postiže se ako se iste informacije ne prezentuju u više formata. - Ovo načelo sugerise da je nepotrebno istu informaciju iskazati na više načina tako da opterećuju jedan senzorski kanal. Na primer, ako se multimedijalna poruka prikazuje slikom i govorom, onda nije potrebno to isto posebno prikazivati kao pisani tekst.

Segmentacija: Složeniji multimedijalni sadržaj bolje se uči ako je razdeljen na manje delove. Na primer ako kompletan animirani govor bez prestanka traje duže vreme (npr. 120 sekundi), onda je treba logički razdeliti na segmente (npr. 10, svaki po 12 sekundi). Pri tome treba omogućiti studentu da samostalno aktivira svaki sledeći segment (npr. klikom miša).

Koherencija: Bolje se učenje ako su dodatni zanimljivi ali nebitni sadržaji isključeni nego kada su uključeni. - Koherentnost definiše odnos između više i manje bitnim sadržajima multimedijalnih struktura. Po ovom načelu treba izbegavati umetanje zanimljivih multimedijalnih sadržaja koji su manje bitni ili čak nerelevantni u odnosu na osnovni sadržaj, jer oni remete procese konstrukcije znanja a pojačavaju emocionalni učinak.

Uticaj individualnih razlika: Dobar multimedijalni dizajna ima veći efekat na studente koji imaju bolje vizualne sposobnosti. - Ako je multimedijalna poruka loše oblikovana, student s dobrim predznanjem koristi će svoje prethodno znanje da bi nadoknadio nedostatak, student s lošim predznanjem to neće moći. Ako je multimedijalna poruka dobro oblikovana i jedni i drugi će je razumeti.

Primena načela multimedijalnog učenja

U asinhronom mrežnom okruženju kada nema direktnog kontakta studenta i profesora multimedijalni sadržaj za vežbanje najčešće treba biti u obliku interaktivnih simulacija po mogućnosti na realnim praktičnim primerima, sa ugrađenim mehanizmima kontrole.

U sinhronom mrežnom okruženju, kod koga postoji on-line interakcija profesor-student, postoji dodatna mogućnost direktnog praćenja i usmeravanja od strane profesora ili drugih učesnika. Sinhronim pristupom - prenos uživo, moguće je direktno kvalitativno menjati i prilagođavati proces vežbanja. I za ovu etapu vrijedi primena načela multimedijalnog učenja, kao i vežbanja na konkretnim praktičnim primerima.

Etapa ponavljanja

Kroz ovu etapu jednostavno se materija ponovo formalno ponovi ili se ukratko još jednom ponovi sadržaj uz primenu neke nove misaone aktivnosti, upoređivanja, analogije, sistematizacije ili sinteze ili se na kraju reši problem postavljen u prvoj uvodnoj etapi. Za ovu etapu je bitno da se edukativni sadržaj koji treba usvojiti što kraće ponovi i izloži kontinuirano u najvažnijim detaljima od početka do kraja.

Etapa provere postignutih rezultata

Završna etapa multimedijalnog učenja, koja ima za cilj, proveru nivoa postignutih rezultata studenta u znanju, veštinama i sposobnostima. Danas za to postoje brojni alati poput, QuestionMark-a, Potatos-a, Brezze i sl. Ovim alatima se mogu oblikovati razne vrste pitanja čiji šabloni su ugrađeni u same alate.

Efekti primene multimedija na nastavne faktore

Nastavni faktori u didaktičkim tumačenjima predstavljaju se kao didaktički, nastavni trougao: nastavni sadržaji, student, profesor. Međutim, valjalo bi razmisliti o uvrštavanju medija kao „četvrtog ugla“ u određivanju nastavnih faktora. Ovo mišljenje proizilazi iz sve veće potrebe za informatizacijom nastavnog procesa, se polako, ali sigurno, utemeljuje u proces obrazovanja.

Takođe, tradicionalna didaktika ima tendenciju za razvijanjem nove naučne discipline „multimedijalne didaktike“, čija pitanja se kreću od ciljeva i izbora dizajniranja nastavnih sadržaja, do vrednovanja, odnosno, razvijanje strategije učenja i poučavanja u multimedijalnoj nastavi, didaktički i medijski dizajn.

Multimedijalni uticaj na nastavne sadržaje

Uticaj multimedija na nastavne sadržaje umnogome približava nastavne sadržaje studentu. Takođe multimedija u radu sa nastavnim sadržajima omogućava brojne mogućnosti:

- *blizina nastavnih sadržaja*, očiglednost prezentacija,
- „*pametni udžbenici*“, integrisani (zvuk, sliku, video,)
- *ambijent učenja, okruženje i nastavnim sadržajima je obogaćen*, aktiviranje više čula,
- *nastavni sadržaji su obogaćeni*, laka povezanost i korelacije sadržaja iz više predmeta.

Multimedijalni uticaj na nastavnika - profesora

Nastavnik - profesor je neizostavni deo nastavnog procesa oduvek, kao i u novim tendencijama obrazovnog, nastavnog procesa. On je nosilac nastavne situacije, kreator, menadžer nastavnog rada.

Međutim, da bi multimediji imali pozitivan uticaj na profesora, profesor ih mora koristiti u svom radu, mora biti osposobljen za njihovu primenu. Od profesora se zahteva visoka pedagoška, tehnička - tehnološka kultura i sposobnost da organizuje, rukovodi i obezbeđuje nastavnu komunikaciju podržanu multimedijalnim tehnologijama.

Stoga je neophodno celoživotno usavršavanje nastavnika u didaktičko-metodičkom i tehničko-tehnološkom području: kako, kada, šta i sa kojim ciljem koristiti multimedije.

Multimedijalni uticaj na studenta

Uloga studenta u nastavnom procesu znatno se menja primenom multimedija. Multiperceptivnom nastavom razvijaju se oblici učenja kojima studenti samostalno dolaze do novih saznanja. Savremena nastavna tehnologija ne negira tradicionalne pristupe nastavi već se temelji na njima i proširuje broj i značaj didaktičkih elemenata nastave sagledavajući ih u novim odnosima (Mayer, i dr, 2005).

Prednosti primene multimedija u nastavnom procesu

Mnogobrojne su prednosti primene multimedija u nastavi:

- *pozitivno utiče na obrazovna postignuća*; omogućava korišćenje raznih izvora znanja,
- *obezbeđuje se idividualizacija nastave*; sticanje znanja i veštine u skladu sa potrebama, mogućnostima, afinitetima,
- *86% evropskih profesora kaže studenti su motivisaniji i pažljiviji*; kad su u nastavi multimediji.
- *upotreba multimedija ima pozitivan uticaj*; na veštine komunikacije i promišljanja,
- *studenti preuzimaju veću odgovornost*; za učenje,
- *multimedija omogućava učenje studentu*; sa različitim stilovima učenja i sposobnosti,
- *multimedijski kontekst nastave angažuje multi-percepciju*; čime se mobilize više čula,
- *ukoliko se koristi neki multimedijski softver*; sadržaji su urađeni od tima eksperata, čime se obezbeđuje kvalitet,
- *prostorna i vremenska neograničenost*; sticanju znanja i veština – u raznim ambijentima,
- *multimedijski sistemi omogućavaju nastavniku*; da umnogome obogati svoje mogućnosti evaluiranja nastave,
- *povratna informacija ne kasni*; kao u tradicionalnoj nastavi, student kontinuirano dobija povratnu informaciju.

Multimedijama motivišemo studenta u učenju različitim opazajnim kanalima, a višeculnim predstavljanjem informacija studenti dobijaju jasnija i potpunija saznanja.

Zaključak

Primena multimedije predstavlja imperativ savremene nastave. Efekti koje multimediji imaju na nastavni proces zavise od njihove upotrebe. Ukoliko se implementiraju i odaberu na pravi način, multimediji imaju kapacitet da obogate i poboljšaju učenje ali na način u kome će studenti biti više motivisani tokom procesa učenja i pokazati inicijativu i samostalnost u sticanju znanja. Potencijal multimedija u nastavnoj sredini je velik. Međutim, i najsavremeniji multimediji mogu u nastavi dovesti do didaktičkih promašaja. Posebno je važno pravilno odabrati, organizovati i primeniti multimedije u nastavi, na osnovu potreba, mogućnosti, ciljeva koje imamo u datom trenutku u nastavnom procesu.

Izložena načela u skladu s Mayerovim načelima multimedijskog učenja predstavljaju opšte preporuke za oblikovanja multimedijskih sadržaja koje je moguće primeniti kao model u oblikovanju multimedijskih nastavnih sadržaja u skladu sa pedagoškom praksom. S obzirom na činjenicu da je sve značajnije pomeranje težišta nastavnog procesa, od nastavnih sadržaja i profesora ka studentu, multimediji nesumnjivo imaju veliki doprinos u osavremenjivanju i ostvarivanju ovog cilja.

Najbolje je kombinovati multimedije sa drugim sredstvima, izvorima, pristupima, pri čemu bi profesor treba da upravlja, organizuje, prati efekte nastave i da vrši korekcije, doziranjem određenih multimedija. Nastavnik mora biti dobar didaktičar, metodičar i poznavalac mogućnosti koje pružaju multimediji, jer će jedino takav nastavnik stvoriti multimedijski podržanu nastavu, koja će maksimalno iskoristiti sve kapacitete odabranih multimedija, a njihove slabosti svesti na najmanju meru, a nekad ih i prevazići. To će dovesti do efikasnije i efikasnije nastave. Svojim napretkom multimedija postavlja nove izazove tehnologiji, tako da klasično učenje polako napušta učionice a multimedija postaje neizostavna komponenta rada u nastavnom procesu.

Literatura

- Baddeley A.D. (1986). *Working memory*. New York: Oxford University Press.
- Brusilovsky P., Kobsa A., and Nejdl W. (2007). (Eds.): *The Adaptive Web.*, LNCS 4321, pp. 377-408, Springer Verlag Berlin Heidelberg.
- Brusilovsky P. (2004). Adaptive Navigation Support: *From Adaptive Hypermedia to the Adaptive Web and Beyond*, PsychNology Journal.
- Clark R., C., Nguyen, F., Sweller, J. (2006). *Efficiency in Learning: Evidence-Based Guidelines to Manage Cognitive Load*, Pfeiffer an imprint of John Wiley&Sons.
- Clark, R.C., Lyons, C. (2004). *Graphics for Learning: Proven Guidelines for Planning, Designing, and Evaluating Visuals in Training Materials*, Pfeiffer an imprint of John Wiley&Sons, Inc.
- Coffield F., Moseley D., Hall, E., (2004) Ecclestone: *Should we be using learning styles?* Learning and Skills Research Centre.

- Fowler, S., Stanwick, V. (2004). *Web application design handbook Best Practices for Web-Based Software*, Elsevier.
- Mayer, E., Richard, (2005). *The Handbook of Multimedia Learning*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mayer, E., Richard. (2001). *Multimedia Learning*, Cambridge University Press, Cambridge,
- Paivio, A. (1986). *Mental representations: A dual coding approach*. New York: Oxford University Press.
- Sweller, J., & Chandler, P. (1991) Evidence for cognitive load theory. *Cognition and Instruction*, 8, 351-362.

Economics, international economics, macroeconomics

NERAVNOTEŽE I KRIZE SAVREMENOG DOBA I EKONOMSKA POLITIKA

NONBALANCE AND CRISIS THE CONTEMPORARY TIME AND ECONOMIC POLICY

Slobodan N. Bracanović

Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet, Kosovska Mitrovica

Email: slobodan.bracanovic@pr.ac.rs

Sažetak

U radu se osvjetljava problematika osnovnih nesklada, poremećaja i neravnoteža savremenog doba: prehrambena, sirovinsko-energetska, demografska, ekološka, odnosa snaga u svijetu i dr. Traže se pravci za prevazilaženje ovih akutnih disproporcija: hrane, sirovina, energije, stanovništva, ekologije; moći i protivrječnosti. U radu se prikazuju ishodišta ekonomske krize početkom ovog vijeka, sa posebnim i pojedinačnim karakteristikama: kreditne, hipotekarne, i lančanog preliivanja u zahuktaloj spirali, dužničke krize tj. budžetskih i platno-bilansnih i ostalih deficita; kriza i krah ekonomije i finansija, banaka, kredita, hipoteka, dugova, deficita. U radu se rasvjetljava trajno prisutni složeni teorijsko-praktični odnos: uloge države i centralizovanog sistema sa jedne; kao i liberalne ekonomije i decentralizacije sa druge strane; tj. aspekti planske, tržišne i kombinovane regulacije ekonomskog života; države, sistema, centralizacije i decentralizacije, odnosa plana i tržišta. Primjenjuje se prikladni metodološki aparat: progresivne, regresivne, strukturne, uporedne i ostale analize. Realno optimistički, ukazuje se na, obnovljive i posebno neobnovljive, prirodne izvore, potencijale i moguće pravce prevazilaženja nesklada i disproporcija.

Ključne riječi: kriza, izvori, hrana, sirovine, energija, stanovništvo, ekologija, naravnoteža, banke, hipoteke, zaduženost, država.

Summary

In the work it to explain problems foundations disharmony, disturbance and nonbalance modern the time: food, raw materials-energy, demography, ecology, relation the nonbalance of power in world and secondly. To look for directions for to exceed this crucial disproportions the: sustenance, raw materials, energy, population, ecology, power and contradictions. In the work to review points of departure the economics crisis to begin this century, with special and individual characteristics: credit, the mortgage and, to chain flood in hurry spiral, the debtor crisis that is fiscal and balance of payments and remaining deficits; crisis and disaster economics and finances, banks, credits, mortgages, debts, deficits. At the work it to clear up lasting complicated theoretical-practical relation: part government and centralization system with one; as and liberal economics and decentralization with other side; that is aspects planned, market and combination to regulate the economics life; government, system, centralizacion and decentralization, relations plan and market. To apply it appropriate methodology scientific resources: progressive, regressive, structural, comparative and remaining analysis. Real optimistic, to point to on, restorable and particular nonrestorable, natural sources, potential and possible directions to exceed disharmonis and disproportions.

Keywords: crisis, sources, food, raw materials, energy, demography, ecology, nonbalance, banks, mortgages, debtor, government.

Prethodne najopštije napomene

U savremenom dobu susrijećemo se sa različitim vidovima i oblicima, neravnoteža, neusklađenosti i kriza. Od posebnog su značaja krize: 1. ("zdrave") ishrane, hrane; 2. sirovinsko-energetske; 3. demografske; 4. ekološke, 5. hipotekarne; 6. zaduženosti; 7. odnosa snaga u svijetu. Ovo su osnovni oblici; a postoje i mnogobrojne izvedene neravnoteže iz navedenih važnijih vidova.

Sa ovim je povezano i pitanje jačanja uloge i značaja države i njenog mehanizma i aparata u: upravljanju, usmjeravanju, koordinaciji i kontroli tokova društveno-ekonomskog života u cjelini. Napušta se liberalna i neoliberalna paradigma o: apsolutizaciji i svemoći tržišta i privatnog vlasništva i inicijative; sa naglašenim potcjenjivanjem značaja države i planskog mehanizma unaprijed („eks ante“) regulacije i koordinacije i u svijetu realno više se ne primjenjuje.

U ovom radu; nastojim istaći osnovna, bitna određenja navedenih nesklada, dsproporcija, protivrječnosti i konfliktnosti; u strukturi proizvodne i materijalne osnove i povezanim relacijama sa državnom i društvenom nadgradnjom. Teži se ukazati na faktičke potencijale i objektivno moguće pravce, smjerove, prevazilaženja protivrječnosti; kao i izlaze u bližoj i daljoj budućnosti.

Sa šireg i filozofskog stanovišta zastupamo shvatanja realnog (tj. umjerenog) optimizma.

Koristi se i primjenjuje prikladna i verifikovana metodološka analitička aparatura: induktivne, deduktivne, progresivne i regresivne, tj. kombinovane; istorijske, logičke, filozofske, strukturne, komparativne, pozitivističke i ostale analize. Nastoji se izdvojiti suština i srž problema.

Bitna određenja nesklada i disproporcija

U pogledu najopštijih i osnovnih obilježja, najvažnijih strukturnih debalansa, posebno imajući u vidu sadašnjost i horizonte budućnosti možemo istaći sljedeće bitne činjenice i okolnosti.

2.1. Kod prehrambene neravnoteže; uočavaju se problemi i neizvjesnosti u mnogim državama, posebno uzrokovani dinamičnijim rastom stanovništva u upoređenju sa produkcijom sopstvene poljoprivredne proizvodnje. Ovdje se u prvom redu podrazumijevaju privredno nerazvijene i nedovoljno razvijene države i regioni. Problem je i odnosa industrije i poljoprivrede, imajući u vidu privredno razvijenije države, tj. potcjenjivanje značaja poljoprivrede. 2.2. Kod demografske neravnoteže; kristališu se raznovrsni problemi: a) relacija trenda rasta stanovništva u odnosu na realne mogućnosti izdržavanja i obrazovanja; b) prema otvorenim novim radnim mjestima, v) kao i međusobni odnosi populacije u pojedinim svjetskim područjima, prostorima, rejonima, subregionima i regionima. Na drugoj strani; pojedine države imaju izrazitih problema i teškoća sa tokovima prirodnog priraštaja, tj. sa njegovom opadajućom tendencijom u dužem vremenu, kao npr: Srbija, Republika Srpska, Rusija i drugi istočno pravoslavni prostori. Ovo je u teoriji poznati problem tzv. „bijeke kuge“. Država u ovom kontekstu ima presudnu ulogu i značaj kreirajući i ostvarujući racionalnu demografsku politiku dugog roka, svrsishodnim mjerama i aktivnostima stimulacije pozitivnog trenda prirodnog priraštaja stanovništva, kako bi se pravovremenim i efikasnim metodima ublažio i eliminisao rizik njegovog izumiranja, depopulacije.

2.3. Aktuelna je, akutna i indikativna, siroviniska i posebno energetska neravnoteža; kao rezultat i efekat sva intenzivnijih strukturnih debalansa i disproporcija. Svjetski tokovi resursa, akumulacije i kapitala; naglašeno su poremećeni. Konkretnije; politički sistem u svijetu teži „globalizaciji“ i praktičnoj dominaciji jedne sile u svjetskim odnosima. Prirodni resursi; posebno neobnovljivi (neregenerativni) kao: nafta, prirodni gas, uglj i dr.; ubrzano se iscrpljuju, ograničenog su vremena eksploatacije i neminovno će se iscrpiti u bližoj ili daljoj budućnosti vremenskog horizonta. Primarne (rudimentarne) djelatnosti potcjenjuju se u dosadašnjoj ekonomskoj teoriji: ekstraktivna i bazična industrija, tj. rudarstvo, energetika; produkcija primarnih proizvoda i polufabrikata i dr. Zemlje bogate prirodnim resursima, dobijaju sve više na razvojnom značaju u uslovima aktuelnih oskudica, deficita i kriza. Imam posebno u vidu izrazito pozitivan primjer Rusije. Ranije su poznati primjeri: Australije, Novog Zelanda i Kanade; tj. zemalja koje su svoj razvitak zasnivale na raspoloživosti i izdašnosti prirodnih potencijala. Imaju se u vidu sukobi u lokalnim i regionalnim, potencijalno i širim relacijama u vezi borbe za oskudne i deficitarne prirodne, siroviniske i posebno energetske resurse. Energija je temeljni uzrok konflikata.

2.4. U savremenim uslovima razvoja, indikativna je ekološka neravnoteža i narušavanje prirodnog ambijenta, okoline i sredine. Posebno u eri intenzivne industrijalizacije, u velikom i nekontrolisanom stepenu narušavana je prirodna i čovjekova životna sredina. Ozonski atmosferski omotač je narušen, postoje problemi globalnog zagrijavanja Planete tj. otopljanja, efekti „staklene bašte“, rasta nivoa vodenih površina i dr. U literaturi; pominju se najsavremeniji naučni i vojni projekti sa vještačkim djelovanjima na: klimatske promjene, padavine, zemljotrese, velike talase, požare; psihologiju i ponašanje ljudi i sl.; sa velikim rizicima i neizvjesnostima u pogledu budućnosti čovjeka i ukupne ljudske civilizacije na Zemlji. Nužna je, promišljena, politika.

2.5. Početkom ovog vijeka, indikativna je snažna kreditna, hipotekarna kriza; nastala u SAD sa pogubnim posljedicama na širi bankarski i finansijski sektor; nemogućnost uredne otplate odobrenih hipotekarnih kredita (stambenih i dr.). Naime; hipotekarni krediti odobravani su širokim slojevima stanovništva i masovno (na osnovi izmišljenih finansijskih „izuma“, derivata), bez prethodne kvalitetne provjere kreditne sposobnosti svakog pojedinačnog klijenta, u očekivanju da će masa pojava zamagliti nepravilnosti i špekulacije. Ali; procesi, neminovno, izbijaju na površinu.

2.6. Povezano sa pretehtodnom krizom; u svijetu nastaje i dužnička kriza na nivoima cjelokupnih privreda i država. U trendu rasta je kvantitativni pokazatelj, koeficijent spoljne, javne zaduženosti (kao odnos spoljnog javnog duga i bruto nacionalnog proizvoda). Ogromni su budžetski, trgovinski i platnobilanski deficiti u pojedinim državama npr. SAD (ističu se zvanično pokazatelji nivoa bilionskih budžetskih deficita, koji znatno premašuju godišnji iznos ostvarenog bruto društvenog proizvoda). Isto tako; visoko su zadužene i pojedine druge države (npr. prema raspoloživim indikatorima, Portugalija, Španija, Italija, Grčka i dr.). Na suprotnoj strani; indikativan je pozitivan i rijedak primjer Rusije, koja je nakon ekonomskih i finansijskih teškoća; u potpunosti i jednokratno izmirila, dužničke, obaveze (prema Međunarodnom monetarnom fondu).

2.7. Postoji narušena ravnoteža svjetskih odnosa snaga, naročito nastala 90-ih godina 20. vijeka, kada je sa svjetske scene iznadan nestala velika svjetska vojna i nuklearna sila SSSR. Nova ravnoteža odnosa snaga u svijetu se uspostavlja, ali još uvijek nije sasvim uspostavljena. Međutim, od bipolarnog; a zatim monopolarnog svijeta; neumitno se krećemo prema multipolarnom svijetu i nastanku novih i velikih svjetskih sila; posebno Rusije; Kine; Indije i dr.

Konkretnija obilježja pojedinih neravnoteža

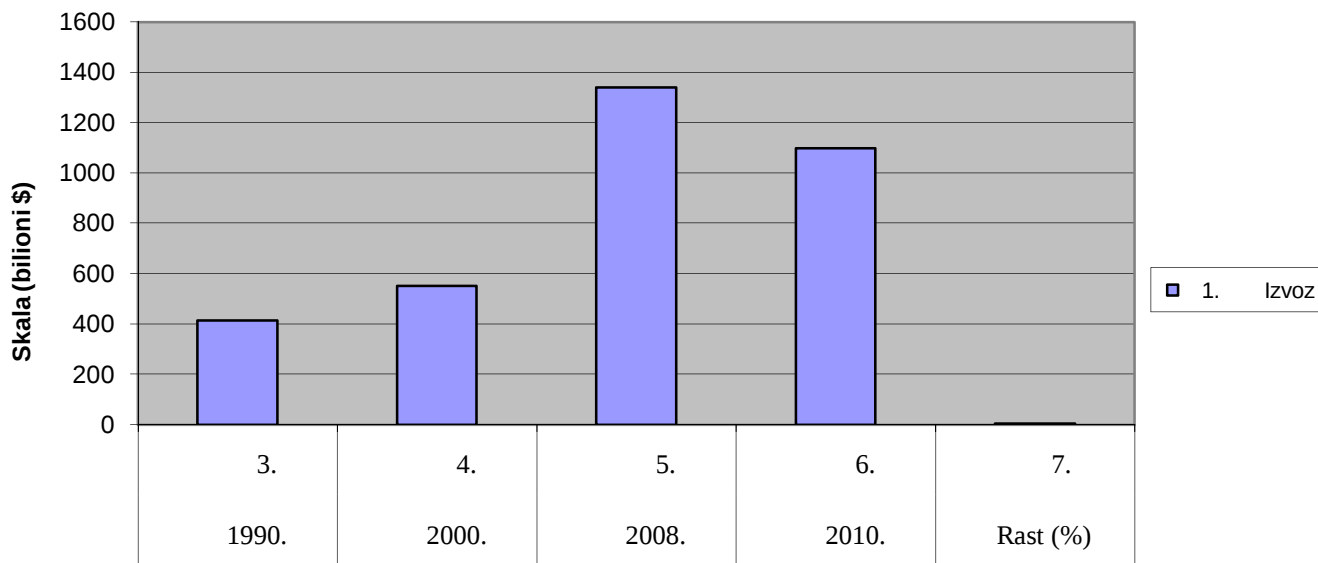
A) U pogledu proizvodnje tzv. „zdrave“ ishrane i hrane, konstatuje se objektivna činjenica, da npr., u okvirima stanovništva Evropske unije, samo neznatan dio stanovništva (oko 3%) bavi se poljoprivrednom proizvodnjom. Uočava se problem zagađenosti hrane, posebno u područjima izloženim ratnim konfliktima bombardovanjima, raketiranjima i razaranjima. Favorizuje se zdrava, elementarna ishrana; a ne genetski modifikovana hrana (uprkos određenim eventualnim prednostima). Tendencije toka svjetskog izvoza („eksporta“) poljoprivredno-prehrambenih proizvoda možemo prikazati raspoloživim pokazateljima u narednom tabelarnom pregledu (3, 437):

Tabela 1. Dugoročni trend izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u svijetu (u bilionima \$)

Red./br.:	Elementi	1990.	2000.	2008.	2010.	Rast (%)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Izvoz	414	551	1.340	1.100	5,01

Uočava se, shvata, razumije, tumači i objašnjava činjenica promjenljivog toka izvoza poljoprivrednih proizvoda na najvišem svjetskom nivou. Statistički podaci ilustruju osnovne tendencije u dugom roku. Pretpostavlja se da će se spoljna trgovina poljoprivrednim proizvodima razvijati sporijom dinamikom u upoređenju sa trgovinom ostalim proizvodima; kao i u komparaciji sa trgovinskim trendovima tokom prethodne decenije. Postoje i visoke trgovinske barijere u svijetu.

Grafikon 1.: Dugoročne tendencije kretanja svjetskog eksporta poljoprivredno-prehrambenih proizvoda



Uočava se opadanje trenda svjetske trgovine u najnovijem periodu. U narednom vremenu, pretpostavlja se da će: rasti izvoz tradicionalnih izvoznika, ali i država koje će se uporedno dinamičnije razvijati. U domenu svjetske trgovine; postoji značajan stepen politizacije, kočnica i gabarita. Budući tokovi svjetske trgovine poljoprivredno-prehrambenim proizvodima biće izloženi djelovanju različitih činilaca, od kojih su najvažniji sljedeći: a) ekonomska kriza započeta u zapadnim državama (2008. god.) i svjetska ekonomska i geopolitička situacija; b) promjene u ponudi i tražnji poljoprivrednih proizvoda na velikim svjetskim tržištima kao: Rusije, Kine, Indije i dr.; v) trgovinski pregovori, sporazumi i dogovori; g) promjene vrijednosti valuta (valutnih kurseva); d) zdravstvena ispravnost proizvoda (imajući u vidu pojave različitih bolesti i oboljenja); đ) komparativne i konkurentne prednosti; e) klimatske i druge atmosferske, ozonske promjene i dr.

Na bazi navedenih činilaca; Srpska država u proizvodnji poljoprivredno-prehrambenih proizvoda sagledava svoju objektivno veliku i realnu razvojnu šansu, potencijale i jake prednosti. U Srbiji, Republici Srpskoj i drugim srpskim prostorima, postoje povoljne mogućnosti za razvoj svih vidova i rodova poljoprivredne proizvodnje; imajući u vidu uporedne, komparativne prednosti: 1) prirodne; 2) formirane i 3) složene. Na ovoj osnovi; razvijaju se i konkurentne prednosti kako na: 1. užem, lokalnom; 2. regionalnom; 3. tako i širem, inter-regionalnom i 4. svjetskom nivou. Posebno se imaju u vidu povoljni uslovi za proizvodnju „zdrave hrane“, organske i elementarne produkcije, u uslovima nezagađenog, očuvanog i stabilnog prirodnog okruženja. Srbija je, istorijski posmatrano tj. u periodu između dva svjetska rata, bila sila na Balkanu u domenu poljoprivredne proizvodnje, a ovo može realno, po mom shvatanju, da postane i u budućnosti vremena. Procesi industrijalizacije, preciznije reindustrijalizacije, po mom tumačenju, u sadašnjosti i budućnosti ne mogu biti strateški prioritetniji u odnosu na razvitak poljoprivrede, shvaćane u širem smislu (uključujući i ribarstvo, vodoprivredu, šumarstvo i dr.). Preciznije; prioritet će imati agrarni sektor, u cjelini; u čijem središtu i kao okosnica nalazi se poljoprivredna proizvodnja. U ovom pogledu, država svojom ekonomskom i razvojnom politikom imaće presudan uticaj: na motivaciju razvoja domaće poljoprivrede i zaštitu od djelovanja inostrane konkurencije. Mogućnosti saradnje i u ovoj oblasti postoje, prentveno sa Rusijom, imajući u vidu sporazume i bescarinske zone slobodne trgovine (Sporazum od 2000. god., kojim je najveći dio tj. 95-99% tarifnih pozicija oslobođeno valorizacije carinskih opterećenja u međusobnim trgovinskim tokovima, sa pretpostavkom 51% domaćeg porijekla proizvoda) i mogućnosti plasmana na ogromno rusko tržište (150 miliona stanovnika) gotovo cjelokupne srpske poljoprivredne proizvodnje. Ovi tokovi i isporuke nužno moraju biti: ugovoreni; organizovani i okrupnjeni (umjesto dosadašnje izražene neorganizovanosti i usitnjenosti); kako bi se odgovorilo standardima, zahtjevima, mjerilima i kriterijumima ruskog tržišta. U ovom domenu nužna je adekvantna regulativa; mjerama i aktivnostima državnog mehanizma i aparata, u cilju i svrhu generisanja i pospješivanja dinamičnijeg razvoja

poljoprovredne proizvodnje kao, po mom shvatanju, nužno prvog stratejskog prioriteta dugoročnog privrednog razvoja Srbije (umjesto industrijalizacije i ponovne, tj. proklamovane, „neophodnosti reindustrijalizacije“; srpske privrede).

B) U kontekstu sirovinsko-energetskih strukturnih debalansa i kriza; uočava se postupno iscrpljivanje posebno neobnovljivih (neregenerativnih) energetskih izvora, u prvom redu nafte i prirodnog gasa, zatim uglja i dr. Po pojedinim procjenama; rezerve uglja će se iscrpiti u narednom periodu od blizu dva vijeka (192 god.); gasa, znatno kraće (za 67. god.); nafte za blizu pola vijeka (41 god.). Smatram da su ovo pesimističke procjene i ocjene. Po drugim; više optimističkim procjenama; rezerve prirodnog gasa će trajati duže (za čitavih narednih 100 god.). Posebno; Rusija, odlikuje se ogromnim prirodnim bogatstvima kao moćnom podlogom: a) dinamičnijeg privrednog; b) tehničko-tehnološkog i invenciono-inovacionog; v) ekonomskog razvitka. Dalje; prirodni gas, ekološki je prihvatljivo gorivo (sa najnižom emisijom ugljendioksida). Smatra se energetskim resursom 21 vijeka. Nužno je usklađivati razvitak: 1. hrane, sirovina i energije; 2. privrede i ekonomije; 3. stanovništva; 4. ekologije i dr. „Uska grla“, neskladi i dsproporcije u jednoj sferi nepovoljno se odražavaju na ostale. Država ima jaku ulogu. Rusija (po sadašnjem nazivu, Ruska Federacija) na vodećem je mjestu i položaju u svijetu, obuhvatom ogromnih potencijalnih rezervi prirodnog gasa (od preko 200 triliona m³). Bilansne rezerve gasa su velike (blizu 50 triliona m³). Najveći dio bilansnih rezervi, težišno je koncentrisan u Sibiru (zapadni dio, tj. više od 60%, na površini od 620 hiljada km²). Značajno je i poluostrvo Jamal (rezerve od 9 triliona m³). Važan nalazišta gasa su i: Ural, Kavkaz, Povolžje i dr. Rusija je i najveći svjetski izvoznik prirodnog gasa (sa obimom godišnjeg izvoza od 154,4 milijarde m³). U Srbiji najvažnija ležišta prirodnog gasa nalaze se na prostoru Vojvodine (8, 401).

Alternativni izvori energije; postoje, tj: sunca, vjetra, biogoriva i dr.; ali sada ih nije moguće eksploatisati na ekonomičnom i rentabilnom, industrijskom, kao i komercijalnom stepenu.

Pretpostavlja se da će vrijeme, epohu nafte; naslijediti i supstituisati epoha prirodnog gasa. Postoje i varijante i određujuće alternative u: a) tečnom prirodnom gasu i b) dobijanju iz uljnih škriljaca. Ali; alternativa tečnog gasa, visoke je cijene koštanja (troškova). Proizvodnja gasa iz uljnih škriljaca doprinosi ekološkim problemima i teškoćama. Prirodni gas je moguće direktno, neposredno koristiti i primjenjivati nakon faza i atapa eksploatacije. Gas se može koristiti: 1. u energetske svrhe kao gorivo; 2. neenergetske svrhe kao sirovina u hemijskoj industriji (proizvodnji vjaštačkih, azotnih đubriva, sirćetne kisleline i sl.). Prirodni gas ne sadrži čvrste ostatke i u minimalnom stepenu zagađuje prirodnu okolinu. Preciznije; sagorijevanjem prirodnog gasa dobijaju se elementi koji ne zagađuju značajnije životnu sredinu (ugljendioksid i vodena para).

Postoji i varijanta, tj. komprimovani prirodni gas, nižeg pritiska (od 200 bara). U alternativno, tečno stanje gas se transformiše hlađenjem na temperaturu ispod tačke ključanja gasa. Dalje; navodi se kao primjer automobilska industrija, koja se preusmjerava na korišćenje gasnog goriva. Na drugoj strani; rezerve nafte po procjenama približavaju se svom potpunom iscrpljivanju. U Srbiji; postoji još uvijek: 1) dominantna uloga uglja u proizvodnji električne energije; 2) nedovoljno razvijena ekološka svijest stanovništva; 3) neznatan nivo; znatno ispod optimuma; gasifikacije privrede i države (8, 401-413). Predviđa se uspješna izgradnja gasovoda („Južni tok“), koji iz Rusije, programom i projektom, prolazi preko teritorije Srbije i Republike Srpske; na daljem putu i trasi za Evropu. Ovo je gigantsko investiciono ulaganje (blizu 2 milijarde evra). Prihod od prenosa, tranzita gasa preko prostora Srbije biće, kako se procjenjuje, veliki (blizu 200 miliona evra na godišnjem nivou). Projekat toka gasovoda ugrožava složena politička situacija.

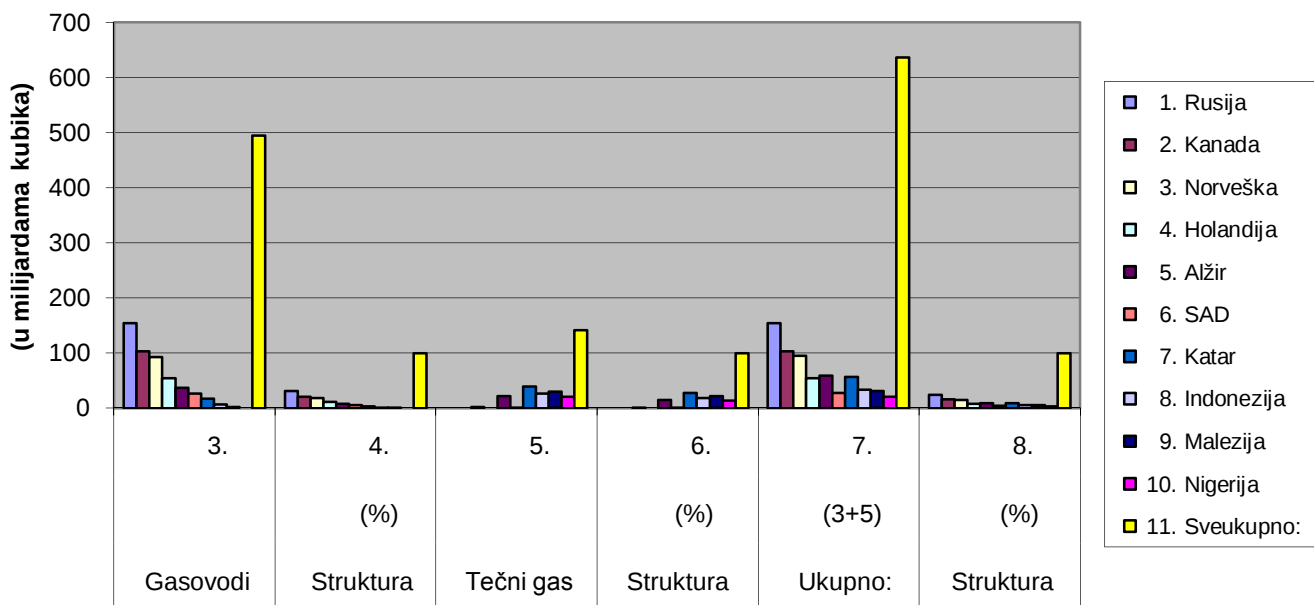
Vodeće svjetske izvoznike prirodnog gasa prikazaćemo u sljedećem, tabelarnom, pregledu:

Tabela 2. Hijerarhija i rang najvećih svjetskih izvoznika prirodnog gasa (izvoz, u milijardama m³)

Red./br:	Zemlje	Gasovodi	Struktura (%)	Tečni gas	Struktura (%)	Ukupno: (3+5)	Struktura (%)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	Rusija	154,4	31,23	-	-	154,4	24,28
2.	Kanada	103,2	20,87	-	-	103,2	16,22
3.	Norveška	92,8	18,77	2,2	1,55	95,0	14,93
4.	Holandija	55,0	11,12	-	-	55,0	8,65
5.	Alžir	37,5	7,58	21,9	15,47	59,4	9,34
6.	SAD	26,2	5,30	1,0	0,71	27,2	4,28

7.	Katar	17,1	3,46	39,7	28,04	56,8	8,93
8.	Indonezija	6,7	1,35	26,9	18,99	33,6	5,28
9.	Malezija	1,6	0,32	29,4	20,76	31,0	4,87
10.	Nigerija	-	-	20,5	14,48	20,5	3,22
11.	Sveukupno:	494,5	100,00	141,6	100,00	636,1	100,00

Grafikon 2. Najveći svjetski izvoznici prirodnog gasa



Najveća nalazišta prirodnog gasa nalaze se u: Rusiji; Sjevernoj Americi; Iranu; Alžiru; Bliskom istoku; Norveškoj; Holandiji i dr. Nalazišta sve oskudnijih izvora sirovina i energije, uzrok su konflikata, sukoba i ratova u svijetu; u procesima savremene kolonizacije. Preciznije; sirovine i energija, jedni su od bitnih ekonomskih uzročnika vojno-političke konfliktnosti u svijetu.

Sa naučnog stanovišta; pretpostavlja se (hipotetički) da će se u budućnosti pronalaziti izmijenjeni i novi izvori; kompenzacije i supstituti; prirodnih sirovina i energije. I za energiju Sunca naučnici pretpostavljaju iscrpljivanje u dalekoj budućnosti i otkriće novog ishodišta energije.

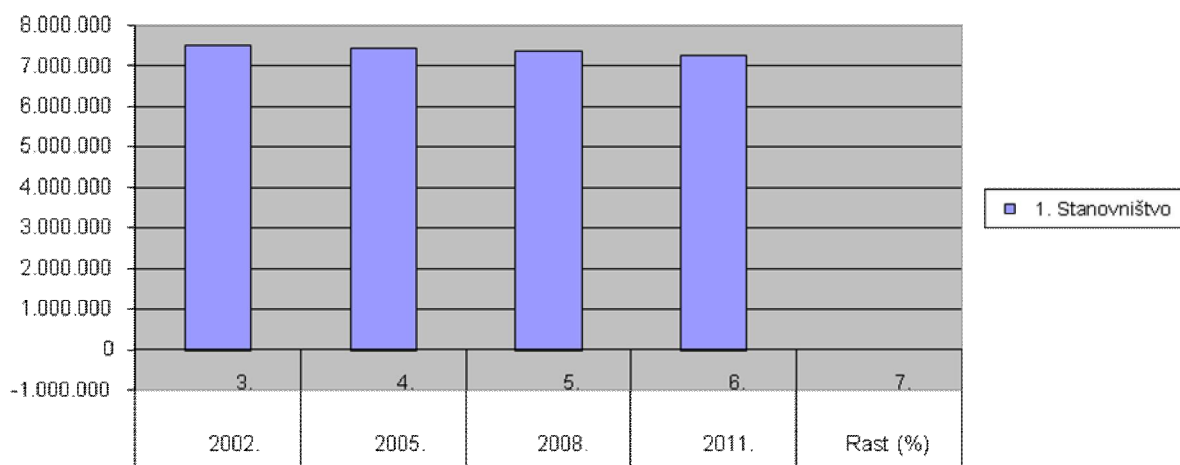
V) U pogledu demografskih tokova; postoji kriza u svjetskim relacijama, sa aspekta ekspanzivnog rasta ukupnog svjetskog stanovništva (krećući se dinamikom ka dostizanju i 8 i više milijardi u bližoj budućnosti); posebno imajući u vidu relacije sa mogućnostima izdržavanja i otvaranja radnih mjesta, naročito u privredno nerazvijenim i nedovoljno razvijenim državama (Afrike i dr.). U Srbiji kristališe se problem drugačije vrste i trend umanjivanja broja stanovnika.

Tabela 3. Tendencije i tokovi kretanja cjelokupnog stanovništva u Srbiji u dosadašnjem periodu

Red./br:	Elementi	2002.	2005.	2008.	2011.	Rast (%)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Stanovništvo	7.500.031	7.440.769	7.350.222	7.258.753	-0,34

Izvor: „Statistički godišnjak Republike Srbije“, 2012. str. 30.

Grafikon 3.: Demografska kretanja u Srbiji



Uočava se (u dužem roku) trend opadanja veličine ukupnog stanovništva Srbije, preciznije, demografskog, prirodnog priraštaja. U apsolutnoj veličini; broj stanovnika Srbije znatno je umanjen (u posmatranom dužem periodu, za 241.278 lica; ili relativno za 3,22%). Čovjek; a posebno visokoobrazovni i visokokvalifikovani kadrovi; najznačajniji su faktor naučnog razvitka, tehničkog progressa i tehnološkog napretka; kao i ekonomskog i društvenog razvoja u cjelini. Demografski, nepovoljni, silazni trend; osmišljenim strateškim, operativnim i kombinovanim, državnim mjerama i aktivnostima; nužno je preokrenuti u suprotnom pravcu tj.: 1. zaustavljanja pada; 2. stabilizaciji i 3. rastu veličine stanovništva u budućem vremenskom periodu. .

U kretanju stanovništva; značaj ima (u užem smislu) kompleks činilaca: a) prirodni (natalitet, fertilitet i mortalitet); b) mehanički (emigracije, imigracije i kombinovani tokovi); spoljašnji (eksterni, sukobi, ratovi, epidemije i sl.); v) složeni i isprepleteni procesi. U širem smislu; na silazni trend prirodnog priraštaja djeluju: društveno-ekonomski; sociopsihološki, zdravstveni, obrazovni, kulturni i mnogi drugi činioci. Ekonomski; posebno materijalni činioci imaju objektivno i jako djelovanje na mogućnosti i ambicije mladog i mlađeg stanovništva za zasnivanje porodice i stvaranje potomstva. U statistici; procjenjuje se da završetak bitisanja naroda počinje od perioda kada staro stanovništvo (tj. iznad 65 godina starosti), postane znatno (2 i po puta) brojnije od ostalog stanovništva. U porastu su bolesti (kardiovaskularne i od zloćudnih tumora, od posljedica radijacije nakon bombardovanja zabranjenim oružjem od strane Nato pakta). Bitno je oživljavanje sela kao prostorne jedinice sa migracijama stanovništva na relaciji grad-selo.

G) Ekološki problemi su od posebnog i savremenog značaja. Proizvodne i ekonomske aktivnosti nužno je uskladiti sa ekološkim zahtjevima zaštite prirodnog okruženja. Društvo, kao cjelina i u kontinuitetu ne nadoknađuje ukupne oportunitetne troškove eksploatacije rijetkih, posebnih i specifičnih resursa. Tržišni mehanizam, pokazuje se neefikasnim u domenu očuvanja prirodnog okruženja, tako da je nužno: državno, plansko, svjesno, razumsko i kontrolisano dugoročno sagledavanje svih posljedica realizacije proizvodno-uslužnih i cjelokupnih ekonomskih aktivnosti i odluka; stanovištem, usklađenosti sa zaštitom prirodnog ambijenta (9,195-211). Nužno je očuvati prirodna bogatstva i nemjerljivi kapital. Uzroci zagađivanja su raznovrsni posebno: 1. industrijska proizvodnja; svojim mehaničkim, fizičkim i hemijskim procesima; sa visokim utroškom energije po jedinici proizvoda i velikom količinom sirovina i resursa za fabričku, baznu i prerađivačku produkciju; 2. primjena vještačkih đubriva i pesticida u poljoprivrednoj proizvodnji i dr. Primjenjuju se tzv. „prljave tehnologije i tehnološki postupci“. U ovom kontesktu; postoje: a) konvencionalni i b) savremeni teoretski prilaz. Konvencionalni prilaz polazi od težišta usmjerenog na ekonomskim činiocima. Savremeni prilaz uključuje širu ekološku i ostalu dimenziju. Poslovne djelatnosti i odlučivanje; determinisane su nužnošću uključivanja ekološke komponente. Ekološka politika; pretpostavka je budućeg održivog i dinamičnijeg razvoja. Ovo je bitan činilac opstanka i egzistencije cjelokupnog stanovništva Planete, koji se zasniva na: 1. korišćenju „zdrave“, kvalitetne vode; 2. „zdrave“ hrane; ishrane; 3. i sirovinsko-energetskih resursa neobnovljivih i obnovljivih, do granica racionalne eksploatacije. Svrishodno je očuvanje prirodnih uslova: zemljišta, vodoprivrednog potencijala, šumskog

bogatstva, klimatskih činilaca i dr. Voda, vazduh, reljef, zemljište, obradive površine, klima i dr.; dobijaju savremeni tretman resursa i kapitala. Sa ovim u skladu; racionalno je ulagati u ekološki održive i prikladne tehnologije. U ovom domenu; neophodni su: a) prostorno-planski dokumenti; b) adekvatna materijalno-financijska sredstva; v) privredni i državni fondovi. Efikasna lokacija i realokacija resursa je cilj, ali i ekološki problem. Stvaranje materijalnih dobara i cjelokupnog materijalnog bogatstva i kapitala; nužno je usklađeno sa očuvanjem prirodnog bogatstva i kapitala. U ovoj oblasti; postoji: 1. pojedinačna; 2. grupna i kolektivna i 3. najšira; državna i 4. društvena odgovornost. Ima se u vidu: 1) narušavanje ozonskog omotača oko Zemlje; 2) globalno otopljavanje i zagrijavanje i porast nivoa vode u morima i okeanima; 3) pojava tzv. „kisjelih“ padavina, kiša i sl.; 4) naučni i vojni projekti i dr. Savremeni vojni projekti djeluju na: klimatske promjene; zemljotrese, ogromne vodene (cunami) talase, padavine, požare, psihološko stanje stanovništva; odnosno na ekološke poremećaje sa ogromnim rizicima po opstanak i budućnost čovječanstva. Naučni i vojni programi apsorbiraju: ogromna financijska sredstva (bilione dolara) i naučne kadrove.

D) Hipotekarna, kreditna, dužnička kriza, obilježje je financijskih poremećaja. Otpočela je SAD (u prvoj deceniji ovog vijeka). Glavni motiv je neograničena pohlepa za sticanjem visoke i brze zarade tj. profita. Potcijenjene su i nijesu blagovremeno reagovala: regulativne, nadzorne i kontrolne institucije i funkcije. Ovu krizu uzrokovali su hipotekarni krediti (u SAD). Veliki dio plasiranih hipotekarnih kredita se posljedično ne otplaćuje. Ozbiljno su ugroženi i uzdrmani financijski sistemi (sa vrijednošću od stotina biliona dolara). Dužničke obaveze su navodno „osigurane“ hartijama od vrijednosti zasnovanim na imovini. Ostvaren je ekspanzivan rast cijena nekretnina i „bum“ na financijskom tržištu. Zatim je uslijedio pad cijena nekretnina, šok i slom. Izgubila se odgovornost i banaka i klijenata. Postojala je liberalna sumnja u regulaciju tržišta. Objedinjene su sve hipoteke na jednom mjestu, sumnjive i ispravne; izvršena „sekuritizacija“ (pretvaranje u hartije od vrijednosti) i realizacija, prodaja stambenih vrednosnih papira. Krediti su bili pristupačni sa niskom kamatnom stopom preciznije, financijske usluge su bile dostupne svima, posebno populaciji koja ranije na osnovu niskih primanja nije ispunjavala kriterijume za dobijanje kredita. Nužna analiza svakog pojedinačnog kredita i kreditne sposobnosti, kao financijsko pravilo, nije postojala. Obveznice koje su obezbjeđivale hipotekarne kredite (posredstvom tereta upisanog u zemljišne knjige) smatrane su najsigurnijim hartijama od vrijednosti u cjelini. Finansiranje kredita prihvataju nebankarski subjekti (plasiraju 6 biliona dolara). Nastaje haos i sa, teškim, posljedicama.

Đ) Povezano sa prethodnom krizom; u lancu, zamajcu, spirali, spektru; nastavlja se kriza rasta zaduženosti privreda i država. Izrazi i posljedice krize su: 1. rast dugova; 2. propadanje i propast velikog broja najvećih banaka; 3. tehn-ekonomskih sistema i privrednih subjekata; 4. nezaposlenost; 5. stagflacija i dr. Otplata glavnica i kamata na prehodna dugovanja (anuiteti), često se omogućavaju iz spoljno-trgovinske razmjene i limitiraju postojeći izvoz zemlje dužnika. Mogućnost otplate kredita jedne države zavisi od: 1) njenog izvoza; 2) novčanih i deviznih rezervi; 4) prispjeća i balansa rata otplate duga; 5. obuhvata i pritanja sredstava od izvoza (4, 587-595).

Dobijeni kredit, namjenski, treba (teoretski) da poveća izvoz, ili smanji uvoz. Ali; često kredit povećava neto deficit u balansu otplate kredita i primjenjuje se za otplatu prethodnog duga. Država; često pribjegava povišenju fiskalnih, tj. poreskih opterećenja, kako bi se otplatili (javni) dugovi. Priliv novčanih sredstava neizbježno mora da balansira otplatu duga bez obzira da li se radi o kreditu ili drugim oblicima zaduživanja. Štednja u ovom slučaju mora biti veća od investicija. Zemlja dužnik; mora da izvozi dio nacionalne štednje, ukoliko dugovi moraju biti amortizovani bez novih pozajmica i zaduživanja. Problem finansiranja spoljnog duga, posebno se ispoljava kada kumulativ: godišnjih rata spoljnog duga i kamatne stope prevazilazi ukupan godišnji izvoz. Veličina tj. obim, korišćenih sredstava nije toliko bitan; koliko efikasnost njihove realizacije. Postoji i deficit u platnom i trgovinskom bilansu. Jasno; dugovi se neminovno moraju vratiti. Rast spoljnog duga: a) djelimično je posljedica rasta cijena nafte na svjetskom tržištu; b) veliki dio posljedica je povećane kreditne tražnje za razvojne programe i projekte i dr. Raste sklonost dužničkih zemalja ka uvozu posebno jeftinih roba. Negativna velična državne štednje iskazuje više javne rashode u upoređenju sa javnim prihodima, a ovo dokazuje postojanje budžetskog deficita. Budžetski deficit je negativna javna štednja. Akumulirani budžetski deficiti predstavljaju javni dug. Javni dug može biti: 1. unutrašnji; 2. spoljašnji; 3. kombinovani. Jedino u (teoretski) zatvorenim i izolovanim privredama, postoji samo unutrašnji javni dug. Nivo, stepen eksterne zaduženosti; moguće je preciznije i kvantitativno analizirati koeficijentom, spoljne, zaduženosti:

$$d = D/Y$$

gdje je:

d = koeficijent spoljne zaduženosti;
D = ukupna veličina spoljnog duga;
Y = vrijednost bruto nacionalnog proizvoda.

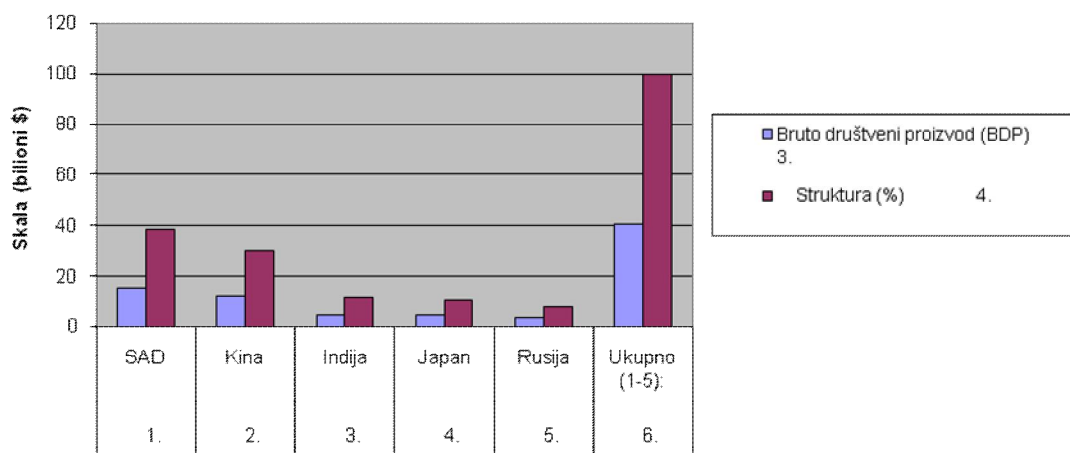
Porast duga u periodu između dvije godine (teorijski) jednak je: kamatama uvećanim za deficit, ili umanjnim za suficit bilansa tekućih transakcija. Koeficijent spoljne zaduženosti raste kad je kamata na dug viša od stope privrednog rasta (proizvodnje) i ukoliko je saldo na računu tekućih transakcija negativan (ili uravnotežen). U teoriji privrednog razvoja postoji stanovište; da koeficijent zaduženosti iznad određenog nivoa (viši od 30%) ukazuje na problem nesolventnosti tj. platežne sposobnosti (nesposobnosti). Rast koeficijenta eksterne zaduženosti objašnjava se: a) rastom ukupne zaduženosti; b) stagnacijom u kretanju vrijednosti bruto društvenog (domaćeg) i nacionalnog proizvoda; kao posljedica krize. U uslovima postojanja niskih i nižih kamatnih stopa; zaduživanje, smatralo se opravdanim. U uslovima kriza; naglo su smanjene mogućnosti plasmana novih kredita, kao i novog zaduživanja. Visina kamatne stope; naglo raste uravnotežujući obim investicija i štednje. Dužnička kriza; posljedica je činjenice da se dobar dio zaduživanja usmjerava, ne ka novim investicijama, već ka: 1. pokrivanju deficita u državnom budžetu; 2. otplati ranijih dugova. Potrebno je težiti da se unutrašnjim finansijskim izvorima ostvare sredstva za finansiranje budžeta. Mnoge države pribjegle su tzv. „inflacionim porezima“; a ovo je postao jak uzrok pojavi stagflacije (stagnacije i inflacije). U mnogim zemljama platni i trgovinski bilansi su pogoršani, a ovo umanjuje izvozni (eksportni) prihod javnih preduzeća. Države su prinuđene i da potpuno ili djelimično preuzmu na sebe obaveze dugova posrnutih velikih privatnih banaka i ostalih privrednih subjekata. U SAD; postoji katastrofalni fiskalni i platnobilansni deficit (zvanično na nivou višem od godišnjeg bruto proizvoda, tj. 16 biliona dolara).

E) Nakon duboke neravnoteže (nastale 90-ih god. prethodnog vijeka); dolazi do promjene svjetskih odnosa snaga. Sagledava se trend, ekonomske, snage, vodećih država svijeta; u pregledu:

Tabela 4. Vodeće zemlje u svijetu; u apsolutnoj, veličini bruto društvenog proizvoda (u bilionima \$)

Red./br.:	Države	Bruto društveni proizvod (BDP)	Struktura (%)
1.	2.	3.	4.
1.	SAD	15,7	38,39
2.	Kina	12,5	30,56
3.	Indija	4,8	11,74
4.	Japan	4,5	11,00
5.	Rusija	3,4	8,31
6.	Ukupno (1-5):	40,9	100,00

Grafikon 4.: Ekonomska snaga vodećih svjetskih zemalja



Uočava se da ruska privreda, ostvarenim bruto društvenim (domaćim) proizvodom, prestigla je sve države Evrope (Njemačku, Francusku i Veliku Britaniju) i postigla visoki rang (peto mjesto) u svijetu (2,

211). Rusija je sada u obuhvatu zemalja sa visokim društvenim proizvodom i nacionalnim dohotkom po stanovniku (po metodologiji Svjetske banke; BDP po stanovniku iznosi 14.037 dolara, početkom jula, 2013. god.). Rusija je ranije (do 2006. god.) ostvarivala niži prihod po stanovniku (8.900 dolara). (10,456). Preciznije; u srednjoročnom periodu (7 godina), prihod po stanovniku porastao je znatno (za 57,72%; ili po visokoj prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 6,75%).

U domenu prezentiranog BDP u SAD; ekonomski analitičari ističu sumnju u realnost prikaza (1,125-129). Ukazuje se; da prelaskom sa bruto nacionalnog proizvoda (BNP) na metodologiju bruto društvenog proizvoda (BDP): 1. zaduženost, krediti, obračunavaju se kao rast BDP-a; 2. rastu manipulacije „kreativne statistike“; 3. nepravilni su odnosi, centrala i filijala i dr.

Istraživači i analitičari; predviđaju nastajanje novih odnosa snaga u svijetu. Predviđa se u bliskom budućem periodu, izbijanje na svjetsku scenu novih sila kao: Rusije, Kine, Japana, Indije i dr. Sada; prvih pet svjetskih ekonomija, ishodišta su iz četiri različite civilizacije. Umjesto ranijeg bipolarnog svijeta (SSSR i SAD); zatim monopolarnog (SAD); postepeno nastaje izmijenjeni i novi multipolarni svijet. Nakon globalizacije, nastaje nova era postglobalizacije i regionalizacije svijeta.

Završni osvrt

U domenima aktuelnih protivrječnosti i kriznih poremećaja; neophodno je naglasiti ulogu i značaj savremenog državnog mehanizma i aparata. Početkom devedesetih godina prošlog vijeka, ponovo se favorizuje značaj liberalne, odnosno nove, neoliberalne ekonomske doktrine, u suštini potcjenjivanja uloge i značaja države u regulaciji tokova društveno-ekonomskog života; naglašavajući vrijednosti sloboda u kretanju robe, usluga i kapitala, tj. sloboda tržišta i nesputane privatne inicijative i vlasništva, prava i dr. Međutim; krize koje su izbile svom snagom u toku prve decenije ovog vijeka, afirmišu ponovna načela i principe racionalne i svrsishodne državne regulative tokova društveno-ekonomskog života; kao i plansku, unaprijed („ex ante“) koordinaciju i usmjeravanje. Naime; tržište se pokazalo kao nesavršen regulator, svojom naknadnom („ex post“) koordinacijom i usmjeravanjem. Smitova „nevidljiva ruka tržišta“, pokazuje neuspjehe u različitim oblastima posebno: javnih dobara, oskudnih i deficitarnih resursa i izvora; kapitalnih investicionih ulaganja, demografije, trajnih potrošnih dobara, regionalnog razvoja, ekologije i dr. Ovdje se ne radi o reafirmaciji kejnsovskog pristupa umjerene intervencije, već o naglašavanju uloge i značaja moderne države prikladno i nužno savremenim uslovima i okolnostima izmijenjenog i novog društva u koje neminovno idemo, tj. informatičkog društva. Krize se ponovo javljaju u talasima. Nužna je nova uloga države, koja posebno jača u kriznim uslovima; umjesto haosa, stihije i anarhije apsolutizovanog i nekontrolisanog tržišta. Država ne „odumire“, ona uvijek postoji. U ovom kontekstu; podrazumijeva se: regulacija proizvodnje „zdrave hrane“; tokova posebno neobnovljivih izvora sirovina i energije; zaštita prirodnog ambijenta i ekološke ravnoteže; otklanjanje raznih oblika i vidova dužničkih kriza; prevazilaženje poremećene i uspostavljanje nove ravnoteže odnosa snaga u svijetu i dr. U literaturi; ističe se najčešće nužnost decentralizacije i deregulacije. Pogotovu u uslovima kriza; nužan je, po mom shvatanju, određeni stepen centralizacije tokova društveno-ekonomskog života, utoliko više ukoliko je veća veličina državne teritorije. Oskudica prirodnih resursa; uzrok je potencijalnog, izbijanja konflikata u svijetu.

Literatura

- Bulatović M.(2011), Ekonomija i demokratija - Držati glavu iznad, Jumedia Mont, d.o.o., Podgorica;
- Vujović S., Vujović T. (2013), Nekarinske barijere bescarinskom tržištu Ruske Federacije, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup IPES-SR (2013), Iskustva i perspektive ekonomske saradnje Srbije i Rusije, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;
- Dašić B., Jovović D., Maslovara J. (2011), Privlačenje stranih investicija u agrar kao izazov novog globalnog okruženja, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup ES-NBE (2011), Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;
- Dragutinović, D., Filipović M., Cvetanović S. (2005), Teorija privrednog rasta i razvoja, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd;
- Jovićević R. (2011), Globalne finansijske krize – pouke i poruke – iz krize u krizu, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup ES-NBE (2011), Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;

- Marić D., Pavlović M. (2013), Osnove strategijske analize srpsko-ruske ekonomske saradnje; Zbornik radova, Međunarodni naučni skup IPES-SR (2013), Iskustva i perspektive ekonomske saradnje Srbije i Rusije, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;
- Mitrović P. (2011), Demografska i razvojna ugroženost Srbije, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup ES-NBE (2011), Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;
- Milićević Z., Micić R., Arsić Lj. (2013), Tehnološko-ekonomska analiza prirodnog gasa iz Ruske Federacije; Zbornik radova, Međunarodni naučni skup IPES-SR (2013), Iskustva i perspektive ekonomske saradnje Srbije i Rusije, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;
- Rikalović G.. (2002), Dugoročni ekonomski razvoj - Način stvaranja bogatstva, Ekonomski zbornik Srpske akademije nauka i umjetnosti, knjiga 12, Beograd;
- Stojadinović D. (2006), Ekonomski kalendar, Akademska štampa, Beograd, Zemun;
- Statistički godišnjak Republike Srbije, (2012), Beograd;
- www.stat.gov.rs

UTICAJ CLOUD COMPUTING-A NA PROMENE U NAČINU POSLOVANJA I SVETSKO TRŽIŠTE

EFFECT OF CLOUD COMPUTING TO CHANGES IN THE MANNER OF BUSINESS OPERATIONS AND WORLD MARKET

Jelena Veinović Stevanović

JKP "Srbijagas", Autoput za Zagreb 11, 11000 Beograd, Srbija
telefon: +381646684351, E-mail: veaede@gmail.com

Sažetak

Predmet istraživanja ovog rada je potencijal Cloud Computing-a i njegov uticaj na globalno ekonomsko tržište. Prati se razvoj novih internet tehnologije i način na koje one utiču na poslovanje u svetu informatike. Cloud Computing je promenio model rada velikih informatičkih korporacija, promeniivši težište poslovanja sa krajnjeg proizvoda na uslugu za korisnike. U radu je objašnjen razvoj oblaka, koji se može posmatrati kao model isporuke usluge korisniku u vidu servera, infrastrukture ili softverskih komponenti. U radu se prati tok poslovanja Cloud Computing-a kroz studiju slučaja kompanije Google i načina na koji se ona probila na tržištu. Kako se potrebe svake kompanije dinamički menjaju, tako je i Google uspeo da dodje do vodeće pozicije u svetu. Veliki broj Google proizvoda ima otvoreni kod, pa ih je lako uključiti u sopstvene projekte. Tokom godina ova kompanija je okupila veliku internet zajednicu programera koji su koristili delove dostupnih kodova i samostalno unapredjivali Google proizvode. Googlu se pozicionirao u svetu i na trzistu zahvaljujući njima. U ovom radu se posmatraju prednosti i mane koncepta računarstva u oblaku, rada na Google platformi i pitanjem: šta je uspešno elektronsko poslovanje. Rad se sastoji iz dva teorijska dela, prvi koji proučava razvoj aplikacija elektronskog poslovanja na Google App Engine platformi Cloud Computing-a. Google-ova platforma za razvoj aplikacija u oblaku je besplatna i omogućava rad u već poznatim programskim jezicima, poput Java i Python-a. Drugi deo posmatra makroekonomske promene koje Cloud Computing donosi. Od rada se očekuje da razjasni pojam poslovanja u oblaku, na koji način funkcioniše Cloud Computing, koje povlastice može da očekuje kompanija od implementacije aplikacija ili infrastukture u oblaku a koje su mane takvog načina poslovanja. U radu se razjašnjavaju modeli isporuke Cloud Computinga i predviđaju koji su budući trendovi Cloud Computing-a.

Ključne reči: Cloud Computing, Google, makroekonomija, informatika

Summary

The subject of this paper is the potential of Cloud Computing and its effect on macroeconomics which follows the development of new Internet technologies and the ways in which they affect business in the world of IT. Cloud Computing has changed the model of large number of IT corporations, changing the focus of the business from the end product to the services for users. The paper explains the development of the cloud. Cloud can be observed as a model of service delivery to the user in the form of server, infrastructure and software components. The paper follows the course of the development of business in the cloud through the case study of Google and how it has been penetrated on the market. As the needs of each company dynamically change, so Google has managed to obtain a leading position worldwide. A large number of Google products have open source, so it is easy to incorporate them into your own projects. Over the years the company has gathered a web community of developers who have used parts of available codes and independently promoted Google products. Google has positioned itself in the world and on the market thanks to them. This paper observes the advantages and disadvantages of the concept of cloud computing, Google platform and the question: what is a successful e-business. The paper consists of two theoretical parts: the first part is focused on E-commerce on Google App Engine platform for Cloud Computing. Google's platform for application development in the cloud is free and allows you to work in the already known programming languages, such as Java and Python. The second part observe the macroeconomic changes that Cloud Computing brings. It is expected to clarify the concept of management in the cloud, how it operates. Cloud Computing, which benefits company can expect from the implementation of application or infrastructure in the cloud, which are the disadvantages of this way of management. This paper clarifies Cloud Computing delivery model and predict the future trend of Cloud Computing.

Keywords: Cloud Computing, Google, macroeconomics, information technology

Upotreba reči “Cloud” vodi poreklo iz perioda kada je internet grafički bio predstavljen kao oblak. Dok su opisivali računarske mreže u svojim radovima i projektima, brojni autori su koristili sliku oblaka kako bi prikazali apstraktno prisustvo Interneta. Ova grafička analogija se koristila i za prikaz telefonske mreže, pre nego što je Internet nastao. Cloud Computing je proizveden kao rezultat potrebe za povećanjem kapaciteta i sistemskih mogućnosti informatičkih komponenata, bez dodatnog trošenja na radnu snagu, nove licence i hardverske investicije. Cloud Computing predstavlja model pružanja usluga skladištenja, razvoja aplikacija ili drugih servisa koje su potrebni krajnjim korisnicima i koji bi unapredili poslovanje jedne firme. Potrebe korisnika se dinamički menjaju a kompanija ne želi da robuje brzom napretku softvera i hardvera, pa je tako Cloud Computing doživeo ekspanziju u svetu informatike i postao svakodnevnicom kako programera, tako i krajnjih potrošača.

Trend razvoja informacionih i komunikacionih tehnologija omogućio je uvođenje i realizaciju novog okruženja koje se naziva *cloud computing* kod koga se resursi iznajmljuju na zahtev korisnika preko interneta. U *cloud computing* okruženju tradicionalna uloga provajdera servisa se razdvaja na dve nove uloge: provajdera infrastrukture i provajder servisa. Revolucija informatike nakon razvoja oblaka je upravo u ideji da proizvod postane usluga i da se kao takva ponudi na tržištu. Programeri i dalje brinu oko hardverskih i softverskih komponenti oblaka, dok ih korisnici iznajmljuju. Cloud Computing infrastruktura predstavlja platformu oblaka i iznajmljuje se kao resurs prema modelu tarifiranja na osnovu korišćenja. Korisnik na platformi oblaka gradi svoj web servis ili aplikaciju. Provajderi servisa imaju drugačiji pristup u plasiranju usluge. Ideja Cloud Computing-a danas ne bi toliko zaživela da nije bilo velikih kompanija koje su uspostavile efikasne, snažne a pritom dostupne i pouzdane Cloud platforme. Uticaj kompanija kao što su Microsoft i Google su poslednjih par godina promenile način poslovanja u sferi informacionih i komunikacionih tehnologija, pre svega tako što su napravile pozitivno okruženje u kojem je moguće razvijati informatička rešenja na oblaku. Time je i tržište dobilo novu dimenziju, otvorivši novu “nišu” za sve snabdevače usluga cloud-a. Ideja oblaka nije novina, iako su se tek u poslednjih sedam godina otvorile mogućnosti većih razmera za sve programere koje bi radile na istom. Kako je već i rečeno u uvodu, termin “oblak” je korišćen pri opisu velikih mreža sa asinhronim transfer modom. Međutim, tek nakon što je *Eric Schmidt* iz kompanije *Google* uveo ovaj pojam za opis modela poslovanja provajdera servisa preko interneta 2006. godine, koncept *cloud computing* je počeo ubrzano da dobija na popularnosti. U literaturi postoji preko dvadeset definicija ovog pojma. Po američkom Nacionalnom institutu za standarde i tehnologiju, *cloud computing* je model kojim se obezbeđuje pogodan pristup mreži na zahtev raspodeljenim resursima, koji mogu biti mreže, serveri, memorije, aplikacije i servisi. Pri tome resursi mogu da budu obezbeđeni i realizovani uz minimalnu interakciju provajdera servisa.

Glavni razlog za postojanje različitih načina posmatranja na *cloud computing*-a leži u tome što to, nije nova tehnologija, već novi model koji dovodi niz postojećih tehnologija u poslovno okruženje na novi način. Stara ideja koja je ponuđena drugi put, pritom u potpunosti odgovara zahtevima korisnika koji su poslednjih godina formirali tržište. *Cloud computing* utiče na postojeće informacione i komunikacione tehnologije da budu podrška za današnje tehnološke i ekonomske zahteve. Provajderi servisa više ne investiraju u infrastrukturu jer više nemaju potrebu za tim. Na taj način se struktura investicija promenila pa ostaje više novca koji se može usmeriti ka istraživanju tržišta, marketingu ili bilo kojim drugim troškovima koji nastanu. Kada se plaća za uslugu korišćenja informatičkih dobara umesto u kupovinu, čak nisu potrebni ni ljudski resursi koji bi bili zaposleni. Smanjeni troškovi garantuju veću dobit. Fleksibilnost oblaka kao resursa omogućava da se u okruženju on locira prema potrebama korisnika. Ovom karakteristikom je i provajderu i korisniku omogućeno da menja kapacitet informacionih i tehničkih resursa po potrebi umesto da ih planira unapred. To donosi velike uštede, jer se resursi čuvaju kada se servisi retko upotrebljavaju. Internet revolucija je nametnula svim proizvođačima tehnike ideju o proizvodu koji bi u potpunosti bio prilagodljiv potrošaču, jer bi pratio njegove preferencije. Danas je porastao broj različitih uređaja s kojih možete da se konektujete na internet i da ih povežete na svoje korisničke naloge koji čuvaju podatke upravo na cloudu. Servisi koji se izgrađuju na oblaku imaju jednu zajedničku osobinu – svi su web orijentisani. Tako je usluga koja je potrebna korisniku u oblaku pa samim tim i dostupna preko brojnih uređaja.

Izmeštanjem infrastrukture servisa Cloud Computing-om, provajder servisa izbegava rizike svog poslovanja. Provajderi infrastrukture su često bolje opremljeni za upravljanje rizicima. Osim toga, provajderi servisa mogu time da otklone troškove vezane za održavanje hardvera i obuku personala. Cloud Computing je novi model poslovanja u svetu informatike. Nikako nije savršen i raspolaže sa puno potencijala koji tek

treba da bude iskorišćen, pa kako vreme prolazi brojne kompanije nalaze sve više načina da upotrebe Cloud Computing kako bi unapredile svoje poslovanje.

Metodologija

Sagledavanje globalnog tržišta iz perspektive velikog informatičkog giganta poput kompanije Google. Praćenje toka razvoja tržišta kroz istoriju nastanka Cloud Computing-a i uticaj marketinga na uspešno pozicioniranje i suzbijanje konkurencije. Rad se fokusira na teorijske aspekte razvoja oblaka kao praktični deo koji proučava mogućnosti besplatnog razvoja aplikacija na platformi Cloud Computing koju je omogućio Google svojoj online zajednici.

Rezultati istraživanja

Kao što je već rečeno u uvodu rada, koncept Cloud Computing-a nije nov. Začetak današnjeg oblaka možemo naslutiti još 60-tih godina, u vreme Mainframe računara. Jonh McCarthy, naučnik sa MIT univerziteta i dobitnik Tjuringove nagrade, prvi je dokumentovao svoju ideju u uslužnom računarstvu. Koncept je bio jednostavan. Kao što se električna energija naplaćuje po količini potrošnje, računari i serveri mogu da se ponude korisnicima, pozajme i naplate po stepenu korišćenja. IBM je prepoznao priliku u ideji McCarthy-a, pa je ubrzo razvijen takav način poslovanja – „Utility computing“. Pružanje usluga kompanijama tada, predstavljalo je dobru zaradu za IBM. To je bilo vreme Mainframe računara koji su bili previše krupni, teški za održavanje i nedostupni. Kompanije ih nisu mogle priuštiti, s toga su plaćale IBM-u. Pojava personalnih računara je obustavila potrebu za ovom vrstom usluga koje je IBM pružao. Računar koji je bilo dostupan, jeftin i malih dimenzija, postaje resurs koji kompanija može i hoće da poseduje. IBM-ovo uslužno računarstvo postaje ekstravagantna potreba. Pored brojnih prednosti koje personalni računar ima nad Mainframe računarom, pouzdanost kod skladištenja podataka nije jedna od njih. Ova činjenica je pomogla uslužnom računarstvu da odoli konkurentnosti personalnih računara još jedan period. Velike kompanije su i dalje iznajmljivale IBM računare i tako se održala profitabilnost IBM još neko vreme.

Sledeći stepen razvoja Cloud Computing-a je izazvan velikim napretkom Internet tehnologija. Razvoj interneta je promenio način korišćenja računara i prenosa podataka. Ideja uslužnog računarstva je opet zaživela. Kompanije kao što su Google i Amazon, uvidele su među prvima svoju šansu da se pozicioniraju na tržištu kao pioniri uslužnog računarstva nakon Internet revolucije u svetu informatike. Krenuli su da investiraju u svoju infrastrukturu, kupujući veliki broj servera. Adekvatna hardverska podrška, omogućila im je da svoje web servise ponude velikom broju korisnika. Usluge koje su kompanije Google i Amazon nudile, ocenjene su kao kvalitetne i inovativne. To je ujedno bio i veliki doprinos razvoju tehnologije oblaka. Servise koji su tada bili ponuđeni i danas možemo da koristimo, što samo dokazuje da su uspeli da opstanu na rizičnom tržištu informatike. Pretraga interneta je još uvek najčešće korišćen web servis. Ideja pretraživanja i indeksiranja Interneta usponom Yahoo-a, a zatim i Google-a, nam je pokazala kako je upotreba pretraživanja i danas najkorišćenija usluga koju korisnici traže. Brojni podaci koji su postojali na internetu su često korišćeni i tako su vremenom od njih nastale mreže znanja, današnji interaktivni servisi koji se danas koriste tehnologijom oblaka. Proces indeksiranja podataka kako bi se oni prikazali kao rezultat u pretrazi predstavlja svojevrsnu prekretnicu za veliki broj web servisa. Oblak je samo jedna od tehnologija koja je evoluirala od velike baze znanja koja se tada nalazila na internetu. Lako kretanje kroz mnoštvo podataka koji su tada bili indeksirani, navelo je informatičare da stvaraju spostvene baze podataka i znanja. Pretraživanje je zaista bila prva verzija tehnologije oblaka, i omogućilo je lako kretanje internetom među ogromnom količinom podataka koji se nalaze na serverima širom sveta.

Cloud Computing aplikacije su budućnost razvoja Web servisa. Ukoliko se radi o adekvatno oformljenoj platformi za Cloud Computing, oblakom se može postići sve što i sa običnim programom koji ne sadrži svoje podatke na Web-u. Neke od velikih kompanija se već odavno bave oblakom, a u ovom radu posmatra se slučaj kompanije Google. Google je počeo razvoj nekoliko online zajednica koje su okupile programere s ciljem da im pruže što više informacija o Google API-ju. Kasnije se iz te ideje razvila i platforma za Cloud Computing na kojoj korisnici i programeri mogu pokrenuti svoje Cloud aplikacije a to je današnji Google App Engine.

Programeri su bili oduševljeni idejom da njihovim aplikacijama mogu pristupiti s bilo kojeg geografskog mesta i raditi na njima neometano, kao što će kasnije i korisnik da im pristupi. Veliki izbor API-ja je dozvolio programerima da se neometano bave svojim projektima i da koriste Google proizvode poput lego kockica, inkorporirajući deo po deo koji bi im bilo potreban kako bi došli do željenog rezultata. Programeru

je od infrastrukture potreban Internet i poznavanje osnovnih principa Google API-ja kao i programskih jezika kao što su Java i Python.

Google App Engine je PaaS model Cloud Computing-a, koji omogućava pokretanje aplikacija na Google moćnoj infrastrukturi, kao i korišćenje sistema koje je razvio Google poput baza i API-ja, a čak i programskog jezika koji je Google sam razvio : GO. Svaki vlasnik Google naloga dobija besplatno pravo na korišćenje, ali po sistemu plaćanje po količini upotrebe, može se povećati skladišteni prostor, raspon infrastrukture i podešavanja oblaka. Sve aplikacije imaju do 1 GB skladišta podataka i dovoljno propusnog opsega kako bi aplikacija mogla biti pregledavana do 5 miliona puta. Korisnici Google App Engine platforme mogu čak i postaviti svoje aplikacije na besplatnom domenu appspot.com. Google App Engine podržava aplikacije koje su napisane u nekoliko programskih jezika, međutim ti jezici su svojevrsno ograničenje za programere koji nisu navikli da web aplikacije rade u Javi ili Python-u. Sa Google App Engine Java Runtime se pokreće aplikacija uz dodavanje nekoliko Java biblioteka kao što su: JVM, Java servlets ili u slučaju da se programer odluči za Python: Python runtime okruženje. Kao što je ranije pomenuto u radu, trenutno se radi na programskom jeziku GO. Programeri se radije odlučuju za Java programski jezik. Java runtime koristi Java 6 verziju i sadrži Java SE Runtime Enviroment. Java okruženje je ograničeno, pa se svaka funkcija otvaranja datoteke ili mrežnog priključka tretira kao exception i time se ne narušava sigurnost aplikacije. Uz Google App Engine, programer je na raspolaganju i Engine Datastore gde se podaci mogu trajno čuvati, a implementira se pomoću Java Data Objects i Java Persistence API. U Google App Engine se može inkorporirati Java funkcija za slanje pošte preko JavaMail API-ja. Process rada u Javi na Google App Engine se odvija tako što aplikacija komunicira sa razvojnim okruženjem pomoću Java servlet standarda koje korisniku daje mogućnost rada sa internet tehnologijama na koje je već navikao poput: JavaServer Pages, statističke datoteke i ostale konfiguracione datoteke. Java virtuelna mašina daje određena sigurnosna ograničenja.

Google App Engine omogućava svojim korisnicima prilično dobru infrastrukturu sa sve skalabilnim GFS datotekom i Google Bigtable noSQL bazom podataka. Ova platforma poseduje sve prednosti Cloud Computing-a, poput mogućnosti skaliranja zahteva ako se broj korisnika aplikacije naglo poveća. Google App Engine obezbeđuje aplikacijama pouzdano izvršavanje pod velikim opterećenjem i s velikim skupovima podataka. Svako postavljenoj aplikaciji na Google platformi omogućena je:

- Dinamička obrada zahteva i posluživanje
- Google Query Language koji podržava upite nad podacima i transakcije
- Trajno čuvanje jednom unetih podataka
- Skaliranje koje se vrši automatski
- Raspoređivanje opterećenja
- Poržava logovanje korisnika na aplikaciju putem Google naloga, što je obezbeđeno usaglašenošću sa OAuth protokolom i Google API-jem.
- Dinamičko okruženje u kojem korisnik može da razvija aplikaciju koje simulira Google App Engine
- Redove zadataka pomoću kojih se kod može izvršavati i izvan http zahteva
- Zakazane zadatke koji služe kako bi izazvali događaje u određenim trenucima ili po definisanim periodičnim intervalima (Poput notifikera za Gmail i socijalne mreže)

Na Google infrastrukturi se nalazi veliki broj aplikacija i omogućeno im je da funkcionišu na serveru bez uticaja jednih na druge, jer SendBox ograničava pristup operacionom sistemu na kojem se aplikacija izvršava. Zahvaljujući tim ograničenjima Google App Engine može da distribuira zahteve za pristup aplikacijama na više različitih servera pa čak i da po potrebi dodaje i uklanja servere u zavisnosti od kolicine zahteva za aplikacijom. Google App Engine daje i određena ograničenja:

- Računari na internetu mogu da pristupe aplikacijama pomoću HTTP zahteva a aplikacija može pristupiti drugim računarima na internetu pomoću email servisa i URL adrese
- Vlasnik aplikacije postavlja na server datoteke koje omogućuju njeno funkcionisanje, ali ne može da pristupi datotekama operacionog sistema.
- Aplikacija zahteva trajno čuvanje podataka i za to koristi najčešće Bigtable
- Kod aplikacije se izvršava samo na korisnički zahtev ili ako se izvršava zakazani zadatak (task).

Aplikacija na Google platformi se može raditi u Javi, Python ili Go jeziku. Trenutno je razvoju okruženje koje će dozvoliti korišćenje PHP-a na Google Api Engine-nu. Koji god programski jezik da se koristi,

Google Api Engine pruža iste performanse. Nekima je ipak PHP najlakši za kreiranje web aplikacija, pa je nemogućnost korišćenja ovog jezika najveća zamerka Google. Sada je i to ispravljeno. U proseku, programeri se najčešće odlučuju za Javu. Moguće je implementirati uobičajene razvojne alate i API standarde koji se koriste za web aplikacije.

Diskusija zaključak

Aplikacija je trenutno najtraženiji informatički proizvod na svetu, zbog ekspanzije interneta i zbog neverovatnog napretka smartphone mobilnih uređaja. Tokom poslednjih nekoliko godina, Cloud Computing se dosta pominjao, pa je većina korisnika upoznata s ovim konceptom. Oblak menja akcenat isporuke usluga u domenu IT-ja sa proizvoda na uslugu. Cloud Computing obezbeđuje efikasan, skalabilan i isplativ način za današnje kompanije da isporuče poslovne usluge svojoj ciljnoj grupi. Postoji veliki broj modela Cloud Computing koji su na raspolaganju programerima. Svaki model poseduje određene karakteristike koje u manjoj i većoj meri pružaju fleksibilnost i elastičnost ali i probleme oko zaštite podataka. Svrha ovog istraživanja je Cloud Computing i njegov potencijal, a kao model isporuke korišćena je platforma koju je razvila Google kompanija. Rad posmatra objektivnu sliku stanja na tržištu jer položaj Google diktira budućnost proizvoda koji se razvija na Google App Engine-u. Istraživanje se fokusira na razvoj aplikacije e-poslovanja i u kojoj meri će primena Cloud Computing-a doprineti njenom unapređenju. Danas kruži veliki broj priča o Google App Engine i kombinacijama Google API-ja koje u spoju mogu veoma brzo dati gotovu aplikaciju.

Prednost razvoja aplikacija u Google okruženju je neograničena veličina aplikacije. Aplikacija može biti postavljena na Google server zajedno sa podacima koje ta aplikacija koristi. Postoji veliki broj Python frameworka koji se kompaktibilni sa zahtevima Google App Engine. Google SDK se jednostavno preuzima kako bi se aplikacija razvila u localhostu pa potom jednostavno postavila na Google App Engine. Jos jedna od prednosti rada u Google App Engine je integracija sa mnogobrojnim proizvodima Google. Logovanje preko Gmail naloga, integracija sa Google kalendarom ili Google dokumentima je moguća sa samo par linija koda.

Cloud Computing je model koji je često bio osporavan jer u suštini predstavlja već viđenu stvar sa dobrim marketingom, ali ipak otvara novu nišu na tržištu. Google je borac i inovator, koji je iskoristio tu priliku. Spoj koncepta Cloud Computing i Google daje jednu solidnu platformu Google App Engine. Rad proučava predosti i mane platforme Google App Engine-a kroz razvoj aplikacije za e-poslovanje.

Mana Google App Engine su zavisnost od Google. Kao prvo, Google diktira koji se programski jezik može koristiti, gde je programer sprečen da koristi PHP, jer se on nije u potpunosti integrirao. S druge strane, programer neće moći da zaradi na razvoju te aplikacije, jer će ga Google u tome sprečiti otkupom aplikacije ako predvidi njenu uspešnost. Treći negativni aspekt rada na Google App Engine je što nemamo kontrolu nad stalnim promenama Google proizvoda, ali ni nad možda gašenjem Google App Engine kao platforme, jer ukoliko Google proceni neki proizvod kao neuspešan on ga ugasi: Google Reader, Google Wave.... Problemi nastaju kada programer prekine da koristi Google App Engine kao platformu na kojoj će vežbati svoje znanje o programiranju i poželi da zaradi određenu svotu novca. Google će uvek pre njega znati stanje o korišćenju aplikacije. Osim toga, bezbednost podataka nije nezagarantovana i više je pod kontrolom Google nego samog programera. Takođe, nemoguće je aplikaciju premestiti sa Google domena na neki drugi, kada je jednom prebačena sa localhost-a na Google App Engine.

Prednosti platforme su vidljive programeru, jer se proces razvoja aplikacije smanjuje i znatno olakšava znatno. Ne mora da se ulaže u infrastrukturu oblaka ni novčano ni vremenski. Google App Engine pruža bezbrižno programiranje koje omogućava developeru da se fokusira na koncept aplikacije koju želi da razvije.

Mane i vrline Google App Engine će se menjati vremenom. Nedostatak PHP će biti nadoknađen za par meseci, jer Google prati mišljenje programera koji su okupljeni u online zajednicu. Svaka sugestija je dobro došla i Google App Engine će evoluirati iz godine u godinu, sve dok ne postane savršena platforma Cloud Computing-a.

Literatura

Sultan, N. (2010). Cloud computing for education: A new dawn? International Journal of Information Management, 30(2), 101-182

- Srinivasa, R. V., Nageswara, R., & Kumari, K. (2009). Cloud Computing: An overview. *Journal of Theoretical and applied Information Technology*, 9(1), 71-76.
- Jin, H., Ibrahim, S., Bell, T., Gao, W., Huang, D., & Wu, S. (2010). Cloud Types and Services. In B. Furht, & A. Escalante (Eds.), *Handbook of Cloud Computing*. New York: Springer.
- Hayes, B. (2008). Cloud computing. *Communications of the ACM*. 51(7), 9-11.

INSTITUCIONALNI FAKTORI EKONOMSKOG RAZVOJA U DRŽAVAMA JUGOISTOČNE EVROPE

INSTITUTIONAL FACTORS OF ECONOMIC DEVELOPMENT IN SOUTHEAST EUROPEAN COUNTRIES

Niksa Grgurevic

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka
Trebinjskih brigada 3, Trebinje
Email: niksagrgurevic@t-com.me

Sažetak

Velike sistemske promjene u postsocijalističkim državama Jugoistočne Evrope, koje su se dogodile tokom 25-godišnjeg perioda uzrokovale su značajne institucionalne reforme. Međutim, umjesto očekivane i obećane evolucije formalnih i neformalnih institucija došlo je do njihovih više kozmetičkih nego suštinskih promjena. Realne institucionalne promjene su supstituisane raznim oblicima alternativnih institucija. U ovom radu se objašnjavaju uzroci i faktori, koji su presudno uticali na ekonomski razvoj većine postsocijalističkih država. Polazi se od hipoteze da su alternativne institucije uzrokovale disfunkcionalno kretanje institucionalnih promjena, što je posledično dovelo do forsiranja anti-razvojne ekonomske politike u dugom roku sa izrazito kriznim rezultatima. U zaključku se verifikuje polazna hipoteza i konstatuje potreba drugačijeg institucionalnog modeliranja zasnovanog na uzornim modelima razvijenih država i preporukama neoinstitucionalne ekonomske teorije.

Ključne riječi: institucije, alternativne institucije, institucionalne promjene, ekonomski razvoj

Summary

Big systemic changes in post-socialist countries of Southeast Europe, which occurred during the 25-year period caused significant institutional reforms. However, instead of the expected and promised evolution of formal and informal institutions there has been more of their cosmetic than essential changes. Real institutional changes have substituted by various forms of alternative institutions. This paper explains the causes and factors who were decisively influenced to the economic development of most post-socialist countries. Starts from the hypothesis that alternative institutions caused dysfunctional movement of institutional changes, which consequently led to the forcing of non - development economic policy in the long term with very critical results. In the conclusion is verified starting hypothesis and states the need for different institutional modeling based on exemplary models of developed countries and the recommendations of the neoinstitutional economic theory.

Keywords: institutions, alternative institutions, institutional changes, economic development

Uvod

V. Drašković i M. Drašković (2013, pp.216-218) ističu : da je za ekonomski rast i održiv ekonomski razvoj neophodan pluralizam ekonomskih institucija, sa čim se prema njihovom mišljenju slaže većina ekonomista (osim neoliberala). Pojam društvenih institucija u širem smislu kao značajnih strukturnih elemenata društva obuhvata ekonomske, političke, ideološke, pravne, kulturne i druge institucije. Institucionalna pravila ponašanja u zapadnim (i drugim razvijenim) privrednim sistemima nastala su evolutivnim putem, kao rezultat njihove dosledne viševjekovne primjene (ekonomske, industrijske, finansijske, političke, trgovinske, socijalne, kulturne, organizacione, korporativne i druge). U tranzicijskim privredama je tema institucionalnih promjena relativno novijeg datuma, sa slabim uporištem u poslovnoj praksi i neznatno većom teorijskom zasnovanošću. Privredno i infrastrukturno urušavanje u većini država tranzicije je uslovljeno uništavanjem institucionalnog ambijenta. Pravci institucionalnih promjena su poprimili neželjeni pravac, uglavnom zbog deficita formalnih institucija i njihove podređenosti alternativnim institucijama. Pokazalo se da se ovdje ne uklapa ni strategija „*izrastanja institucija*“ (J. Stiglitz), ni „*transplantacije institucija*“ (V. Polterović). Uzroci su bili društveni, politički i interesni, uz prilagođavanje metodologije reprodukcije institucionalne disfunkcionalnosti (paternalizam, nepotizam, pasivnost, tradicija narušavanja legalnih normi, mogućnosti nekažnjenih manipulacija, zloupotreba i kompenzacija, log rolling, lobiranje, rentno orijentisano ponašanje i dr.).

Odnos između političkih i ekonomskih institucija

D. North (1981) definiše Institucije kao pravila društvenih igara ili još formalnije one su ograničenja osmišljena od strane ljudi koja gradi ljudska interakcija. Sastoje se od formalnih zakona (statut, opšte pravo i regulative), neformalnih ograničenja (konvencije, norme ponašanja, sopstvena pravila ponašanja) i primjenjene karakteristike od oba. Dok formalna pravila mogu biti promjenjena preko noći, neformalne norme se mjenjaju postepeno. Pošto su norme te koje obezbjeđuju osnovnu «legitimnost» bilo kog skupa formalnih pravila, revolucionarna promjena nikad nije toliko revolucionarna kao što to njeni pokretači žele i učinak će se razlikovati od očekivanog. Čak štaviše društva koja su usvojila formalna pravila drugog društva imaće veoma različite učinke u odnosu na državu iz koje su ih usvojili jer će i neformalne norme i primjenjene karakteristike biti različite. Zaključak je da transfer formalnih političkih i ekonomskih pravila uspješnih zapadnih tržišnih ekonomija u države trećeg svijeta i istočnoevropske ekonomije nije dovoljan uslov za dobro funkcionisanje ekonomije. Privatizacija nije dovoljan uslov za rješavanje slabih ekonomskih rezultata (ibid).

IMF (2005) je proširio North-ovu definiciju institucija, naglašavajući poseban značaj međusobnog odnosa između ekonomskih i političkih institucija. Termin političke institucije se odnosi na one koje oblikuju podsticaje za političku izvršnu vlast i određuju raspodjelu političke moći, a uključuje mogućnost oblikovanja ekonomskih institucija i raspodjelu resursa u društvu.

Kako se određuju ekonomske institucije? Iako različiti faktori ovdje igraju ulogu, uključujući istoriju i šanse, na kraju dana, ekonomske institucije su kolektivni izbor društva. Zbog njihovog uticaja na distribuciju ekonomskih dobitaka, ne preferiraju svi pojedinci i grupe obično isti skup ekonomskih institucija. Ovo dovodi do sukoba interesa između različitih grupa i pojedinaca tokom izbora ekonomskih institucija, a politička moć različitih grupa će biti odlučujući faktor.

Raspodjela političke moći u društvu je takođe endogena. Acemoglu i Robinson (2010, p.8) postavljaju razliku između dvije komponente političke moći - *de jure* i *de facto* političke moći. *De jure* politička moć se odnosi na moć koja potiče iz političkih institucija u društvu. Političke institucije, kao ekonomske institucije, određuju ograničenja i podsticaje za ključne aktere, ali ovaj put u političkoj sferi. Primjeri političkih institucija uključuju formu vlade, na primjer, demokratija naspram diktature i autokratije, i obim ograničenja na političare i političke elite. Grupa pojedinaca, čak i ako ne crpi moć iz političkih institucija, može da posjeduje političku moć; na primjer, oni se mogu pobuniti, koristiti oružje, zaposliti plaćenike, okupiti vojsku, ili pokrenuti proteste u cilju da nametnu svoje želje na društvo. Ova vrsta *de facto* političke moći potiče iz sposobnosti grupe po pitanju rješavanja svojih problema kolektivnom akcijom, i iz ekonomskih resursa koji stoje na raspolaganju grupi (koji određuju njihovu sposobnost da koriste silu protiv drugih grupa). Ova diskusija naglašava da možemo razmišljati o političkim institucijama i raspodjeli ekonomskih resursa u društvu, kao dvije državne promenljive, pokazujući na koji način će politička snaga biti distribuirana i kako će ekonomske institucije biti izabrane (ibid).

U teoriji je poznata mogućnost da pojedini "igrači" i njihove "veze" utiču na donošenje ekonomskih odluka na makro i mezo nivou (Mc Auley 1991, p.26) i dominiraju nad institucijama kao pravilima igre. Na taj način se deformiše i redukuje ekonomska i opšte institucionalna struktura koja je u direktnoj suprotnosti sa preporukom J. Buchanana da "dobra igra više zavisi od dobrih pravila nego od dobrih igrača" (prema: Drašković 1997, p.5). U državama tranzicije primjenom kvazi-neoliberalnog modela došlo je do velike polarizacije: slobode i bogaćenja manjine kao i posledičnog redukovanja ekonomskog izbora kroz siromašenje većine. Destruktivnost i disfunkcionalnost društvenih, ekonomskih, socijalnih i drugih pojava u društvu su se vremenom pretvorile u negativni trend "lomljenja bez gradnje" i na taj način značajno doprinjele "bijednom računu" tranzicije (ibid).

Komparativna analiza institucionalnih elemenata GCI u izabranim državama

Švajcarski institut *World Economic Forum* redovno objavljuje godišnje izvještaje o svjetskoj konkurentnosti, u kojima se prikazuje rejting pojedinih država. Na osnovu podataka iz izvještaja: "*The Global Competitiveness Report 2013–2014*", moguće je formirati tabele koje pokazuju kako su rangirane države Zapadnog Balkana po pojedinim elementima GCI- indeksa, uz poseban osvrt na prvo poglavlje koje se odnosi na institucije. Sve države su rangirane u odnosu od 1 mjesta do poslednjeg 148 mjesta. Odgovarajućom komparativnom analizom je moguće dokazati da će uspješnost razvoja elemenata koji se odnose na institucije uticati na uspješnost rangiranja u ukupnom GCI indeksu.

Tabela 1. Elementi gci u državama zapadnog Balkana

Država	Crna Gora	Srbija	Hrvatska	Albanija	BIH	Makedonija
UKUPAN GCI	67	101	75	95	87	73
PRAVO SVOJINE	73	130	96	137	105	56
NEREDOVNA NAPLATA I MITO	62	78	83	118	52	47
NEZAVISNOST SUDSTVA	75	124	109	134	64	98
FAVORIZOVANJE U ODLUKAMA VLADINIHZVANIČNIKA	35	127	112	102	73	48
RASIPANJE JAVNE POTROŠNJE	46	130	123	77	146	43
EFIKASNOST PRAVNOG OKVIRA U RJEŠAVANJU SPOROVA	58	137	140	120	85	87
TRANSPARENTNOST KREIRANJA VLADINE POLITIKE	41	118	106	72	64	47
ETIČKO PONAŠANJE FIRMI	58	127	76	129	135	74
JACINA ZAŠTITE INVESTITORA	31	69	116	17	84	19
EFIKASNOST KORPOR. ODBORA	94	138	106	89	59	97
TERET VLADINE REGULATIVE	59	142	143	33	61	38

Izvor: Prilagođeno prema: "The global competitiveness report 2013–2014".

Važnost odnosa elemenata GCI- indeksa koji se odnose na efikasnost institucija najbolje se vidi u slučaju Švajcarske kao i ostalih prvorangiranih država koje su prikazane u tabeli broj 2. Očigledno da kvalitet institucija predstavlja preduslov ukupnog ekonomskog razvoja i globalne konkurentnosti. Crna Gora kao i ostale države Zapadnog Balkana imaju velika odstupanja u ovim elementima koji dovode do približnih rezultata. Kvalitet društvenih i u okviru njih ekonomskih institucija značajno utiče na konkurentsku sposobnost privrede, ekonomski rast i održiv ekonomski razvoj. Uticaj se ostvaruje preko odluka o investicijama, organizaciji proizvodnje roba i usluga, raspodjeli, odnosu između slobode i regulisanja tržišta, sistemu motivacije, nivou ulaganja u nauku i obrazovanje (znanje) itd.

Tabela 2. Prvorangirane države ukupnog gci indeksa

Država	Švajcarska	Singapur	Finska	Njemačka	SAD	Švedska
UKUPAN GCI	1	2	3	4	5	6
PRAVO SVOJINE	3	2	1	15	33	14
NEREDOVNA NAPLATA I MITO	9	3	2	21	38	10
NEZAVISNOST SUDSTVA	11	17	2	13	32	9
FAVORIZOVANJE U ODLUKAMA VLADINIHZVANIČNIKA	9	1	4	13	54	2
RASIPANJE JAVNE POTROŠNJE	8	2	6	23	76	9
EFIKASNOST PRAVNOG OKVIRA U RJEŠAVANJU SPOROVA	6	1	2	13	26	5
TRANSPARENTNOST KREIRANJA VLADINE POLITIKE	6	1	2	23	48	9
ETIČKO PONAŠANJE FIRMI	4	3	2	15	32	6
JACINA ZAŠTITE INVESTITORA	134	2	57	84	6	31
EFIKASNOST KORPORATIVNIH ODBORA	11	5	4	22	15	6
TERET VLADINE REGULATIVE	17	1	4	56	80	22

Izvor: Prilagođeno prema: "The global competitiveness report 2013–2014".

Priča o povećanju institucionalizacije, inovativnosti i konkurentnosti se ne može realizovati u uslovima formalnosti, deklarativnosti i supstituisanja institucionalnih promjena raznim palijativnim mjerama, čija je pozadina očuvanje vlasti, rentno orijentisano i zaštita interesnog ponašanja povlašćenih grupa. Zna se kako se u svijetu kreiraju i sprovode institucionalne promjene, inovativnost, kvalitet i konkurentnost, bez kojih

nije moguć ekonomski razvoj kao kvalitativna komponenta ekonomskog progressa. Moraju se koristiti svjetski uzorni modeli i selektivno primijeniti, u mjeri u kojoj to dozvoljava specifično mikroekonomsko i makroekonomsko okruženje.

Međutim s druge strane postoje i sumnje koje se odnose na sveobuhvatnost, vjerodostojnost i kvalitet uopštenih ocjena (preko raznih indikatora) razmatranih kategorija - nivoa znanja i institucija. Acemoglu et al. ispoljava sumnju da postoji potpuna konzistentnost, pouzdanost i validnost pojedinih indikatora, kao što je npr. indeks globalne konkurentnosti (*Global Competitiveness Index - GCI*), koji nudi Svjetski ekonomski forum. U tom smislu, on navodi sledeće kritičke argumente:

- kao prvi indikator se pojavljuje institucionalna izgrađenost (kao dio GCI),
- za pojedine države tranzicije nijesu izračunati pomenuti indikatori,
- sumnjiv „kvalitet“ posredne, uopštene i suštinski diskutabilne „indikatorske“ ocjene glavnih ekonomskih institucija (državnog regulisanja, tržišnog regulisanja i svojinskih odnosa),
- nemogućnost tipskog mjerenja kvaliteta institucija (institucionalni pluralizam) u sredinama u kojima djeluje kvazi-institucionalni monizam i
- kod ocjene institucionalne izgrađenosti pojedinih država postoji previše specifičnih i najčešće heterogenih faktora uticaja, koje nije moguće konzistentno i potpuno izmjeriti i kvantitativno obuhvatiti, a kamoli definisati unifikovane kriterijume, na osnovu kojih bi bilo moguće vršiti kvalitetna poređenja.

Navedenoj kritici možemo dodati objektivnu sumnju, koja se može izraziti pitanjem: koliko je uopšte realno da se prema nivou institucionalne izgrađenosti SAD nalaze na 35. mjestu? (prema: *The Global Competitiveness Report 2013-2014*, pp. 17-21). Zbog svega navedenog se može postaviti i pitanje mogućnosti hipotetičkog modeliranja institucionalnog ponašanja, koje je u funkciji ekonomskog rasta i razvoja. To je vjerovatno osnovno pitanje, koje podrazumijeva davanje odgovora na mnoga druga pitanja, kao što su: Da li je moguće objektivno mjeriti uticaj neformalnih i alternativnih institucija? Na koji način se može (makar približno) utvrditi uticaj i značaj tržišnog regulisanja u uslovima dominacije deformisanih tržišnih struktura? Pod kojim uslovima se priča o institucionalnim promjenama pretvara u njenu suprotnost – institucionalno nasilje? Zašto u nekim društvima dolazi do supstitucije, deficita, imitacije i fijaska institucija?

Za objašnjenje navedenih pitanja i davanje sugestija kreatorima ekonomske politike potrebno je modeliranje institucija kao društveno-ekonomskih tehnologija i njihovog odnosa prema politici i ekonomiji, slobodama i nasilju (kao oblicima i manifestacijama određenog poretka), reformama i krizama. Na taj način se suštinski modelira institucionalno ponašanje kao oblik ograničene ekonomske racionalnosti, koje je u funkciji ekonomskog razvoja (Delibašić, Grgurević, 2014, p.446). U tom pravcu je korisno prihvatiti shvatanje Acemoglu-a et al. (2004) o ulozi institucija u društvu i privredi, prema kojem je za smanjenje, relativizaciju i kontrolu dominacije politike nad ekonomijom potrebna dominacija institucija nad politikom i ekonomijom. Očigledno je da se pri tome *homo politicus* pojavljuje kao srednji (afirmativni ili kočioni) član između *homo institutusa* i *homo economicusa*.

Zaključak

Obavljanje ekonomskih aktivnosti je organizovanje i efikasnije kad su preciznije definisani institucionalni uslovi koji ih određuju. Njihov deficit deformiše i redukuje informacije, što omogućuje da izbor postaje subjektivan, a transakcioni troškovi visoki. To dalje uslovljava stvaranje razvojnih barijera i reprodukovanje krize. Palijativni pokušaji primjene kvazi-institucionalnog monizma, doveli su do privrednog i infrastrukturnog urušavanja u većini država tranzicije, sa duboko kriznim karakterom. Institucionalni pluralizam se nametnuo kao elementarni princip od kojeg države tranzicije moraju poći pri modeliranju institucionalizovanog ponašanja i odgovarajuće ekonomske politike i razvojne strategije. Odgovarajućom komparativnom analizom u ovom radu je dokazano da nivo institucionalnih indikatora i odgovarajućih institucionalnih promjena utiče na ekonomski razvoj kao kvalitativnu komponentu ekonomskog progressa.

Literatura

Acemoglu, D., Johnson, S. and Robinson, J. (2004), "Institutions as the Fundamental Cause of Long-Run Growth", NBER Working Paper, No. 10481, Cambridge, MA, <http://www.nber.org/papers/w10481>, 385-472.

- Acemoglu, D., Robinson, J. (2010), "The Role of Institutions in Growth and Development", Review of Economics and Institutions, Vol. 1 – No. 2, <http://www.rei.unipg.it/>, 1-33.
- Drašković, V. (1997), Neoinstitucionalne ekonomske teorije, Ekonomika i Fakultet za pomorstvo, Beograd-Kotor.
- Drašković, V., Drašković, M. (2013), Institucije, poredak i tranzicija, ELIT i Rifin, Podgorica i Zagreb.
- Delibašić, M., Grgurević, N. (2014), "Institucionalno ponašanje kao osnova racionalne ekonomske politike", god. 21, br. 2, *Ekonomija /Economics*, Zagreb.
- IMF (2005) Chapter 3: Building Institutions, in World Economic Outlook, IMF, Washington D.C.
- Mc Auley, A. (1991), Market Failure Versus State Failure: the Scope for Privatization in a Planned Economy, Trento (Italy).
- North, D. C. (1981), Structure and Change in Economic History, W. W. Norton & Co, New York.
- North, D. C. (1990), Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, New York
- World Economic Forum (2013), The Global Competitiveness Report 2013-2014, Geneva.

KUBA I NIKARAGVA (REVOLUCIJA I POSTREVOLUCIONARNI PERIOD)

CUBA AND NICARAGUA (REVOLUTION AND POST REVOLUTIONARY PERIOD)

Milijana Ratković

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka
Studijski centar Trebinje, E-mail: milijana_rs@yahoo.com

Sažetak

Nakon svrgavanja režima proameričkog predsjednika Fulgencia Batiste kubanski ljevičarski pokret, vođen Fidelom Kastrom, uspostavio je režim koji je započeo niz dalekosežnih ekonomskih i političkih reformi, koji će od Kube učiniti prvu socijalističku, odnosno komunističku državu na zapadnoj hemisferi. Veliki broj gerilskih organizacija širom svijeta su, sa manje ili više uspjeha, kopirale strategiju kubanskih revolucionara dok je reakcija Sjedinjenih Američkih Država na te događaje dovela do najozbiljnije eskalacije Hladnog rata. Kraj Hladnog rata je predstavljao i kraj višegodišnje diplomatske izolacije Kube u Latinskoj Americi. Nakon što su 1980-ih i 1990-ih desničarski vojni režimi zamijenjeni demokratijama, Kuba je ustanovila diplomatske, a kasnije i ekonomske odnose sa svojim susjedima.

Nakon trijumfalnog ulaska revolucionara Sandinističkog oslobodilačkog fronta (FSLN - Frente Sandinista para la Liberación Nacional) u glavni grad Managvu, 19. jula 1979. godine završena je četrdesetogodišnja diktatura porodice Somoza koja je predstavljala jednu od najbrutalnijih diktatorskih vladavina Latinske Amerike. Revolucija koju je predvodio Danijel Ortega, komandant Sandinističkog oslobodilačkog fronta, za razliku od kubanske, značila je uvođenje političkog pluralizma, iako su dugotrajna diktatura, prirodne katastrofe, građanski rat i višegodišnja ekonomska izolacija učinile Nikaragvu najsiromašnijom zemljom ne samo Srednje Amerike nego i cijele zapadne hemisfere.

Ključne riječi: Kuba, Nikaragva, SAD, revolucija, FSLN

Summary

After the overthrow of the pro-American president Fulgencio Batista, a regime of leftist Cuban movement under Fidel Castro tried to implement various economic and political reforms that made Cuba the first socialist i.e. communist country in the western hemisphere. Numerous guerilla movements tried to copy Cuban revolution strategy while the USA reaction to this event lead up to the biggest Cold War escalation. Long diplomatic isolation of Cuba in Latin America ceased when the Cold War ended. Only when the right military regimes were replaced by the democracies in the most of the neighboring states, Cuba was able to establish diplomatic and economic relations with these countries. Arrival of the Sandinista National Liberation Front to Managua on 19th July 1979 ended forty years long dictatorship of the Somoza family that was considered to be one of the most brutal dictatorships in Latin America. Unlike Cuban revolution, revolution led by FSLN and its commander Daniel Ortega lead to political pluralism, although durable dictatorship, natural disasters, civil war and longlasting economic isolation made Nicaragua the poorest country not only in Central America but within the western hemisphere.

Keywords: Cuba, Nicaragua, the USA, revolution, FSLN

Uvod

Od otkrića "Novog svijeta" u 15. vijeku, zemlje Latinske Amerike uvijek su bile pod kolonijalnom upravom evropskih zemalja ili Sjedinjenih Američkih Država. Prvi potez Bijele kuće na uspostavi svoje prevlasti nad ovim dijelom svijeta učinio je Džejms Monro 1823. godine²⁷. Monro, tadašnji predsjednik Sjedinjenih Američkih Država je svojim antikolonijalnim parolama radio na udaljavanju Evropljana iz ovog dijela svijeta, govoreći da Amerika pripada Amerikancima a Evropa Evropljanima. Početkom I svjetskog

²⁷ Monroova doktrina. Predsjednik Džejms Monro, sa svojim ministrom spoljnih poslova Kvinsijem Adamsom, predstavio je doktrinu 1823. godine. Glavni koncept ove doktrine je tvrdnja o posebnim sferama uticaja Amerike i Evrope- upozorenje evropskim silama da se ne miješaju u poslove novih nezavisnih država Južne
www.whitehouse.gov/about/presidents/jamesmonroe.

rata SAD su u svojim rukama držale sve konce privrede u Latinskoj Americi, bilo da se radi o ekonomiji, trgovini ili industriji. „Značajne sirovine potrebne američkoj industriji morale su biti pod kontrolom SAD, a sva sporna pitanja uzajamnih odnosa rješavala su se uz pomoć sile“.² U većini zemalja Južne Amerike na vlast su došli diktatori koje je na položaj postavljao zvanični Vašington, a njihova smjena je bila moguća jedino vještačkim vojnim udarom, pučom ili revolucijom.³ U tom periodu u zemljama jačaju lokalni revolucionarni oslobodilački pokreti, no niti jedan od njih nije uspio u svojim nakanama, osim komunističkog pokreta na Kubi, na čelu sa Fidelom Kastrom. Svaki sličan pokušaj koji bi iole ličio na borbu protiv američkog interesa u bilo kojoj latinoameričkoj zemlji bio je ugušen u krvi. Američka vlada djelovala je putem montiranih vojnih udara, a ako nije bila u stanju da na taj način ostvari svoj interes, činila je to direktnim vojnim uplitanjem u unutrašnja pitanja zemalja Latinske Amerike.⁴ Takav je slučaj i sa Kubom i Nikaragvom.

Kuba

Korjeni kubanske revolucije

Kao i svaki važniji događaj, revolucija koju je predvodio Fidel Kastro 1959. godine imala je duboke korjene u prethodnom istorijskom razvoju. Od sticanja nezavisnosti politički život Kube bio je uslovljen odnosom koje je Kuba imala sa Sjedinjenim Američkim Državama. Kuba je za Amerikance oduvijek imala izuzetan strateški značaj, jer se s Kube mogao kontrolisati ulaz u Panamski kanal kao i morski putevi u Karibima. Na osnovu Platovog amandmana²⁸, koji je od 1901. godine postojao u kubanskom ustavu, bilo je zabranjeno da, na papiru nezavisna kubanska republika, pristupi bilo kakvom međunarodnom sporazumu koji bi bio ocijenjen kao nepovoljan po interese SAD. Kubanska zavisnost od SAD nije bila samo formalna, onako kako je to propisano Platovim amandmanom. Više od toga, ona je počivala na kubanskom izvozu šećera na tržište SAD. Ova kultura činila je veći dio izvoznih prihoda ostrva i bila skoro isključivo izvožena u Sjedinjene Države. Monokultura šećera osudila je većinu populacije na siromaštvo i nezaposlenost. U tom periodu jedanaest sjevernoameričkih kompanija je kontrolisalo 47,4% ukupne proizvodnje šećera.

Dominacija SAD-a nad ekonomijom, kombinovana sa preovlađujućim uticajem stranih imigranata, kako u poslovnoj, tako i u zemljoposjedničkoj klasi, takođe je raspirivala kubanski nacionalizam koji se odlikovao ekstremnim anti-amerikanizmom. Borbu protiv Batiste Kastro je započeo kao član Ortodoksne partije. Nadmetao se kao kandidat na izborima za parlament 1952. godine ali je Batistin državni udar te godine osujetio njegove parlamentarne ambicije. Kastro je vjerovao da je oružana pobuna jedini način za povratak nacionalne časti i osnovnih ljudskih prava. Tada je počeo da organizuje malu grupu sljedbenika za oružane akcije. Predvodio je napad na Monkada vojne barake jula 1953. godine kada je svih 120 učesnika bilo ili ubijeno ili uhapšeno. Taj dan se i danas slavi kao jedan od najvećih kubanskih praznika. Poslije osude na zatvorsku kaznu, i kasnijeg pomilovanja političkih zatvorenika od strane samog Batiste 1955. godine, Kastro se, zajedno s bratom Raulom, uputio u Meksiko. A život na Kubi, pod Batistinom diktaturom, bio je sve gori za one koji su mu se suprotstavljali. Ljudi su bili otimani i ubijani ako bi pokazivali bilo kakve simpatije za opoziciju. Istovremeno Amerikanci su posjedovali veći dio kubanske industrije i bili najveći uvoznik osnovnog kubanskog proizvoda – šećera.

Za to vrijeme, smatrajući da ne može biti po strani i posmatrati kako Kuba sve više tone pod američki uticaj, Kastro je iz Meksika krajem 1956. organizovao iskrcavanje oko 80 naoružanih ljudi na Kubu. Kao i Monkada, iskrcavanje je bilo katastrofa sa jedva desetak njih koji su preživjeli prvi susret sa Batistinim snagama. Meksičke vlasti su obavijestile Havanu o njegovom odlasku jer su, po Batistinom nalogu, meksičke vlasti pratile sve Kastrove aktivnosti²⁹. Kada su nakon četiri dana stigli do obala Kube, sačekala ih je kubanska vojska. Kastro se, sa nekolicinom preživjelih, sklonio u planine Sjera Maestre, a sam Batistin režim ga je proglasio mrtvim. Ipak, Kastro je bio vrlo živ i u naredne dvije godine je uspio da okupi vojsku od skoro 10.000 ljudi, nastojeći da završi revoluciju. Gerilska taktika se pokazala djelotvornom protiv

²⁸ Amandman je dobio ime po senatoru koji ga je predložio (Orvil Plat, Konektikat). Inače, ovaj amandman je ukinut 29. maja 1934. Ovim amandmanom SAD su imale pravo veta u pitanjima unutrašnje i spoljne politike Kube. Amandman je usvojen 1901. godine jer su članovi Kongresa smatrali da bi bez stabilne vlade Kuba mogla da poadne pod kontrolu zemalja van zapadne hemisfere. Kubanci su, uz određeni otpor, prihvatili ekonomske i političke restrikcije koje su im uvedene Platovim amandmanom. On je takođe garantovao SAD-a pravo da vojno intervenišu kad god smatraju da su ugroženi američki interesi i imovina i upravo na osnovu tog amandmana, Kuba se obavezala da će Amerikancima dati dio svoje zemlje i mora na trajno korišćenje, radi uspostavljanja vojne baze. Tako su Amerikanci dobili vojnu bazu Gvantanamo. <https://history.state.gov/milestones/1899-1913/platt>.

²⁹ Thomas M. Leonard, *Fidel Castro: A Biography*, Greenwood Press, 2004, p. 33

konvencionalnih snaga Batistine armije. Ali, Kastrovoj vojsci je nedostajalo oružje i municija te u decembru 1958. godine donosi odluku da se obrati SSSR-u za pomoć. S druge strane, Sovjeti su smatrali da bi bilo dobro imati uporište na zapadnoj hemisferi pa su odlučili pomoći Kubi i podržati njihovu revoluciju. U noći između 31. decembra 1958. i 1. januara 1959. godine diktator Batista je potpisao dekret kojim podnosi ostavku te napustio Kubu. 8. januara 1959. godine Kastro je trijumfalno ušao u Havanu. Po dolasku Kastrov pokret se opredijelio za ograničenu agrarnu reformu i socijalne mjere u korist kubanskog naroda. U svojim prvim mjesecima donio je dekrete o preraspodjeli neiskorištene zemlje, smanjenju zakupnina, povišenju plata i raznim mjerama koje proširuju prava na obrazovanje i zdravstvenu zaštitu³⁰. 1960. godine u Havanu je stigla sovjetska delegacija da bi potpisala trgovinski sporazum s Kubom što se administraciji u Vašingtonu nije svidjelo. SAD su pokušale da Kastru disciplinuju golim ekonomskim pritiskom te su Havani nametnuli ekonomske sankcije. U zahuktalom sukobu sa kubanskim režimom, SAD su najpre ukinule izvoznu kvotu za šećer, glavnu ekonomsku liniju života Kube, a zatim odbile i da je snabdjevaju naftom. Po mnogima, tada je počela prava Kastrova borba, borba da preživi gnjev Sjedinjenih Američkih Država koje su ga htjele uništiti³¹.

Dolazak sovjetske delegacije u Havanu je, po Amerikancima bio dovoljan dokaz da je Kastro komunista. Tadašnja američka administracija je procijenila da Kastrovo približavanje SSSR-u ne može biti tolerisano unedogled te su preduzeli akcije koje su imale za cilj da sruše Kastrov režim. CIA je regrutovala kubanske izbjeglice koje su tu zadaću neposredno trebale izvesti. U tri godine od početka revolucije čak 250.000 Kubanaca, od šest miliona stanovnika, napustilo je ostrvo te su na obližnjoj Floridi postali jezgro opozicije novom režimu u Havani. Snage kubanskih izbjeglica su vojno pripremane na teritoriji Gvatemale a Amerikanci su obećali podršku u samom izvođenju akcije. Predsjedniku Kennedyju, koji je bio tek došao na predsjednički položaj, čitava stvar je predstavljena kao rezultat „tačno isplanirane akcije u kojoj ne može biti nikakvog rizika. Istodobno mu je stavljeno do znanja da on kao novi predsjednik ne smije nikako pokazati da je popustljiviji prema Kastru od Eisenhowera“³². Međutim, aktivnosti koje su Amerikanci preduzeli, a koji su bili isplanirani od strane CIA, doživjele su potpuni debakl. Invazija na Kubu je počela ranih jutarnjih časova, 17. aprila 1961. godine u Zalivu svinja. Kastrova vojska koja je brojala oko 250.000 vojnika i civilna policija su uspjeli pobijediti agresore za 72 sata, pritom izgubivši 150 ljudi. Od 1 500 napadača poginulo 114 dok se oko 1 200 predalo³³, od kojih je nekolicina osuđena na smrt, a većina na dugogodišnje zatvorske kazne. Nakon godinu i po Kuba je, u zamjenu za hranu i lijekove, pristala osloboditi zarobljenike. Havana je nakon neuspjeha invazije preduzela kampanju progona simpatizera Kastrove opozicije.

Američka administracija je na kraju priznala da je “CIA u velikoj mjeri samostalno kreirala čitav poduhvat”³⁴. Pokušaj rušenja njegovog režima u znatnoj je mjeri osnažio Kastrovu vladu, kako na Kubi tako i u cijeloj Latinskoj Americi te diljem svijeta. Kastro je nakon invazije postao popularniji nego ranije, a posebno je važno jačanje odnosa Havane s Moskvom. Debakl u Zalivu svinja predstavljao je težak udarac za Kenedijevu administraciju u Vašingtonu. Predsjednika Kenedija su kritikovali zbog nepružanja podrške invazijskim snagama, dok su ga liberalni krugovi osuđivali već zbog umiješanosti u same događaje. “Neposredno nakon krize Kennedy se sam čudio svom povjerenju u eksperte CIA: “Kako sam mogao biti tako daleko od baze. Čitav moj život sam znao sam pronaći rešenje i bez oslanjanja na eksperte. Kako sam mogao biti tako glup da ih pustim naprijed”³⁵. Zbog neuspjeha akcije direktor CIA-e i nekoliko visokih funkcionera bilo je prisiljeno podnijeti ostavku, budući da su smatrani odgovornim za propuste u planiranju operacije. Kasnije analize su pokazale da je najteža pogreška američkih planera bio odabir Zaliva svinja za mjesto invazije, budući da u tom području preovladava močvarni teren te su napadačke snage bile lako okružene. U Vašingtonu se isuviše naivno vjerovalo da američka umiješanost u događaje može biti poreknuta pred svjetskom javnošću, a potcijenjene su i kubanske simpatije prema Kastru zbog kojih je podbacila i očekivana podrška s ostrva. Uprkos tome, američka administracija je i u idućim godinama nastavila tajne operacije na Kubi i pokušaje destabilizacije Kastrovog režima, uključujući i pokušaje atentata na samog Kastru.

³⁰ Carmelo Mesa-Lago, *Revolutionary Change in Cuba*, University of Pittsburgh Press, 1971, p. 233- 235

³¹ Thomas M. Leonard, *Fidel Castro: A Biography*, Greenwood Press, 2004, p. 129

³² Radovan Vukadinović, *Vanjska politika Sjedinjenih Američkih Država*, Politička kultura, Zagreb, 2007, str. 131

³³ W. Thomas Smith, *Encyclopedia of the Central Intelligence Agency*, Facts on File, Inc., 2003, p. 21

³⁴ Radovan Vukadinović, *Vanjska politika Sjedinjenih Američkih Država*, Politička kultura, Zagreb, 2007, str. 131

³⁵ Th. C. Sorensen, Kennedy...ap. cit., S. 721-732 u Radovan Vukadinović, *Vanjska politika Sjedinjenih Američkih Država*, Politička kultura, Zagreb, 2007, str. 136

Kada je u februaru 1962. predsjednik Kenedi naredio totalnu ekonomsku blokadu Kube a kubansko pomorsko područje proglasio zabranjenom zonom za sovjetske brodove, kao odgovor Kastro se obratio za pomoć Sovjetskom Savezu te su nakon instalacije sovjetskih projektila na ostrvu, u oktobru 1962. godine događaji kulminirali najtežom hladnoratovskom krizom između Moskve i Vašingtona. SAD su svijetu poslale poruku da su Rusi instalirali rakete na Kubi i odgovorili su tako što su kontrolisali sve brodove koji su plovili ka Kubi. S druge strane, Amerikanci su imali svoje rakete u bazama u Turskoj i u nekim dijelovima zapadne Evrope koje su bile uperene ka SSSR-u. Nakon mnogo pregovora između Sovjetskog Saveza i Kenedijevog kabineta, ruski predsjednik Hruščov je pristao da povuče atomske rakete s Kube pod uslovom da se SAD obavežu da neće okupirati Kubu niti preduzimati bilo kakve vojne akcije protiv nje, kao i da Amerikanci povuku rakete iz Turske. Kenedi se složio da ukloni svo oružje s granica Sovjetskog Saveza u zamjenu za uklanjanje ruskih raketa s Kube. 28. Oktobra 1962. godine Rusija povlači atomske rakete sa Kube.

Kastro i njegov režim je 1960-ih uživao veliki ugled među ljevičarima, kao i revolucionarima Trećeg svijeta, kojima je radikalni preobražaj Kube predstavljao nedostižan uzor. Međutim, sama Kuba je u to vrijeme bila u velikim problemima jer je zemlja još uvijek bila pod sankcijama SAD-a a snabdjevanje iz SSSR-a je skoro sasvim prestalo. Zemlja se našla bez nafte, nije imala kome prodati šećer, stale su fabrike. Dolazilo je do pobuna i sve je više Kubanaca odlazilo u Ameriku. Kretali su ka Floridi čak i na impovizovanim splavovima. Prema nekim podacima samo 1965. godine s Kube je u Ameriku emigriralo 300.000 ljudi³⁶. 1966. godine američki Kongres je izglasao "Regulacioni zakon za Kubu" po kom se svakom Kubancu, koji legalno ili ilegalno dođe u Ameriku daje status političkog azilanta. Po nekim podacima, od dolaska Kastru na vlast, pa do 2000. godine s Kube je otišlo oko 1,2 miliona ljudi³⁷.

Kraj Hladnog rata je, s druge strane, oduzeo važan izgovor za višegodišnju diplomatsku izolaciju Kube u Latinskoj Americi. Nakon što su 1980-ih i 1990-ih desničarski vojni režimi zamijenjeni demokratijama, Kuba je ustanovila diplomatske, a kasnije i ekonomske odnose sa svojim susjedima. Početkom 1990-ih vjerovalo se da će Kuba doživjeti sudbinu komunističkih država u Istočnoj Evropi. To se, ipak, nije dogodilo, prvenstveno zahvaljujući odluci da se uvedu ograničene tržišne reforme, kao i da se uz proizvodnju šećerne trske privreda preorijentiše na turizam. Bez obzira na porast stranih turista i privatnog sektora direktna strana ulaganja su se smanjila od 2001. godine zbog Helms-Bartonovog akta³⁸. Obraćajući se Generalnoj skupštini Ujedinjenih Nacija, nakon što je Kongres donio ovaj zakon, tadašnji kubanski ministar spoljnih poslova Felipe Perez Roke je rekao da "ekonomski rat koji SAD vode protiv Kube, najduži i najsuroviji, predstavlja kršenje međunarodnog prava i Povelje Ujedinjenih nacija. Ovakav zakon je nanio Kubi ogromnu ekonomsku štetu, zabranjuje Kubi da koristi dolar u svojim transakcijama, da dobija kredite ili obavlja poslove sa američkim bankama ili njihovim filijalama u drugim zemljama". Kuba je 2006. godine potpisala važan trgovački sporazum sa zemljama članicama Mercosura.

Malo je svjetskih lidera uspjelo tako dugo da se održi na vlasti kao Kastro. Više od četiri decenije je privlačio pažnju svjetske javnosti izazivajući osudu ili podršku. Njegova čvrsta posvećenost onome što je smatrao da je dobro za Kubu, ne može mu se osporiti. Taj put koji je skoro uvijek vodio suprotstavljanju moćnom susjedu SAD-a, će svakako biti razmatran još dugo po njegovom odlasku. Većina analitičara smatra da će na Kubi posle Kastru doći do neminovnih reformi: slobodni izbori, slobodna štampa, dalja liberalizacija ekonomije koja uveliko krivuda u lavirintima crnog tržišta. Svakako da će se neka buduća vlada morati suočiti sa teškim političkim, socijalnim i ekonomskim izazovima, i nesumnjivo je da će je nasljeđe iz prošlosti sputavati. Pored problema mladih i loše ekonomije Kuba se suočava i sa problemom sve starije populacije. Ukoliko ne dođe do fundamentalnih promjena u politici i ekonomiji Kuba će biti paralisana sa nekoliko istovremenih kriza. Jedno je sasvim izvjesno: Kubanci neće dozvoliti da uragan slobodnog tržišta odnese najdragocjeniju Kastrovu ostavštinu: dobro besplatno školovanje i hvale vrijednu zdravstvenu zaštitu.

³⁶ John Powell, *Encyclopedia of North American Immigration*, Facts on File, 2005, p.70

³⁷ John W. Frazier, Florence M. Margai, *Changing Latino Geographies in the United States*, State University of New York Press, Albany, 2010, p. 159

³⁸ 12. Marta 1996. godine američki Kongres je usvojio zakon koji su predstavili senator Džesi Helms i kongresman Den Barton po kom će bilo koja zemlja koja trguje s Kubom biti sankcionisana. Sankcije su podrazumijevale totalnu ekonomsku blokadu Kube, sprečavanje stranih ulaganja, uvođenje sankcija kompanijama i poslodavcima koji s Kubom održavaju ekonomske odnose te prekid svih vrsta finansiranja

Sjedinjenje Američke Države i Nikaragva

Danas se Nikaragva bori da prevaziđe posljedice diktature, civilnog rata i prirodnih katastrofa koji su je učinile jednom od najsirišašnjih zemalja zapadne hemisfere. Nikaragva je potpunu nezavisnost stekla 1838. godine. Međutim, ta nezavisnost je bila samo prividna jer je Nikaragva, zbog svojih konfliktnih odnosa, dugo bila zavisna od SAD-a. „U Latinskoj Americi uporedo s vojnom pomoći teklo je i paralelno ekonomsko angažiranje. Pružajući pomoć izabranim režimima i uskraćujući pomoć onim režimima čiji ciljevi nisu identični s američkim, SAD su izradile selektivni sistem, koji ne samo da se ne odražava na vanjskopolitičku povezanost pojedinih latinskoameričkih zemalja sa SAD, već istodobno omogućava ili onemogućava održanje stanovitih političkih garnitura“³⁹. Između 1908. i 1912. godine Sjedinjene Američke Države su imale nekoliko vojnih intervencija u Nikaragvi, a da zemlja prethodno nije prošla ni kroz jednu fazu jačanja institucija i razvoja demokratije, i uz to je bila potpuno zavisna od Amerike. Ova činjenica je od suštinske važnosti, jer je bilo neizbježno da tradicionalno konfliktni odnosi SAD-a i Nikaragve dovedu do niza političkih događaja u ovoj centralno-američkoj zemlji.

Između 1912. i 1925. godine Amerikanci su uspostavili nekoliko svojih vojnih baza na teritoriji Nikaragve. Nakon građanskog rata koji je 1926. godine okončan američkom vojno-političkom intervencijom, stvorili su se uslovi za ustoličenje marionetskih režima kojima su upravljale SAD. Pod izgovorom da žele da zaštite interese američkih građana i njihove posjede američke trupe su 6. januara 1927. godine ušle u Nikaragvu. Jedan od oficira general Augusto Cezar Sandino je odbio da se preda i vodio je gerilski rat protiv Amerikanaca. Sandino je svoje trupe nazvao Vojska oslobođenja za nacionalni suverenitet i svojim motom je proglasio „patria y libertad“⁴⁰. Mnogi Latino-američki pisci i organizacije kao i javno mijenja je proglasilo Augusta Sandina herojem za dostojanstvo Latinske Amerike i „borcem protiv sjeverno-američkih imperijalista“⁴⁰. Kada je 1932. godine na čelo Nacionalne garde došao general Anastasio Somoza Garcia počelo je protjerivanje vojnika sandinističkog pokreta – ilegalnim hapšenjem, pa i ubijanjem. 1934. godine ubijen je Sandino, neosporno jedna od najvažnijih istorijskih figura Nikaragve.

Uprkos početnom porazu ovog pokreta i generala Sandina, njegova revolucionarna iskustva će nadahnuti buduće generacije koje će se suprotstaviti vojno-diktatorskom režimu porodice Somoza. Uprkos pretrpljenom porazu i dolasku Somoze na vlast, borbe su se nastavile pojavljujući se na političkoj sceni u vidu izolovanih atentata, uličnih sukoba, i neprekidnog "gerilskog rata" između Nacionalne garde i raznih militarizovanih grupa.

Sandinisti i stvaranje FSLN

Na osnovama ovakve revolucionarne klime kojom je odisala Latinska Amerika a nasleđujući Sandinovu ideologiju formiran je i FSLN (Front Sandinista za nacionalno oslobođenje) koji će postati političko-vojna organizacija koja će imati kredibilitet kod stanovništva Nikaragve i ostatka južnoameričkog kontinenta, do čega će doći polovinom sedamdesetih godina. Stvaranje Fronta Sandinista za nacionalno oslobođenje predstavljao je početak borbe protiv diktature i svega onoga što je ona predstavljala.

Dinastija Somoza, dinastija vojno-diktatorskog tipa, ostala je na vlasti od Sandinove smrti pa do revolucije 1979. Po dolasku na vlast, od Somozinih obećanja za pravdu, obrazovanje i socijalnu pravdu nije ostalo ništa. Somoza je članovima Nacionalne garde davao pozicije u različitim vladajućim tijelima i vladao zemljom kao privatnim posjedom⁴¹. Uspio je da skupi ogromno bogatstvo 1940-tih, uglavnom od izvoza kafe. Među Somozinom imovinom u tom periodu, bilo je nekoliko tekstilnih preduzeća, šećerana, destilerija ruma, brodska kompanija, a u njegovom vlasništvu je bila i nikaragvanska nacionalna avio kompanija. Takođe je bio vlasnik i jedine fabrike za preradu mlijeka. Porodica Somoza je ostvarivala i ogromne prihode od nelegalnog izvoza da bi se krajem 1960-tih njihovo bogatstvo procjenjivalo na 60 miliona američkih dolara. Koncentracija bogatstva dinastije Somoza dostigla je 40% ukupnog društvenog bogatstva i 50% svojine nad ukupnom obradivom površinom⁴². Nakon užasnog zemljotresa koji je Managvu zadesio 1972.

³⁹ Radovan Vukadinović, *Vanjska politika Sjedinjenih Američkih Država*, Politička kultura, Zagreb, 2007, str. 86

⁴⁰ Stuart A. Kallen, *The Aftermath of the Sandinista Revolution*, Twenty First Century Books, Minneapolis, MN, 2009, p. 12

⁴¹ Blum, William, *Killing Hope: U.S. Military and CIA Interventions Since World War II.*, Common Courage Press, 1995, p. 290

⁴² Paligorić Ljubomir, *Istorija Latinske Amerike*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2003, 13

godine Anastasio Somoza je optužen da je prisvojio milione dolara pomoći koji su bili upućeni narodu Nikaragve te je nezadovoljstvo naroda, očita korupcija i brutalnost Somozina režima pomiješano s bijesom zbog ubistva vođe opozicije Pedra Čamora 1978. godine, za čiju su smrt mnogi okrivljavali Somozu, rezultiralo je opštim ustancima koji su doveli do civilnog rata. Vođa Fronta Sandinista za nacionalno oslobođenje u to vrijeme je bio Karlos Fonseka koji je svoju ideologiju bazirao na ideologiji Augusta Sandina. Fonseka je organizovao gerilu koja se skrivala u planinama i napadala Nacionalnu gardu. Bio je veoma inspirisan kubanskom revolucijom i rane sedamdesete je proveo na Kubi. Nakon izdaje od strane jednog od seljaka koji je pripadnicima Nacionalne garde rekao gdje se krije Fonseka, ubijen je. Ipak, Sandinisti, su preuzeli vlast 19. jula 1979. godine a Somoza je, zajedno sa najbližim saradnicima i njihovim porodicama, odletio za Majami. Mnogi članovi Nacionalne garde su takođe napustili zemlju, tražeći azil u susjednim zemljama poput Hondurasa, Salvadora ili Gvatemale. FSLN je tada, uz pomoć Kube, koja ga je podržavala u njihovoj borbi implemetirao čitav niz socijalno-ekonomskih mjera kao što su opismenjavanje i besplatno školovanje, oduzimanje velikih posjeda, nacionalizacija zemljišta itd. U FSLN-u je bilo i mnogo dobrovoljaca koji su pohrlili u Nikaragvu da bi podržali model koji se protivio logici južnoameričkih diktatura koje je nametala Amerika.

Odnos SAD prema Nikaragvi nakon 1979. godine

Nakon trijumfa FSLN-a 1979. godine odnosi između SAD i FSLN-a su se pogoršali iako je američka administracija, na čelu s tadašnjim predsjednikom Karterom, pokušala da u Nikaragvi održi "somoizam bez Somoze", drugim riječima, zadržati cijeli korumpirani sistem a na vrh staviti nekog drugog. Kad nisu uspjeli, predsjednik Karter je pokušao da, kao istureno odjeljenje američke vlasti, očuva Somozinu Nacionalnu gardu.⁴³ Kada je Ronald Regan postao predsjednik SAD-a u januaru 1981. godine odmah je odlučio da izoluje vladu sandinista. Govoreći da Nikaragva, uz pomoć Kube i SSSR, dostavlja oružje gerili u Salvadoru, Reganova administracija je obustavila svu pomoć Nikaragvi, što je uvećalo zavisnost Nikaragve od sovjetskog bloka kao i strah od američke agresije. Obraćajući se Kongresu predsjednik Regan je rekao da "ne učiniti ništa u Centralnoj Americi znači dati prvom komunističkom uporištu na sjevernoameričkom kontinentu zeleno svjetlo da širi svoj otrov širom ove slobodne i demokratske hemisfere."⁴⁴ Kasnije te godine Amerikanci su podržali grupu zvanu "Kontra", u pokušaju da zbaci FSLN s vlasti. Kontru su u početku sačinjavali bivši članovi Nacionalne garde koji su otišli u Honduras ili Salvador i postali vođe kontra-revolucije. Iz baza u Hondurasu su upadali u sjevernu Nikaragvu. Pomoć Kontra od strane Sjedinjenih Država u 1980. godini iznosila je 4 miliona dolara, da bi taj broj porastao na čak 78,5 miliona dolara u 1984. godini, dok je američko vojno prisustvo povećano na 33 000 vojnika tokom vrhunca vojnih akcija. Cilj im je bio uništiti ekonomiju i terorizirati stanovništvo postavljanjem nagaznih mina, kidnapovanjem, mučenjem i ubistvima. Ove grupa, finansirana od strane američke vlade, godinama je sprovodila teror nad stanovništvom Nikaragve. SAD su u periodu od 1980-1988. godine vojno obučavale i finansijski podržavale Kontre koje su do sredine 80-tih narasle do 80 000 i koje su stalnim vojnim akcijama i diverzijama pokušavale destabilizovati sandinističku vlast. Dejstva Kontri dovela su do smrti 31 000 ljudi i štete od 12 milijardi dolara, i sve to u zemlji sa 3,5 miliona stanovnika i godišnjim BDP od 2 milijarde dolara. Ako bi se isti parametri primijenili na Sjedinjene Države dobili bismo brojku od pet miliona poginulih i ekonomske gubitke u vrijednosti od 25 biliona dolara.

4. Novembra 1984. godine Nikaragva je imala nacionalne izbore koje su međunarodni posmatrači smatrali slobodnim. Pobjedio je FSLN (67%) sa Danijelom Ortegom kao predsjednikom i većinom mjesta u Nacionalnoj skupštini.²⁹ U martu 1988. godine FSLN je potpisao primirje s "kontrašima" te su garantovali amnestiju svim članovima Kontre i oslobodili su bivše pripadnike Nacionalne garde koji su bili u zatvoru.

U tom periodu Nikaragva je bila u velikoj ekonomskoj krizi, a FSLN je raspisao opšte izbore. U junu 1988. godine četrnaest partija (konzervativci, liberali, komunisti, itd) su formirali koaliciju UNO³⁰ i pobjedili na izborima, 25. februara 1990. Violeta Čamoro, koja je bila Ortegin protivkandidat, pobjedila je sa 55 % glasova. Smjena vlasti u Nikaragvi pozdravljena je od zvaničnika SAD-a. Pobjeda opozicije na izborima je svakako bila iznenađenje, možda najviše za Sandiniste. Neki su to poput Umberta Ortege nazvali "gorkom pilulom koju su morali progutati" a za neke je to bio "period samokritičnosti", dok su neki od visoko pozicioniranih zvaničnika u okviru FSLN-a to objasnili udaljavanjem partije od seljaka, mladih, srednje klase i građana. Razlozi za gubitak izbora su pomalo kontroverzni. Poražena vlada je tvrdila da su ljudi Nikaragve glasali za opoziciju jer je ekonomski embargo od strane Sjedinjenih Država još bio na snazi i

⁴³ Noam Čomski, *Sta to u stvari hoće Amerika*, Beograd, Čigoja, 1999 str 43

⁴⁴ Bernard Weinraub, Reagan Campaigns For Latin Package, New York Times, April 16, 1985 14

potpuno je iscrpio zemlju dok je, s druge strane opozicija tvrdila da su pobijedili jer su Sandinisti jednostavno pretjerali s nasilnim mobilizacijama i nedostatkom političkih sloboda. Neki kritičari su smatrali da su izbori jednostavno predstavljali lošu procjenu od strane samih Sandinista. "Jedno je sigurno. Da su Sandinisti vjerovali da mogu izgubiti izbore 25. februara, ne bi ni održali poštene izbore. Sve njihove političke akcije od ranih 80tih su vodile samo jednom cilju – održavanju na vlasti".

Koji god da je bio razlog, činjenica je da je, nakon decenije američkog embarga i podržavanja Kontre, ekonomija Nikaragve bila uništena, a SAD su obećale pomoć samo ako Sandinisti izgube na izborima. Ipak, najvjerojatnije je da je većina stanovnika Nikaragve glasala protiv Sandinista da bi okončala rat i nestašicu hrane. Opozicija je dolaskom na vlast udvostručila napore u cilju ostvarenja što boljih odnosa sa vladom u Vašingtonu. Međutim, uspostavljanjem tijesne saradnje sa Vašingtonom ne samo da nisu smanjeni ekonomski i društveni problemi u zemlji, već su prošireni siromaštvo i ekonomska razlika među društvenim grupacijama. Istraživanje Ujedinjenih nacija, sprovedeno među mladima Nikaragve 1999. godine, pokazalo je da čak 75% želi da emigrira u inostranstvo.

Najpoznatiji sandinistički disident i vodeći nikaragvanski intelektualac pisac Sergio Ramírez, član prve postrevolucionarne vlade, je jednom prilikom izjavio: „Revolucija je projekat za cijeli život. Naša revolucija nije ostvarila socijalnu pravdu, nije ispunila zahtjeve najsiriomašnjih. Na ekonomskom planu nemamo što slaviti. Ali ipak, revolucija je donijela demokratiju. Ona je traljava i često ugrožena, ali situacija je drukčija nego kad smo srušili Somozu. Vojska više nije vojska jedne porodice. Ljudi koji izražavaju svoje mišljenje više ne završavaju u zatvoru“³⁷ Vladu Violete Čamoro naslijedio je Dr. Arnaldo Aleman (1997-2000) kandidat Liberalne Alijanse, da bi opet u oktobru 2006. Danijel Ortega osvojio izbore i postao predsjednik Nikaragve. Nikaragva je i tokom ove posljednje etape doživjela ozbiljne skandale u vezi sa korupcijom (2002. godine tadašnji predsjednik Arnoldo Aleman je optužen i osuđen na 20 godina zatvora, godinu dana kasnije je presuda preimenovana u kućni pritvor). Nikaragva je pokrenula tužbu protiv SAD pred Međunarodnim sudom pravde. 1984. godine izrečena je presuda kojom se SAD-a nalaže da isplati sedamnaest milijardi dolara, što još uvijek nije urađeno. U presudi se kaže da su Sjedinjene Države naoružavale i obučavale "Kontru", čime su prekršili principe nemješanja i zabrane upotrebe sile iz Povelje Ujedinjenih Nacija. Takođe treba istaći da je dokazano da su Amerikanci postavljali mine u teritorijalnim vodama Nikaragve. Osim toga, otvoren je polemični slučaj Iran-Kontra, prema kojem su SAD finansirale rat u Nikaragvi, prodajući oružje Iranu.

Povratak Danijela Ortege na vlast u Nikaragvi 2011. godine ide u prilog nastavku političkih promjena i stvaranju još čvršće koalicije protiv SAD u Latinskoj Americi. Polako se stvaraju uslovi za snaženje vlastitog ekonomskog, političkog i društvenog osamostaljenja nakon vijekova kolonizatorske uprave. Ortega smatra da je pridobijanje međunarodnog povjerenja i stranih investicija odličan način za poboljšanje ekonomskog stanja u zemlji i povećanja procenta zaposlenih. U vanjskoj politici Ortega je okrenut svojim ljevičarskim latinoameričkim susjedima – Venezueli, Ekvadoru, Boliviji, Kubi.

Zaključak

Svakako da je za razumijevanje današnjih društveno-političkih odnosa pojedinih zemalja Latinske Amerike potrebno sagledati istorijske momente koji su, kroz vojne pučeve, autoritarne sisteme i izraženim antiimperijalizmom dovodili do revolucija. Govoreći o ovom području vrlo je bitno pomenuti i specifičan odnos Sjedinjenih Država prema ovom prostoru. Batista je na Kubi provodio diktaturu isključivo zahvaljujući pomoći najjače velesile na svijetu, što je stvorilo uslove za pobunu, kao i za antiamerički stav. Kada je u februaru 1962. predsjednik Kenedi naredio totalnu ekonomsku blokadu Kube a kubansko pomorsko područje proglasio zabranjenom zonom za sovjetske brodove, kao odgovor Kastro se obratio za pomoć Sovjetskom Savezu te su nakon instalacije sovjetskih projektila na ostrvu, u oktobru 1962. godine događaji kulminirali najtežom hladnoratovskom krizom između Moskve i Vašingtona. Danas je Kuba još uvijek socijalistička država u kojoj opšte siromaštvo i besperspektivnost sve više podstiču nezadovoljstvo stanovnika i očiglednu potrebu za dubokim strukturalnim promjenama. Tome se opire tvrdokorni režim, iako u velikoj mjeri uzdrman Kastrovom bolešću i odlaskom s čelne pozicije u državi.

Trijumf sandinističke revolucije u Nikargvi 19. 7. 1979. godine predstavljao je i kraj jedne od najokrutnijih i najkorumpiranijih diktatura u Latinskoj Americi. Nakon preuzimanja vlasti FSLN je, uz pomoć Kube, koja ga je podržavala u njihovoj borbi, implementirao čitav niz socijalno-ekonomskih mjera kao što su opismenjavanje i besplatno školovanje, oduzimanje velikih posjeda, nacionalizacija zemljišta itd. 1984. godine u Nikaragvi su održani prvu parlamentarni i predsjednički izbori nakon rušenja diktature. Predsjednik je postao vođa FSLN-a Daniel Ortega. Smatrajući da Danijel Ortega i FSLN stvaraju urotu s

Kubom u cilju podržavanja revolucionarnih pokreta u Latinskoj Americi, Reganova vlada je velikodušno pomogla desničarske pobunjenike u Nikaragvi, tzv. Kontre, kako bi svrgnuli Ortegu s vlasti. Desetogodišnji sukobi Kontraša i sandinističke vlade rezultirali su smrću više od 30 000 stanovnika Nikaragve. Danijel Ortega je ostao važna politička ličnost, što dokazuje i njegovi ponovno osvojeni predsjednički mandati 2006. i 2011. Istovremeno, protivnik je američke imperijalističke politike u svijetu, što je karakteristika političke situacije u većini latinoameričkih država.

Literatura

- Blum, William. (2003) *Killing Hope: U.S. Military and CIA Interventions Since World War II.*, Zed Books Ltd
- Čomski, Noam (1999) *Šta to u stvari hoće Amerika*, Beograd, Čigoja
- Frazier, John W., Margai, Florence M. (2010) *Changing Latino Geographies in the United States*, State University of New York Press, Albany, NY
- González, J. Edward. (2007) *Cuban Exiles on the Trade Embargo: Interviews*, McFarland and Company, Inc., Publishers, North Caroline
- Hoyt, Katherine. (1997) *The Many Faces of Sandinista Democracy*, Center for International Studies, Ohio University
- Jonas, Susanne. (1988) The Reagan doctrine and Nicaragua, in Rigoberto Garcsia, ed. *Central America: Crisis and Possibilities*, Institute of Latin American Studies, monograph 16, Stockholm Kagan, Robert. (A Twilight Struggle: American Power and Nicaragua, 1977-1990, Free Press, New York, in Steven Saxonberg, (2013) *Regime survival in China, Cuba, North Korea and Vietnam*, Cambridge University Press
- Kallen A. Stuart, (2009), *The Aftermath of the Sandinista Revolution*, Twenty First Century Books, Minneapolis, MN
- Kincer, S. (2006), *Svrgavanje, pučevi, revolucije i invazije – Kako je Amerika menjala režime od Havaja do Iraka*, Politika, Beograd
- Leonard M. Thomas., (2004) *Fidel Castro: A Biography*, Greenwood Press, Westport, CT Mesa-Lago, Carmelo. (1971) *Revolutionary Change in Cuba*, University of Pittsburgh Press,
- Paligorić, Lj. (2003) *Istorija Latinske Amerike*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd,
- Powell, John. (2005) *Encyclopedia of North American Immigration*, Facts on File, NY
- Robinson, I. William. (2008) *Transnational Possibilities in Latin America*, Socialist Register, Merlin Press, London
- Smith, W. Smith. (2003) *Encyclopedia of the Central Intelligence Agency*, Facts on File, Inc.,
- Vukadinović, Radovan. (2007) *Vanjska politika Sjedinjenih Američkih Država*, Politička kultura, Zagreb
- www.whitehouse.gov
- <https://history.state.gov>
- <http://www.un.org> <http://impreso.elnuevodiario.com.ni>

УТИЦАЈ ЗАПОСЛЕНИХ НА ПРОФИЛ РИЗИЧНОСТИ КРЕДИТНИХ УСТАНОВА У ПРАВУ ЕВРОПСКЕ УНИЈЕ

EMPLOYEES WHOSE PROFESSIONAL ACTIVITIES HAVE A SIGNIFICANT IMPACT ON THE RISK PROFILE OF CREDIT INSTITUTIONS IN EUROPEAN UNION

Вук Радловић

Сажетак

Овај рад је посвећен питању одређивања категорије запослених лица чије су професионалне активности од утицаја за ризичност кредитних установа. Наведено питање регулисано је делегираном уредбом Европске комисије о допуни Директиве 2013/36/EU Европског парламента и Већа у вези са регулаторним техничким стандардима у односу на квалитативне и одговарајуће квантитативне критеријуме за утврђивање категорије запослених чије професионалне активности имају значајан утицај на профил ризичности установе од 4. марта 2014. године. Посебну пажњу аутор посвећује питању односа Делегиране уредбе Комисије и Директиве 1093/2010 Европског парламента и Већа о приступу активности кредитних установа и бонитетном надзору кредитних установа и инвестиционих предузећа. Аутор чланка анализира решења предвиђена Делегираном уредбом Комисије и упућује на промене које доносе у Европском компанијском праву, посебно истичући значај нових решења са становишта стабилности кредитних установа и политике управљања ризицима. Рашчланиће се сви правни елементи делегираног акта у светлу њихове актуелности, са посебним освртом на контекст Делегиране уредбе Комисије о техничким стандардима, предмет, значај и подручје примене. Аутор поступно анализира како квалитативне, тако и квантитативне критеријуме за утврђивање категорија запослених који имају значај за профил ризичности кредитне установе и упућује на значај њихове правилне примене и тумачења, како би се постигао циљ предвиђен Уредбом и како би се њихов круг ограничио, а могућности субјективних процена свеле на минимум.

Кључне речи: Кредитне установе, профил ризичности, категорија запослених, критеријуми, компанијско право ЕУ;

Summary

This paper is dealing with the issue of the categories of staff whose professional activities affect risks of credit institutions. The above mentioned issue is regulated by the Delegated Regulation of the European Commission amending Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council from 4 March 2014 with regard to regulatory technical standards with respect to qualitative criteria to identify categories of staff whose professional activities have material impact on institution's risk profile. The author dedicated special attention to the issue of relation of the Delegated Regulation of the Commission and the Directive 1093/2010 of the European Parliament and of the Council establishing a European Supervisory Authority (European Banking Authority). The author of the article analyses solutions provided in the Commission Delegated Regulation and refers to changes brought to the European Company Law, especially emphasising the importance of new solutions from the point of view of stability of credit institutions and policy of risk management. All legal elements of the delegated document will be parsed in the light of their importance, with special emphasis given to the context of the Commission Delegated Regulation, subject matter, importance and area of application. The author gradually analyses both qualitative and quantitative criteria for determining categories of staff that are significant for the credit institution's risk profile and refers to the significance of their proper application and interpretation in order to reach the goal envisaged by the Regulation in order to limit their scope, and to bring the possibility of subjective estimations to a minimum.

Keywords: credit institutions, risk profile, staff categories, criteria, EU company law;

Уредба Комисије о техничким стандардима

За питање категорија запослених чије професионалне активности утичу на ризичност кредитне установе најзначајнија су два акта европског компанијског права која осликавају стање европске правне регулативе у овој области. У питању су: Директива 1093/2010 Европског парламента и Већа о приступу активности кредитних установа и бонитетном надзору кредитних установа и

инвестиционих предузећа⁴⁵ (даље у тексту: Директива о приступу активности кредитних установа) и Делегирана уредба Европске комисије о допуни Директиве 2013/36/EU Европског парламента и Већа у вези са регулаторним техничким стандардима у односу на квалитативне и одговарајуће квантитативне критеријуме за утврђивање категорије запослених чије професионалне активности имају значајан утицај на профил ризичности институције од 4. марта 2014. године⁴⁶ (даље у тексту: Уредба о техничким стандардима). Одредбама Директиве о приступу активности кредитних установа су предвиђена општа политика накнада, утицај на ризичност пословања установа и обавезе надлежних органа у том смислу, док су Делегираном уредбом прописани технички стандарди за одређивање круга запослених који утичу на ризичност пословања, и на које се политика накнада прописана директивом и односи. Веома важну делатност приликом формулисања правила о запосленима који утичу на ризичност кредитних установа имала је и Европска банкарска агенција (Даље у тексту: ЕБА) која је у складу са овлашћењима на основу Уредбе 1093/2010 Европског парламента и Савета о оснивању Европске банкарске агенције⁴⁷ (даље у тексту: Уредба о оснивању ЕБА) и чланом 94 став 2 Директиве о приступу активности кредитних установа, израдила и доставила регулаторне техничке стандарде Комисији, која их је потом и усвојила у складу са својим овлашћењима и процедуром предвиђеном Уредбом о оснивању ЕБА.

ЕБА

ЕБА је посебно тело Европске уније основано 1. јануара 2011. године у Лондону са задатком да омогући ефективност, контролу ризика и надзор у оквиру Европског банкарског сектора. Период економске кризе који је погодио Европску унију 2007. и 2008. године, разоткрио је бројне недостатке финансијског тржишта Европске уније и угрозио функционисање унутрашњег тржишта, стога су убрзо започете активности ради оснивања тела које би вршило надзор над правилним функционисањем финансијског система Европске уније и активности усмерене ка константној и одрживој борби против системских ризика. Основни циљеви који су постављени пред ЕБА су следећи: 1) Побољшање функционисања унутрашњег тржишта; 2) Осигурање ефективности и транспарентности финансијског тржишта; 3) Побољшање сарадње у области финансијског надзора; 4) Спречавање арбитрерних прописа и промовисање једнаких услова пословања; 5) Омогућавање правилног надзора и регулативе у области узимања кредита и осталих ризика 6) Заштита права потрошача.⁴⁸ У том смислу, ЕБА има овлашћења да, ради постизања горенаведених циљева доставља мишљења Парламенту, Савету и Комисији и да предузима економске анализе тржишта како би поспешила остваривање својих циљева. Посебну пажњу ова агенција посвећује праћењу и уочавању системских ризика финансијских установа, које би могле довести до угрожавања финансијског система Европске уније и унутрашњег тржишта и врши надзор и контролу над ризичношћу рада кредитних установа, инвестиционих фондова и организација које се баве плаћањем и електронским плаћањем.

Надлежност

ЕБА чини саставни део Европског система финансијског надзора, чији је основни циљ да омогући правилно и ефикасно функционисање европске правне регулативе и надзора у области успостављања унутрашњег тржишта.⁴⁹ Надлежност ЕБА је одређена Уредбом о оснивању прилично широко и она обухвата обављање следећих задатака у области функционисања финансијског система Европске уније: 1) Помоћ у изради регулаторних и надзорних стандарда и праксе кроз заузимање мишљења, изразом препорука и предлога одлука као и **техничких стандарда**. 2) Предузимање мера у циљу

⁴⁵ Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC (Даље у фуснотама: Директива о приступу активности кредитних установа)

⁴⁶ Commission Delegated Regulation (EU) No 604/2014 of 4 March 2014 supplementing Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council with regard to regulatory technical standards with respect to qualitative and appropriate quantitative criteria to identify categories of staff whose professional activities have a material impact on an institution's risk profile. (Text with EEA relevance), (Даље у фуснотама: Уредба о техничким стандардима)

⁴⁷ Regulation (EU) No 1093/2010 Of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 establishing a European Supervisory Authority (European Banking Authority), amending Decision No 716/2009/EC and repealing Commission Decision 2009/78/EC, (Даље у фуснотама: Уредба о оснивању ЕБА)

⁴⁸ Уредба о оснивању ЕБА, члан 1 став 5.

⁴⁹ Више о томе на адреси: <http://www.eba.europa.eu/about-us;jsessionid=9B11877398D91EF7B82BCF3FD2928D4F>

спречавања арбитрерне регулативе, посредовања у мирењу између страна у спору и омогућавање ефективне и константне контроле над радом финансијских установа⁵⁰ и других мера у случају да су неопходне. 3) Да тесно сарађује са другим установама у оквиру Европског система финансијског надзора и стимулише делегирање задатака и одговорности унутар агенције. 4) Врши анализе из надлежности ЕБА као и даје упутства и препоруке и прати и надгледа надзор тржишта. 5) Објављује на својој веб страници све информације из своје надлежности везано за делатност финансијских установа како би се поспешила њихова видљивост, испуњава задатке које преузима од Комитета Европског Банкарског Надзора (CEBS) и друге задатке који су јој поверени овом регулативом или другим регулаторним актима.⁵¹ Како би могла испунити задатке из своје надлежности предвиђене Уредбом о оснивању, ЕБА има следећа овлашћења: 1) Израђује предлоге техничких стандарда и предлоге њихове имплементације у посебним случајевима предвиђени чланом 15. Уредбе; 2) Доноси упутства и препоруке и појединачне одлуке упућене појединачним телима како је наведено члановима 18 и 19 Уредбе о оснивању ЕБА и мишљење на захтев Европског парламента, Савета и Комисије; 3) Прикупља све неопходне податке о финансијским установама, израђује базу података о финансијским установама и предузима мере ради заштите потрошача;⁵²

Улога ЕБА у доношењу Уредбе о техничким стандардима;

Чланом 94, став 2 Директиве о приступу активности кредитних установа предвиђено је да ће ЕБА израдити нацрт техничких стандарда ради одређивања квалитативних и квантитативних критеријума ради идентификације категорије запослених чије пословне активности имају значајан утицај на профил ризика институције, а у складу са одредбама о политици накнаде предвиђених чланом 92 ове Директиве. Тај нацрт ЕБА је доставила Комисији, која је на основу овлашћења из Директиве усвојила регулаторне техничке стандарде у складу са процедуром предвиђеном члановима 10-14 Уредбе о оснивању ЕБА, који су ступили на снагу 24. марта 2014. године. Заједно са нацртом техничких стандарда, ЕБА је доставила Комисији и анализу трошкова и користи повезаних са нацртом стандарда, а пре достављања је спровела и јавно саветовање које је узела у обзир приликом израде коначне верзије, а о резултатима саветовања обавестила Комисију и јавност путем званичне веб странице.

Организација управљања, политика накнада и управљање ризицима

Од држава чланица се очекује да развију чврсте системе управљања кредитним установама, са јасно успостављеном организационом структуром која подразумева одвојене линије одговорности и ефикасне системе управљања, праћење и извештавање о ризицима којима могу бити изложене са посебним акцентом на развијене системе унутрашње контроле.⁵³ Ови системи управљања морају бити свеобухватни, ефикасни и морају одговарати врсти и сложености ризика који су својствени пословном моделу и делатности установе. Они су усмерени, пре свега, ка уочавању, контроли и управљању ризицима, а у циљу заштите финансијског система Европске уније и функционисање унутрашњег тржишта уопште. Установе разматрају ризике по пословање у оквиру поступка адекватности интерног капитала у складу са чланом 73 Директиве о приступу активности кредитних установа.⁵⁴

Приликом утврђивања политика укупне накнаде, како плата тако и дискреционих пензионих накнада квалификованих запослених⁵⁵, надлежни орган на нивоу групе, матичне установе и подређеног привредног друштва, осигурава примену начела предвиђених чланом 92, став 2 Директиве о приступу активности кредитних установа. Реч је о следећим начелима, које имају за циљ

⁵⁰ Чланом 4 став 1 Уредбе о оснивању ЕБА је предвиђено да се под појмом Финансијска установа подразумева Кредитна установа, инвестициони фондови и финансијски конгломерати на начин како су предвиђени одговарајућим директивма којима је регулисана њихова организација.

⁵¹ Уредба о оснивању ЕБА, члан 8 став 1.

⁵² Уредба о оснивању ЕБА, члан 8, став 2.

⁵³ Директива о приступу активности кредитних установа, члан 74, став 1.

⁵⁴ Уредба о техничким стандардима, стр. 4.

⁵⁵ Директивом о приступу активности кредитних установа су наведене следеће категорије квалификованих запослених: а) Више руководство (група руководиоца које свакодневно и активно учествују у планирању, надзору и административним процесима неопходним за остваривање циљева установе); б) Они који преузимају ризик (реч је о прилично широкој дефиницији подложној субјективним проценама); в) Особље укључене у контролне функције;

ограничење ризичних исплата и ризичног пословања установа и да допринесу стабилности финансијског система: а) Политика накнаде мора бити у складу са исправним и ефикасним управљањем ризицима и у складу са стратегијом пословања, циљевима, вредностима и дугорочним интересима институције и мора служити избегавању сукоба интереса; б) Управни орган усваја и ревидира општа начела политике накнаде, а спровођење политике накнаде је бар једном годишње предмет интерне ревизије; в) Запослени који обављају контролне функције независни су од пословних јединица које надгледају и имају одговарајућу надлежност. Исплату виших службеника у управљању ризицима надгледа комитет за накнаде у складу са чланом 95 Директиве о приступу активности кредитних установа; и г) Приликом одређивања политике накнаде јасно се прави разлика између фиксираних накнада која изражава искуство и одговорност запосленог и у складу је са условима за обављање тих радних места и променљиве накнаде која је одређена учинком који је усклађен са ризиком.⁵⁶

Уредба о техничким стандардима – општа разматрања

Уредба о техничким стандардима потписана је 4. марта 2014. године, а ступила у јуну 2014. године. Реч је о акту који је у потпуности обавезује и директно се примењује у државама чланицама. Поље примене је ограничено на утврђивање квалитативних и квантитативних критеријума за утврђивање категорије запослених чије професионалне активности имају значајан утицај на профил ризичности установе, на нивоу групе, матичних друштава и друштава кћери, укључујући и установе које су основане у офшор финансијским центрима. Наиме, Директивом о приступу активности кредитних установа се захтева од свих институција да утврде све категорије запослених чије професионалне активности имају значајан утицај на процену ризика. Приликом утврђивања ових категорија запослених, требало би се поћи, пре свега, од потенцијалног утицаја који би могли остварити са обзиром на њихов положај, овлашћења и одговорност. Али би се свакако морала обратити пажња и на услове ризика и успешност институције, унутрашњу организацију и сложеност активности које обавља у светлу ризика којима може бити изложена.⁵⁷ Саме установе би, на тај начин, могле извршити извесну селекцију запослених у зависности од степена ризика послова које обављају, а тиме и повећање одговорности и висине примања у том смислу. Како би се обезбедила једнака примена на територији Европске уније, прописани су квалитативни и квантитативни критеријуми уз помоћ којих се одређују категорије запослених чије професионалне активности значајно утичу на ризичност установе. На надлежним телима установа је да спроведу свеобухватне поступке ради утврђивања категорија оваквих запослених, а свакако би требало да узму у обзир и резултате сопствених процена у оквиру интерних ревизија.⁵⁸

Правни елементи уредбе

Правни елементи уредбе су одредбе које одређују квалитативне и квантитативне критеријуме помоћу којих се одређује круг запослених лица које имају значајан утицај на профил ризичности установе. Реч је о одредбама које су уведене како би се извршила постепена унификација правила у овој области међу државама чланицама, управљало ризицима и спречиле негативне последице по финансијски систем Европске уније, поготово у периодима кризе. Уколико запослени испуњава било који од наведених квалитативних и квантитативних критеријума сматраће се да су његове професионалне активности од значајног утицаја на профил ризичности установе. Од овог правила постоје и изузеци, па је тако предвиђено да се и у случају када запослени испуњава неки од квантитативних критеријума, неће се сматрати да постоји значајан утицај на профил ризичности установе, уколико се утврди другачије на основу објективних критеријума.⁵⁹ Ипак, овај изузетак је рестриктивно постављен.⁶⁰ Уредба о техничким стандардима садржи таксативно набројане

⁵⁶ Директива о приступу активности кредитних установа, члан 92, став 2.

⁵⁷ Уредба о техничким стандардима, страна 4.

⁵⁸ Уредба о техничким стандардима, страна 5.

⁵⁹ Уредба о техничким стандардима, члан 4, став 2.

⁶⁰ У случају запосленог који има примања преко 500.000 евра годишње, потребна је пријава надлежном органа приликом доношења одлуке да не постоји значајан утицај на профил ризичности, без обзира што је утврђено постојање квантитативног критеријума. У случају да запослени има примања преко 750.000 евра годишње, потребно је претходно одобрење надлежног органа, док се код запослених који имају примања преко 1.000.000 евра годишње, пре доношења одлуке о искључењу значајног утицаја на профил ризичности установе мора обавестити ЕБА.

квалитативне и квантитативне критеријуме, али и додатна објашњења и општа правила којима се они допуњују и утврђује њихов домаћај и смисао.

Квалитативни критеријуми;

Квалитативни критеријуми су критеријуми који се тичу одређених својстава запослених, пре свега њиховог положаја, овлашћења, одговорности, улоге и управљачких функција, а који су израђени како би се утврдили чланови вишег руководства, носиоци ризика и запослени који обављају контролне функције у установи.⁶¹ Помоћу квалитативних критеријума јасно се могу одредити поједине категорије запослених и чланова органа управе, које имају значајан утицај на смањење или повећање профила ризичности установе, на основу објективних и мерљивих показатеља.

Реч је о следећим квалитативним критеријумима:

а) Запослени је члан управног или надзорног органа установе.

Чланови надлежних органа установе, било да је реч о органима у управној функцији, који руководе стратегијом, пословањем и финансијама установе, или да је реч о органима у надзорној функцији који контролишу доношење и исправност одлука управних органа, са обзиром на природу послова које обављају увек значајно утичу на процену и профил ризика установе.

б) Уколико је запослени члан вишег руководства;

в) Уколико запослени одговара надлежном органу за активност управљање ризицима, праћење усклађености и унутрашње ревизије;

г) Уколико је у потпуности одговоран за управљање ризицима унутар значајне пословне јединице;

д) Уколико је запослени на челу значајне пословне јединице;

ђ) Уколико запослени има управљачку функцију у значајној пословној јединици и одговара директно запосленом на челу те пословне јединице;

е) Уколико се запослени налази на функцији која подразумева да је одговоран за правна и финансијска питања, укључујући поготово прорачуне и опорезивање, људске ресурсе, политику примања, информационе технологије или економску анализу.

У свим наведеним случајевима реч је о категоријама запослених који управљају установом или значајним пословним јединицама и који на најдиректнији начин утичу на профил ризичности установе тако што доносе стратешке одлуке, одлуке о контролном оквиру, одлуке о управљању ризицима, са посебним акцентом на оперативне и каматне ризике и одговорни су за свакодневно управљање установом.⁶² Реч је о запосленима које доносе најважније одлуке у установи или руководе ризицима, правним и финансијским сектором или су директно укључени у избор и политику накнаде запослених лица, чиме аутоматски предузимају радње које установу излажу ризицима.

ж) Запослени је одговоран или је члан одбора који има овлашћења за покретање кредитних предлога или структурирања кредитних производа који доводе до изложености ризику, или има овлашћења да донесе одлуку о изложености кредитном ризику, да одобри такву одлуку или уложи вето на њу, као појединац или члан одбора, а да је при том изложеност кредитном ризику у свим наведеним случајевима по трансакцији 0.5 % од укупног редовног основног капитала и износи барем 5 милиона евра.⁶³

з) Запослени има овлашћења да донесе одлуку о трансакцијама из књиге трговања које заједно испуњавају услов: 1) код стандардизованог приступа захтев властитих средстава за тржишне ризике који чине 0.5 редовног основног капитала или више установе, односно ако је прихваћен 2) интерни модел, 5% или више од границе интерне ризичне вредности институције, или је у оба случаја члан одбора који доноси такве одлуке.

Установа се излаже кредитном и тржишном ризику, како би остварила профит, стога се утицај активности који стварају тај ризик на профил ризичности може процењивати помоћу критеријума

⁶¹ Уредба о техничким стандардима, страна 2.

⁶² Уредба о техничким стандардима, страна 5.

⁶³ Уредба о техничким стандардима, члан 3. став 10 и 11.

овлашћења који се израчунавају на темељу података о капиталу, при чему се за кредитни ризик примењује *de minimis* праг како би се осигурала сразмерна примена и код малих установа и то све на годишњем нивоу.⁶⁴

и) Запослени управља групом запослених који имају појединачна овлашћења да обавезу установу на трансакције и ако је испуњен један од следећих услова: а) Збир њихових овлашћења једнак је 0.5 посто редовног основног капитала или више у случају стандардизованог приступа или б) Уколико је одобрен интерни модел, та овлашћења износе 5% или више изнад границе унутрашње ризичне вредности установе.

Полази се од тога да су запослени одговорни за обављање послова из своје надлежности. Из тога произилази да запослени имају значајан утицај на профил ризичности установе ако су одговорни за групе запослених чије појединачне или скупне активности имају или би могли имати утицај на профил ризичности установе. Ово се односи и на случајеве када појединачно не остварују утицај на профил ризичности, али би њихов укупан домет могао имати такав утицај.⁶⁵

ј) Запослени има овлашћења да доноси одлуку или је члан одбора који има овлашћења да доноси одлуку о одобрењу или забрани увођења нових производа.

Реч је о овлашћењу које упућује на то да запослени обавља функцију која најдиректније утиче на процену ризика установе, на тај начин што има овлашћење да одлучује о одобрењу или забрани увођења нових производа и тако утиче на обим производње и самим тим финансијски систем установе.

Уколико запослени испуњава било који од наведених квалитативних критеријума сматраће се да, са обзиром на своју функцију, одговорност или везу са управљањем ризика, својом професионалном активношћу значајно утиче на процену ризичности кредитне установе. Поред тога, сматраће се да запослени значајно утиче на процену ризика установе и у оним случајевима када не испуњава један од услова, али је претпостављени лицу који испуњава било који од наведених квалитативних критеријума.

Квантитативни критеријуми

Квантитативни критеријуми су заправо примања запослених која са обзиром на њихову висину, односно у случајевима да прелазе одређени праг, јасно упућују на везу са пословним успехом и доприносом запосленог установи, а самим тим и на то да је реч о запосленом који значајно утиче на профил ризичности установе.⁶⁶ Приликом примене ових критеријума мора се имати у виду примања запосленог у апсолутном износу, однос тих примања и примања других запослених и условљеност висине примања одговорношћу и надлежношћу запосленог као и право установе да одлучи да запослени нема утицај на профил ризичности, иако испуњава квантитативне услове, у случају да другачије утврди на основу објективних критеријума.

Сматраће се да запослени значајно утиче на профил ризичности кредитне установе уколико је испуњено један или више следећих квантитативних критеријума:

а) Примања запосленог у претходној години су износила најмање 500.000 евра;

б) Запослени се налази међу 0.3% запослених којима су додељена највећа укупна примања у претходној финансијској години или су му укупна примања у претходној финансијској години већа или једнака од најнижих укупних примања чланова вишег руководства.

Уколико висина примања у претходној финансијској години прелази праг наведен чланом 4 Уредбе о техничким стандардима, сматраће се да је реч о запосленом чије професионалне активности утичу на процену ризика установе. Исто ће се сматрати и уколико се запослени налази у истом платном реду као најплаћенији запослени односно чланови руководства, са тим да се установама мора оставити могућност да докажу супротно уколико тај запослени не испуњава ниједан други квантитативни или квалитативни услов.⁶⁷

⁶⁴ Уредба о техничким стандардима, страна 6.

⁶⁵ Уредба о техничким стандардима, страна 6.

⁶⁶ Ibidem

⁶⁷ Уредба о техничким стандардима, стр. 7.

Ипак од правила да запослени који испуњава било који од 3 наведена критеријума значајно утиче на профил ризичности установе постоје 2 изузетка. Наиме, квантитативни критеријум неће се сматрати испуњеним уколико надлежна тела установе утврде да запослени обавља професионалне активности у пословној јединици која није значајна пословна јединица. У том случају, без обзира на то што испуњава услов у погледу висине примања, не сматра се запосленим који утиче на профил ризичности установе, због тога што због своје позиције нема утицај на управљање установом и предузимање ризика. Други изузетак тиче се процене установе на основу објективних критеријума да је реч о лицу који нема утицај на профил ризичности значајне пословне јединице. У обзир се узимају бројна објективна мерила, меродавни показатељи ризика и пословних резултата и дужности и овлашћења запосленог, односно појединих категорије запослених.⁶⁸ Када установа одлучује о процени ризика на основу објективних критеријума, дужна је да о њима обавести надлежно тело које врши бонитетни надзор, односно уколико је реч о запосленом који је примио преко 750.000 у претходној финансијској години, дужна је да добије одобрење, које се даје само уколико се утврди да су испуњени горенаведени критеријуми. Међутим, уколико је реч о запосленом, чија укупна примања у претходној финансијској години износе више од 1.000.000 евра, надлежно тело за бонитетни надзор даће одобрење само у посебним околностима, а пре давања одобрења о томе обавештава ЕБА.

Закључна разматрања

Доношењем нове Уредбе о техничким стандардима разрешена су многобројне дилеме у области процене значајног утицаја професионалне активности запосленог на ризичност установе. Прописани су прецизни критеријуми, а са обзиром на обавезност уредбе, може се очекивати постепена унификација правила у овој области. На овај начин спречавају се арбитрерне оцене, а установе губе важну улогу приликом одређивање значајног утицаја на профил ризичности, осим у случајевима који су предвиђени техничким стандардима, када и поред испуњености квантитативних критеријума, установа може одлучити да запослени нема значајан утицај на профил ризичности. Ово одступање је такође постављено рестриктивно и захтева се пријава и одобрење од стране тела надлежног за бонитетни надзор, односно у изузетним случајевима обавештавање ЕБА. Ипак и у таквим случајевима одговор на питање да ли одређени запослени има значајан утицај на профил ризичности установе, може се дати само ако су испуњена објективна мерила. То значи да се питање значајног ризика у свим случајевима објективизира и спречава се могућност ризичних и погубних политика накнада. Прописивањем оваквих правила желели су се предупредити проблеми у будућности, какви су већ уочени приликом избијања економске кризе 2007-08. године. Наима, политике накнада, укључујући и плате и дискреционе пензионе накнаде које се исплаћују запосленима који имају значајан утицај на профил ризичности установе морају бити у складу са принципима и начелима предвиђеним чланом 92 став 2 Директиве о приступу активности кредитних установа, а надлежни орган установа на нивоу групе, матичног привредног друштва и подређеног привредног друштва морају обезбедити примену ових начела. Стога доношење Уредбе о техничким стандардима има немерљив значај и са становишта функционисања европског финансијског система, спречавања нестабилности, али и значај са становишта очувања стабилности унутрашњег тржишта уопште у оној мери у којој се установе буду доследно придржавале одредаба Уредбе која у потпуности обавезује све државе чланице.

⁶⁸ Уредба о техничким стандардима, члан 3, став 4.

KONCESIJA NA PRIRODNA DOBRA U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA

THE CONCESSIONS ON NATURAL RESOURCES IN WORKS OF ECONOMIK DEVELOPEMENT

Ismet Kumalić

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banjaluka
Despota Stefana Lazarevića bb
Email: kuismet@bih.net.ba

Vedrana Vuković

Email: vedrana-vukovic@hotmail.com

Sažetak

Koncesija predstavlja dvostrani pravni posao između Koncesionara i Koncedenta gdje koncesiona naknada predstavlja cijenu za korištenje prirodnog resursa u preduzetničke svrhe. Pravo koncedenta proizilaze iz prava vlasništva ili prava raspolaganja sa resursom. Zemlja predstavlja opšte prirodno dobro i kao takvo predstavlja polazni osnov za korištenje pojedinačnih i specifičnih oblika prirodnih resursa. Načelo slobodnog dogovaranja o uslovima korištenja i određivanja naknade omogućilo je široku lepezu modaliteta obračuna i plaćanja naknade. Slobodan pristup stimulatивно djeluje na preduzetničku aktivnost, ali zbog neravnopravne pregovaračke snage u konačnici udaljava naknadu od njene ekonomske vrijednosti. Praksa u RS konvergira klasičnom modelu uz primjenu diferencijalne naknade koja ima za cilj uravnoteženje regionalnog razvoja. Još uvijek ne postoji razvijena praksa primjene investicionog modela koji preferira partnerski odnos, umanjuje rizike i prejudicira pravičniju raspodjelu korisnosti. Zemlja koja kvalitetno razriješi pitanja koncesija, dogoročno može osigurati stabilan razvoj i korištenje resursa na opšte dobro svojih građana. Unapređenje regulative i prakse korištenja prirodnih resursa na način da djeluju stimulatивно na stvaranje preduzetničke klime, za posljedicu će imati veće investicije i brži privredni rast.

Ključne riječi: Koncesija, korisnost, prirodni resurs.

Summary

The concession is a bilateral legal framework within the Concessionaire, and the Conceding where the concession fee represents the price for the use of natural resources in the entrepreneurial purposes. The right of Conceding arises from the right of ownership or rights to dispose of the resources. The earth is a general good of nature, and as such it represents the startup basis for the usage individual and specific forms of natural resources. Principle of random negotiation about conditions of use and determination of fees has enabled a wide array of modes of calculation and payment of fees. Free access of negotiation to stimulate an entrepreneurial activity, but because of the unequal bargaining power ultimately alienates fees of its economic value. Practice in RS converges to classical model by applying differential fees which aims to balance regional development. There is not yet developed the practice of applying the investment model that prefers partnership, minimizing risks and prejudice fairer distribution of usefulness. A country that quality issues resolved concessions, in long term can ensure stable development and use of resources to the common welfare of its citizens. Improving the regulation and practice of using natural resources in ways that are stimulating the creation of entrepreneurial climate, will result in higher investment and faster economic growth.

Keywords: Concession, welfare, natural resources.

Uvod

Pod pojmom koncesija, u uobičajenoj terminologiji, podrazumjeva se pravo korištenja prirodnog resursa uz plaćanje određenje naknade za korištenje istog. I pored toga što u praksi postoji brojni primjeri i modeli korištenja koncesije, teoretska razmatranja nisu privukla veću pažnju naučnih istraživanja u cilju pojašnjenja principa i modela obračuna koncesione naknade. Imajući u vidu da se radi o dugoročnim ugovorima u promjenljivim ekonomskim uslovima, dodatni izazov predstavlja utvrđivanje pravedne ili ekonomske cijene korištenja prirodnog resursa. Iskustva su pokazala da pojedini resurs u datom vremenu, može biti beznačajan,

a u drugom od strateškog značaja. Razvoj preduzetništva uključuje resurse koji se nalaze izvan zemlje kao općeg prirodnog resursa (vjetar, sunce, zrak). Svijet se danas suočava sa problemom kako održati potreban nivo prirodnih resursa. Stalni rast stanovništva i sve veće korištenje prirodnih resursa, uvodi svijet u novu „dramu“ čije je posljedice i rasplet teško prognozirati. Zaštita okoliša i resursa kao što su voda i prirodna staništa su u vrhu svjetskih ekonomskih i političkih pitanja. Upravljanje resursima više nije samo pitanje njihove eksploatacije nego i pitanje održanje životnog prostora.

U ovom radu pažnja je usmjerena na prirodne resurse za preduzetničke svrhe u cilju korištenje istih kao podrška razvoju. Izgradnja ekonomskih objekata sa sobom nosi korisnosti koje se ogledaju kroz proizvodnju i pružanje usluga radi ostvarivanja finansijskih efekata. Privredna djelatnost sa sobom povlači veću zaposlenosti i povećanje društvenog bogatstva (BDP). Ukoliko se resurs ne koristi u poduzetničke svrhe, onda je to gubitak po društvo. Ukoliko su korisnosti veće od štete, onda se govori o kvalitetnom upravljanju resursima. Sama procjena efekata je složan i zahtjevan proces. Postoje elementi koji su mjerljivi i koji se mogu kvantificirati, kao što je koncesiona naknada, porezi, plate, ulaganja, i tu se razvila određena metodologija. Isto tako postoje elementi koji se ne mogu kvantificirati kao što su uticaju na klimatske promjene, kultura ponašanja, etičke vrijednosti i budući stil života. Pitanje koje se treba riješiti prilikom korištenja resursa je visina koncesione naknade. Koncesiona naknada predstavlja trošak za investitora (koncesionara), a prinos za koncudenta (vlasnika). Interesi su suprotstavljeni i iznalaženje pravedne, odnosne ekonomske naknade, predstavlja složen mehanizam i odgovornost koncudenta. Svako korištenje resursa ima svoje specifičnosti i za svaki objekat su potrebni posebni izračuni. Razvoj preduzetništva uključuje resurse koji se nalaze izvan zemlje kao općeg prirodnog resursa (vjetar, sunce, zrak). Zakonska regulativa, koliko god bila fleksibilna, ne može odgovoriti kvalitetnim modelom zbog javnih ograničenja.

Namjera ovog rada nije da se upušta u razradu teoretskih pitanja razvoja koncesija niti pitanja kako je došlo do nastanka privatnog vlasništva nad prirodnim i oštedruštenim dobrima. Rad ne daje odgovore na mnoga pitanja koja zahtijevaju druga istraživanja i druge pristupe. Rad je usmjeren na istraživanje prakse i primjenu pojedinih modela u okvirima BiH. Pitanje na koje se traži odgovor u ovom radu je da li postojeći sistem koncesija ima značaj za razvoj BiH. Odgovor se traži kroz slijedeću hipotezu: ***Bosna i Hercegovina raspolaže sa neiskorištenim prirodnim resursima za brži ekonomski razvoj.*** Jasnim definisanjem modela i jedinstvenom regulativom stvorili bi se preduslovi za nova investiranje i brži razvoj zemlje. Prilikom istraživanja i formulisanja rezultata korištene su kombinacije naučne metode: analize i sinteze; kvantitativne metode; metoda apstrakcije i konkretizacije i deskripcije i kompilacije.

Pojam i definicija koncesije na prirodne resurse

U cilju razumjevanja problema, polazi se od teoretskih pitanja i definisanja zemljišne rente. Zemljišna renta u osnovi predstavlja prvi oblik koncesija. Nakon uspostavljanja „vlasništva“ nad zemljom, povećala se tražnja za istom, odnosno resursima koje se nalaze „u“ i „na“ zemlji. Naknada koja se plaćala poznata je kao zemljišna renta. Renta je definisana kao cijena ili količina novca koja se plaćala za korištenje zemlje u određenom vremenskom periodu. Zbog različitih prinosa i povoljnosti zemlješta pojavila se diferencijalna renta kojom su se pokušali izjednačiti uslove korištenja istog resursa. Imajući u vidu definiciju rente koju je postavio Paul A. Samuelson po kome je „renta ili zakupnina novac koji se plaća za korištenje u toku nekog perioda vremena nečega“ [Samuelson: (1969), strana 573.], koncesija se može definisati kao pravo korištenje prirodnog dobra u određenom vremenskom periodu uz plaćanje naknade. Za korisnika dobra to je trošak koji preuzima u cilju organiziranja privredne djelatnosti očekujući ostvarenje profita. Prirodno dobro predstavlja „dar prirode koji se može koristiti za proizvodnju roba i usluga“ [Tahir: (1996), strana 455.] Prirodno dobro koje se koristi u preduzetničke svrhe predstavlja proizvodni faktor. Samuelson ih skupa sa radnom snagom svrstava u grupu izvornih faktora proizvodnje nasuprot kapitalu koji je proizvod radne snage i zemlje.

Za razliku od izvornih resursa (zemlja u prirodnom stanju), podjednako su važni prirodni resursi koji se crpe iz zemlje (rude, nafta) ili obuhvataju zemlju u kosmičkom smislu. Za razliku od resursa koji su ograničeni pojavljuju se obnovljivi resursi (vodni tok, talasi, sunce) koji se koriste za poduzimanje preduzetničkih poduhvata. Preduzetnički poduhvati sa sobom povlače nove investicije, čime se generiše ekonomski razvoj. Eksploatacija i korištenje resursa podliježe plaćanju naknade za korištenje istih. Radi se o sličnoj situaciji kao kod korištenja kapitala u preduzetničke svrhe. U ovom slučaju pod kapitalom se podrazumjevaju mašine, zgrade i ostali resursi koje je čovjek stvorio i koji su na raspolaganju u datom vremenskom momentu. Rezervu kapitala čine nepotrošeni resursi iz prethodnog perioda koji će se koristiti u budućem vremenu. Korištenje kapitala odbacuje dohodak po osnovu zakupa. Cijena za korištenje resursa (zakup) predstavlja trošak kapitala. U slučaju novčanog kapitala, cijena koja se plaća predstavlja kamatu.

Posmatrano iz ugla preduzetnika izdaci za korištenje resursa, neovisno o vrsti, predstavljaju trošak koji on mora ukalkulisati prije donošenja konačne odluke o investiciji. Koncesiona naknada, zakup i kamata, predstavljaju izdatak (trošak) za preduzetnika [Kumalić: (2012), str. 291].

Kako koncesija predstavlja dvostrani pravni posao, pored korisnika koncesije (koncesionar) mora postajati i strana koja ubire ili prima naknadu (koncendent). Pravni osnov za ubiranje naknade proizilazi iz prava svojine. Tamo gdje je poznat titular svojine, on je taj koji prima naknadu za korištenje dobra čiji je vlasnik. Pošto je prirodno dobro originalni dar prirode, postavlja se pitanje kome pripada pravo ubiranja naknade za korištenje prirodnog dobra? Polazeći od univerzalne logike, može se zaključiti da svi ljudi polažu jednako pravo na koristi od prirodnog dobra. Kako ljudi nemaju uticaja u stvaranju prirodnog dobra, ne mogu ni zahtijevati pravo vlasništva nad istim. Nemogućnost pravnog korištenja resursa od strane pojedinca (preduzetnika) onemogućilo bi razvoj društva kao cjeline. Rješenje je pronađeno u kategoriji društvene svojine kao prelazne forme. „Društvena svojina je zato zvanična kategorizacija prirodnih resursa u njihovom originalnom obliku, a prinudno postaje ili državna ili privatna svojina“ [Nomani:(1996), strana 110.]. U navedenoj definiciji leži odgovor kako se uspostavlja privatna ili državna svojina i na koji način se uspostavlja titular nad prirodnim dobrom.

Korištenje prirodnih resursa, gdje je formalni titular država, uređuje se zakonskom regulativom i propisima o koncesijama. U Bosni i Hercegovini (BiH) koncesije se uređuju posebnim zakonima o koncesijama [Zakon o koncesijama: Službene glasnik BiH broj 32/02; Sl. Novine F BiH 4/02, izmjena 61/07; Sl. Glasnik RS 25/02; izmjene Sl.glasnik 92/09; Kantoni u F BiH i Distrikt Brčko imaju svoje zakone], kojim se reguliše pravo, naknada i regulatorni organi kao i druga pitanja vezana za dodjelu koncesija. Zakoni nisu u skladu sa regulativom EU [Kodeksi EU: 2004/18/EC; 2004/17/EC; 2007/66/EC] i direktivama, pogotovo ne u dijelu transparentnosti i žalbenog postupka. Ispoljena slabost je naglasak na samoinicijativnim ponudama koncesionara, čime se umanjuje značaj javosti i transparentnost i različitost definisanja pojmova i termina [SIGMA: (2009)].

Prema Zakonu o koncesijama BiH „koncesija znači pravo koje koncendent dodjeljuje u cilju osiguranja izgradnje infrastrukture i/ili pružanja usluga, iskorištavanja prirodnih resursa, u rokovima i pod uvjetima o kojima se koncendent i koncesionar dogovore“ [Zakon o koncesijama član 3. stav 2.]. Zakonom postavljena definicija omogućuje ugovornim stranama da iskažu punu inicijativu i kreativnost u poduzimanju poslovnih inicijativa. Negativna strana se ogleda u tome što veća sloboda znači i veće mogućnosti za zloupotrebe (korupciju). Postavljena definicija, pruža široku lepezu mogućnosti utvrđivanja i definisanje naknade. Koncesija predstavlja instrument za usmjeravanje investicijske politike u željenom smjeru.

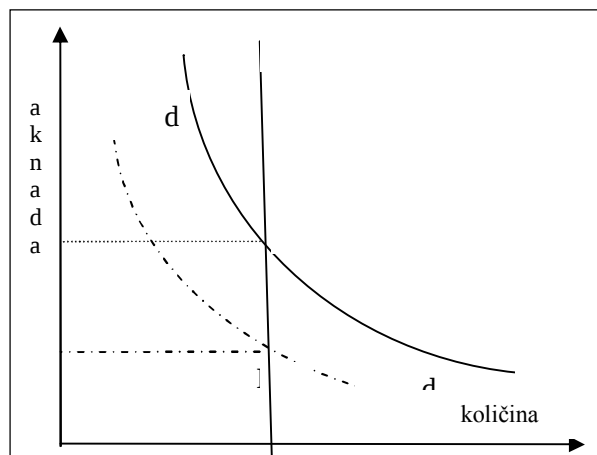
Modeli koncesione naknade

Praksa i zakonska regulativa su dosta liberalne po osnovu definisanja koncesione naknade što je omogućilo preduzetničku inicijativu i uvođenje inovacija. Sloboda u odabiru rješenja, koju podržava i regulativa u BiH, je dobra i korisna sve do momenta dok je ukupna društvena korisnost veća od štete. Prije konačne odluke u razmatranje treba da se obuhvate: ekološka, prostorna, razvojna, etička i socijalna pitanja. Interesi koncesionara i koncidenta (države) u osnovi su suprotni. Koncesionar želi maksimizirati profit, a zadatak države je da maksimizira korisnosti za svoje građane i društvo kao cjelinu. Privatni sektor je poduzetniji i jači pregovarač od države i zato je nužno postaviti ograničenja kroz zakonsku regulativu, koliko god to bilo štetno za stvaranje pozitivnog preduzetničkog okruženja.

Klasični pristup

Analizirajući zemljišnu rentu Samuelson dolazi do postavke da je ponuda izvornih resursa relativno fiksna i da je ponuda istih po definiciji potpuno neelastična. Ekonomska cijena u tim uslovima biće određena tražnjom koja je izvedena iz tražnje za proizvodima koji se proizvode iz resursa (Samuelson: strana 572-574). Ekonomska naknada će se nalaziti u tački presjecanja ponude resursa (ss) koja predstavlja vertikalnu liniju i linije tražnje proizvoda (dd) kako je pokazano na slici 1.

Slika 1. Određivanje naknade u uslovima konkurencije



U slučaju kada se oporezuje naknada u uslovima konkurencije neće doći do promjene ponude i tražnje, a uspostavljena ravnoteža se ne mijenja (ravnoteža ostaje u tački E). Porez snosi konkudent. Iznos koji prima konkudent se pomjera do tačke E⁰. Porez na naknadu postaje instrument vlade za redistribuciju dohotka od naknade.

Izvor: Konstruisano na osnovu Paul A. Samuelson : *Ekonomija*, (1969), strana 572-582.

Navedeni model u stvarnosti ne funkcioniše iz razloga što resursi nisu neograničeni niti postoji savršena konkurencija. Ograničenost resursa, specifičnost korištenja, prostorna i ekonomska atraktivnost stvaraju dodatne pritiske na ponudu i tražnju resursa. U pokušaju iznalaženja rješenja, uvedena je kategorija „prinos“ koje stvara korištenje resursa. Investitor stavlja u odnos naknadu kao izdatak i dodatni prinos koji ostvaruje korištenjem resursa. Preduzetnik je zainteresiran za korištenje resursa sve dotle, dok su njegovi izdaci za koncesiju manji od prinosa po osnovu korištenja. Tražnja će se kretati duž okomite linije dok se ne uspostavi ravnoteža. U tački gdje se troškovi i prinosi izjednačavaju preduzetnik je indiferentan, a nakon toga traži supstituciju resursa jer dalje korištenje resursa nema ekonomsko opravdanje. Investitor će svoja ukupna ulaganja staviti u odnos sa očekivanim prinosima i svođenjem neto novčanih tokova na sadašnju vrijednost ocjeniti da li se korištenje resursa isplati ili ne. Diskontne stope se koriguje za stopu troška koncesije ($r = d + c$). Kako se radi o nizu budućih novčanih tokova to se isti po stopi (r) svede na sadašnju vrijednost za vremenski period trajanja koncesije(t).

Posmatrano iz ugla konkudenta, odnosno države kao titulara resursa, odluka je nešto složenija i teža. Konkudent, prilikom razmatranja projekta, u obračun za utvrđivanje naknade uzima ukupne korisnosti po društvo na jednoj strani i štete koje izaziva upotreba resursa na drugoj strani. Da bi projekat bio prihvatljiv ukupna korisnost mora biti veća od ukupne štete:

$$\sum \text{Korisnosti} \geq \sum \text{štete} .$$

Da bi se investitori doveli u približno isti (ravnopravan) položaj, potrebno je razriješiti povoljnost koja proističe iz nekonkurentnosti resursa. Za svaki objekat treba uraditi proračun povoljnosti i na osnovu toga utvrditi diferencijalnu naknadu (rentu). Javna ponuda resursa i konkurentski pristup ovaj problem ublažava, ali ne rješava.

Investicioni model

U cilju umanjenja rizika i postizanja pravedne raspodjele korisnosti na duži rok, sve više u praksu ulaze modeli koji sa sobom nose podjelu rizika i postignutih efekata. Model se svodi na zajedničke poduhvate Koncedenta i Koncesionara u formi zajedničkih investicija. Razvijeno je više modela: JV (Joint Venture); BOT (Bilt-Operate-Transfer); JPP (Javno Privatno Partnerstvo); koncesioni model sa različitim varijantama i kombinacijama. Svi oni nose zajedničku karakteristiku investicionog ulaganja radi korištenja prirodnog resursa u preduzetničke svrhe. Zbog te karakteristike svrstani su u kategoriju investicionog modela.

Kod investicionog modela preduzetnik ne plaća klasičnu naknadu konkudentu. Konkudent koncesionu naknadu ostvaruje raspodjelom rezultata poslovanja (profita ili proizvoda). Koncesionar ulaže kapital (finansijski, materijalni, intelektualni), a konkudent stavlja na raspolaganje korištenje resursa na određeni rok. Model sa sobom nosi: novi pristup upravljanja projektom; zaobilaze se budžetska ograničenja kod potrošnje; troškovi investiranja se prenose na privatni sektor; smanjuju se rizici od neuspjeha; ekonomija razmera omogućuje realizaciju velikih projekata, postiže se fer raspodjela prinosa i gubitaka [Yescombe:(2010)].

U investicionom modelu država, kao jedan od partnera, preuzima na sebe obavezu osiguranja koncesija, rješavanje ostalih administrativnih ograničenja i pribavljanje neophodnih dozvola za gradnju. Na osnovu procijenjene vrijednosti koncesije, administrativnih troškova i ulaganja u projekat, definišu se partnerski odnosi. Na osnovu vrednovanja, prilikom pregovora, utvrđuju se prava u upravljanju i raspodjela ostvarenih prinosa. Raspodjela prinosa vrši se po osnovu proizvoda (product share) ili po osnovu raspodjele profita (profit share). Konkurent investira koncesiju kao ulog, a partner kapital i znanje (tehnologiju). U uslovima neiskorištenih resursa i nedostatka finansijskih sredstava, navedeni model djeluje stimulatивно za izgradnju novih objekata. Privatni partner ima dodatnu sigurnost za ukupnu investiciju u periodu trajanja koncesije, a država osigurava dodatne investicije koje djelovanjem multiplikatora dovode do privrednog razvoja.

Jedno od bitnih pitanja kod investicionog modela je dužina koncesionog perioda. Koncesioni period se definiše kao vremensko trajanje komercijalnog korištenja koncesije. Uz pretpostavku neograničenosti resursa, koncesionar će imati interes za što duži period kako bi dužim periodom eksploatacije ostvario veći profit. Interes konkudenta je suprotan i on želi rok minimizirati. Postavlja se pitanje: koji je optimalni period korištenja resursa koji je prihvatljiv za oba partnera? Koncesioni period kod preduzetničkih projekata se obično veže za životni ciklus projekta, tako da se trošak (investicija) rasporedi na cijeli period eksploatacije. Alternativa životnom vijeku je ekonomski vijek projekta, koji podrazumijeva period korištenja projekta u kome on donosi veće efekte od alternativnih ulaganja [Vujnović-Gligorić: strana 209.]. Ukoliko se koncesioni period nalazi između ekonomskog i životnog vijeka, projekat će biti prihvatljiv za obje strane. U tom slučaju naknada predstavlja fer vrijednost u vremenskom razdoblju korištenja. Vrednovanje projekta se vrši metodom svođenja na neto sadašnju vrijednost (NPV). Projekat je prihvatljiv ako je NPV jednaka ili veća od nule. Stopa po kojoj se vrši diskontiranje je očekivana ili željena stopa povrata na investiciju. Stopa koja izjednačuje sadašnju vrijednost budućih neto novčanih tokova sa ulaganjem poznata je i kao interna stopa prinosa (IRR) [Horne: (2002) str. 333-338]. Koncesioni period će se nalaziti između vremenskog perioda koji osigurava očekivani prinos i ekonomskog vijeka projekta:

$$Cr \leq NPV(T_c) \leq NPV(T_e) \text{ gdje:}$$

C predstavlja ukupnu vrijednost investicije, r stopa povrata na investiciju, a ($C \cdot r$) predstavlja ukupan povrat na investiciju. NPV predstavlja neto sadašnju vrijednost ulaganja u koncesionom periodu (T_c), a (T_e) ekonomski vijek projekta. Da bi projekat bio prihvatljiv za investitora, neto sadašnja vrijednost projekta (NPV) mora biti veća od očekivanog prinosa u koncesionom periodu i manja od NPV u ekonomskom vijeku projekta. Donja granica NPV u koncesionom periodu jednaka je očekivanom prinosu $T_c(NPV) = Cr$, a gornja granica jednaka NPV u ekonomskom vijeku projekta $NPV = NPV(T_e)$ [Kumalić:2014]. Na osnovu projekcija budućih gotovinskih tokova (CF) i svođenja na sadašnju vrijednost (PV), određuju se ekonomski prihvatljive granice koncesionog perioda.

Po isteku koncesionog perioda objekat se može predati na dalje upravljanje jednom od partnera, najčešće konkudentu. U uslovima ograničenih resursa, promjenljivih cijena i uslova privređivanja, kao i javnog interesa, investicioni model daje pravičniju raspodjelu (podjelu) korisnosti nego klasični model.

Diskusija

Pitanja koncesija u BiH uređena su na tri nivoa (državni, entitetski, kantonalni i distrikt Brčko). Ne postoji jedinstvena metodologija utvrđivanja koncesione naknade, niti jedinstven registar. Iako u osnovi postoji jedinstvena filozofija, primjena i metodologije nisu kompatibilne što dodatno usložnjava proces, posebno kod koncesija koje prelaze administrativne granice lokalnih i entitetskih zajednica. Iz analiza politike koncesija u RS može se steći opšti pogled na ukupnu problematiku koja prati ovaj segment privredne aktivnosti.

Koncesiona naknada je obavezni i sastavni elemenat ugovora o koncesiji, a ugovor bez navedene klauzule je ništavan. Koncesiona naknada se sastoji od: (i) jednokratne naknade za pravo korištenja (uplaćuje se prilikom potpisivanja ugovora) i (ii) koncesione naknade za korištenje prirodnog resursa (bogatstva) ili pružanje usluga. Koncesiona naknada se utvrđuje na osnovu pokazatelja iz studije ekonomske i društvene opravdanosti. Polazni pokazatelji koji se koriste u postupku utvrđivanja visine koncesione naknade su:

- planirani kapacitet proizvodnje ili usluga u jedinici mjere,
- planirana cijena proizvodnje ili usluga C_j (KM/jed. mjere),
- planirani godišnji bruto prihod (PGBP),
- dužina koncesionog perioda D_k (g).

Kriteriji za utvrđivanje visine koncesione naknade proizilaze iz elemenata za procjenu postojanja javnog interesa, koji su precizirani članom 12. Uputstva za procjenu postojanja javnog interesa [«Službeni glasnik Republike Srpske», broj 103/05]. Kriteriji koji se primjenjuju prilikom utvrđivanja visine koncesione naknade [Pravilnik, Sl.gl. 45/07, član 6] su: Ekonomski (K1); sociološki (K2); ekološki (K3); regionalni (K4); prostorni (K5) i kriterij za istraživanje (K6). Visina koncesione naknade za korišćenja, (KN) obračunava se kao zbir kriterija od K1 do K5 [Pravilnik, Član 14.]. Zbir kriterija se kreće u rasponu od pet do 30 bodova, a za istraživanja prirodnih bogatstava od 4 do 21 bod. Modeliranjem kriterija koncesiona naknada za korištenje se kreće od 2,2 do 3,2%. Jednokratna naknada za pravo korišćenja (KNp) utvrđuje se kao proizvod sljedećih pokazatelja: planiranog godišnjeg prihoda (PGPB); dužine koncesionog perioda (Dk) i korekcionog koeficijenta jednokratne koncesione naknade (Kjn) koji iznosi za neobnovljive izvore 0,0005, a za obnovljive 0,0003 [Pravilnik, čl. 13]. Na primjeru obračuna koncesione naknade [Primjer poznat autorima] za korištenje poljoprivrednog zemljišta površine 597 hektara, planiranih prihoda u iznosu od 1.975.400 KM i rokom trajanja od 15 godina: iznos jednokratne koncesione naknade za pravo korišćenja je 8.889,30 KM; iznos godišnje koncesione naknade za korišćenje poljoprivrednog zemljišta je 59.262,00 KM. Iznos koncesione naknade za korišćenje poljoprivrednog zemljišta po jedinici površine iznosi 99,26 KM/h.

Pravilnik konvergira klasičnom modelu utvrđivanja koncesione naknade i zanemaruje rizike i promjene u poslovanju na duži rok. Konkudent prednost daje neekonomskim kriterijima i ne vrši osiguranje pravičnije raspodjele budućih korisnosti koje mogu nastati promjenom tražnje za resursom. Dugoročno posmatrano prirodni resursi se smanjuju što implicira na buduću povećanu tražnju (primjer nafte). Razradom kriterija u praksu je uvedena diferencijalna naknada, kojom se želi usmjeriti razvoj u željenom smjeru, što je dobra polazna osnova. Diferencijalna renta prednost daje dostignutom stepenu razvijenosti, a zanemaruje razlike u konkurentnosti samog resursa što može da djeluje destimulativno na preduzetnika. Budući razvoj prakse i potrebe će izvršiti pritisak na poboljšanje regulative i ohrabriti primjenu investicionog modela.

Prihodi od koncesionih naknada

U narednoj tabeli dat je pregled odobrenih i potpisanih ugovora o koncesijama u RS u period 2006 – 2013. Godina.

Tabela 1: Pregled potpisanih koncesija u prethodnom periodu po sektorima u RS

Sektor	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Ukupno
Trgovina i turizam	0	2	2	0	0	0	0	1	5
Poljoprivreda	0	30	19	7	5	5	8	1	75
Mineralni resursi	23	12	16	16	19	3	12	2	103
Energetika	97	16	13	2	2	2	0	0	132
UKUPNO:	120	60	50	25	26	10	20	4	315

Izvor: Ministarstva finansija RS

Najveći broj koncesija odobren je 2006. godini i to u sektoru energetike. Nakon 2006.god. interes za koncesijama opada da bi u 2014. god. taj broj spao na svega 4 nove koncesije. Jedan od razloga negativne tendencije predstavlja ekonomska recesija. U kojoj mjeri je uticala globalna recesija nije istraženo. U narednoj tabeli dat je pregledu ostvarenih budžetskih prihoda po osnovu koncesija za period 2008 – 2012.god:

Tabela 2: pregled ostvarenih ukupnih naknada od koncesija 2009-2012. U KM.

Vrsta dobra	2009	2010	2011	2012	2013
Patenti, autorska prava, ostalo	513.354	629.619	933.201	1.351.939	6.963.162
Poljoprivredno zemljište	473.135	0	0	11.323.717	560.663
Mineralne sirovine	2.945.968	5.591.474	7.049.856	855.347	13.147.038
Dobra od opšteg interesa	513.954	418.552	324.104	312.722	955.943
Proizvodnja električne energije	-	8.322.821	10.153.644	9.940.163	10.170.381
UKUPNO:	3.950.478	14.962.466	18.460.805	23.783.887	31.797.189
<i>Patenti, autorska prava ,ostalo</i>	0,05%	4,2%	5,1%	5,7%	21,9%

<i>Poljoprivredno zemljište</i>	12,0%			47,6%	1,8%
<i>Mineralne sirovine</i>	74,5%	37,4%	38,2%	3,6%	41,3%
<i>Dobra od opšteg interesa</i>	13,0%	2,8%	1,8%	1,3%	3,0%
<i>Proizvodnja električne energije</i>		55,6%	55,0%	41,8%	32,0%

Izvor: Ministarstvo finansije RS (preračunato)

Iz navedenih podataka se može zaključiti da prihodi od koncesije imaju tendenciju stalnog rasta. Ugovori o koncesiji su dugoročni, a svaki novi ugovor i rast obima korištenja (prihoda) povećava iznos ukupne naknade. Učešće resursa za proizvodnju električne energije ima ujednačeno učešće u apsolutnim iznosima, dok pokazuje tendenciju pada iskazano u relativnim iznosima. Učešće električne energije je opalo sa 55,6% u 2010.god. na 33,0% u 2013.gd. Naknada od korištenja mineralnih sirovina oscilira i učešće je palo sa 74,5% u 2009.god. na 41,3% u 2013.godini. Ovako oscilirajući prinosi su posljedica još uvijek nedefinisane zakonske i metodološke regulative. Direktni efekti od koncesione naknade ne predstavljaju značajne iznose i stoga bi pažnju trebalo usmjeriti na postizanje indirektnih efekata kao što je zapošljavanje i regionalni razvoj.

Problemi koji se pojavljuju kod korištenja prirodnih resursa su: nelegalna eksploatacija i korištenja prirodnih resursa, neefikasnost inspekcijskog nadzora i državnih organa, nekompetetnosti organa za procjene i utvrđivanje javnog interesa, entiteske barijere i nekompatibilnost metodologije posebno u slučajevima "prelaska" entiteskih granica kao što su vodni tokovi, nedefinisan opšti i regionalni razvoj. Poseban problem predstavlja netransparentnost postupaka prilikom dodjele koncesija. Postupak se u najvećem broju slučajeva zasniva na samoinicijativnoj ponudi gdje koncesionar ima povoljniju pregovaračku poziciju.

Zaključak

Koncesiona naknada predstavlja cijenu za korištenje prirodnog resursa u preduzetničke svrhe. Koncesiona naknada je trošak za investitora, a prihod za titulara dobra. Koncesija je dvostrani pravni posao gdje korisnik dobra (koncesionar) plaća naknadu, a strana koja daje pravo korištenja (koncedent) prima naknadu. Pravo koncedenta proizilaze iz prava vlasništva ili prava raspolaganja sa resursom. Pravo koncesionara proističe iz ugovora o korištenju resursa.

Načelo slobodnog dogovaranja o uslovima korištenja i određivanja naknade omogućilo je široku lepezu modaliteta obračuna i plaćanja naknade. Dobra strana slobodnog pristupa stimulatивно djeluje na preduzetničku inicijativu i kreativnost. Loša strane je nejednaka pregovaračka snaga, gdje jača strana postiže bolje efekte i na taj način udaljava naknadu od njene ekonomske vrijednosti. Regulative u BiH je prihvatila navedeno načelo i pregovaračkim stranama omogućila širok prostor za dogovaranje i ostvarenje ciljeva.

Praksa u RS konvergira klasičnom modelu utvrđivanja i obračuna koncesija. Primjena diferencijalne naknade ima za cilj uravnoteženja regionalnog razvoja. Još uvijek ne postoji razvijena praksa primjene investicionog modela koji preferira partnerski odnos, umanjuje rizike i prejudicira pravičniju raspodjelu korisnosti. Sama naknada ne predstavlja značajne prihode i kao takva ne multiplicira ekonomski razvoj. Indirektna korisnosti i legitimnost korištenja resursa na dugi rok predstavlja izazov investitorima da preduzimaju preduzetničke korake i ulažu u eksploataciju prirodnog resursa. Pozitivna investiciona klima pospješuje ulaganja koja djelovanjem multiplikativnog faktora dovode do rasta BDP.

Istraživanja i izneseni rezultati u radu su potvrdili postavljenu hipotezu da: *Bosna i Hercegovina raspolaze sa neiskorištenim prirodnim resursima*, ali da se isti ne koriste u dovoljnoj mjeri. Sadašnji nivo korištenja resursa nema bitan uticaj na ekonomski razvoj. Unapređenje regulative i prakse korištenja prirodnih resursa na način da djeluju stimulatивно na stvaranje preduzetničke klime, za posledicu će imati veće investicije i brži privredni rast.

Literatura

- Bogdana Vujnović-Gligorić: „Poslovne finansije“, Panevropski Univerzitet –Apeiron, Banjaluka, 2008.
 Chang H.H: „*Fluvial processes in River Engineering*“, Kreiger publishing companx, 1998.
 E.R. Yescombe: „*Javno-privatna partnerstva – načela, politike i finansiranje*“ MATE, Zagreb, 2010.
 Farhad Nomani & Ali Rahnema: „*Islamski ekonomski sistemi*“, El-Kalem, Sarajevo, 1996.
 James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr: „*Osnove finansijskog menedžmenta*“, deveto izdanje, MATE, Zagreb, 2002.

I. Kapetanović i I. Džananović: *“Prilog poticaju izgradnje malih hidroelektrana”* 8. forum Hrvatskog energetskog društva: Energetska tržišta i energetska efikasnost u zemljama tranzicije, Zagreb, 1999.

Ismet Kumalić: *„Uticaj i uloga koncesione takse na donošenje odluke o investiranju”* Zbornik radova, str. 289-302, EDASOL 2012, Banjaluka, 2012

Kodeksi EU: 2004/18/EC; 2004/17/EC; 2007/60/EZ; 2007/66/EC;

Komisija za koncesije RS; www.koncesije-rs.org/cir/index.php?prikaz=stranica&id=15,

Paul A. Samuelson: *„Ekonomija”*, Savremena Administracija, Beograd, 1969.

Pravila o utvrđivanju naknada za koncesije („Službene novine F BiH“ broj: 67/06).

Pravilnik o utvrđivanju kriterijuma za određivanje visine koncesione naknade “Službeni glasnik Republike Srpske” broj: 45/07

Sayyid Tahir , Aidit Ghazali & Syed Omar Syed.Agil: *„Pregled Mikroekonomije”* El-Kalem, Sarajevo, 1996.

SIGMA, (Novembar 2008/ septembar 2009), *„Koncesije i javno privatno partnerstvo u BiH”*, Strukovni pregled, Novembar 2008/ septembar 2009. www.koncesijebih.ba

Zakon o koncesijama: Službeni glasnik BiH broj 32/02; Sl. Novine F BiH 4/02, izmjene 61/07; Sl.Glasnik RS 25/02; 92/09 i 59/13.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA O ELEMENTIMA KOJI IMAJU UTICAJ NA ODLUKE STANOVNIŠTVA O ŠTEDNJI U KOMERCIJALNIM BANKAMA U BOSNI I HERCEGOVINI

RESEARCH RESULTS ON ELEMENTS THAT INFLUENCE DECISIONS OF THE POPULATION ON SAVINGS IN COMMERCIAL BANKS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Samira Zelenbabić

Bobar banka a.d. Bijeljina Filijala Doboj
Nikole Pašića 29, 74000 Doboj
Tel. + 387 65 223 400; Email: samira.pz186@gmail.com

Sažetak

Klasična definicija pod štednjom podrazumjeva onaj dio raspoloživog dohotka koji se ne troši. Analizirajući ovako definisan pojam štednje, a sagledavajući rast štednje stanovništva, nameće se zaključak da je u Bosni i Hercegovini u posljednjoj deceniji došlo do: a) porasta ličnih dohodaka, b) smanjenja potrošnje ili c) ostvarivanja novčanih primanja iz drugih izvora. Određen porast prosječnih dohodaka je evidentan ali je praćen i značajnom potrošnjom što je uočljivo kroz potražnju velikog broja roba i usluga. Novčana primanja iz drugih izvora mogu da potiču iz različitih oblika donacija, poklona, prodaje imovine ali i zarade u domenu "sive ekonomije". Iako su stanovništvu Bosne i Hercegovine, usljed razvoja finansijskog tržišta, na raspolaganju različiti vidovi ulaganja viška novčanih sredstava, ono se u najvećoj mjeri opredjeljuje za klasičan oblik držanja novca u komercijalnim bankama, odnosno u vidu štednih oročenih depozita. Cilj ovog rada je ukazati na razloge zbog kojih se stanovništvo odlučuje za štednju, koji elementi utiču na izbor banke, koja ročnost ugovaranja štednje je najprihvatljivija, te poznavanje prava, ali i rizika, koji proističu iz ugovornog štednog odnosa sa bankom. Rezultati sprovedenih istraživanja ukazali su da kod stanovništva još uvijek postoji izražen strah za vlastite depozite, da preovlađuju dva osnovna motiva za ulaganje novca u banke koji ih ujedno i opredjeljuju u izboru banke, te da ne postoji dovoljna edukovanost i informisanost o načinima amortizacije rizika kojima su njihovi depoziti izloženi. Na osnovu rezultata istraživanja date su određene preporuke čijom primjenom svaki pojedinac može da sa manje bojazni, uz ostvarivanje adekvatnog prinosa na depozit, svoj novac povjeriti komercijalnoj banci.

Ključne riječi: štednja, kamatne stope, povjerenje, osiguranje depozita.

Summary

The classical definition of savings implies that portion of disposable income which is not spent. Analyzing such a defined notion of savings, and considering the growth in household savings, it can be concluded that: a) an increase in personal income, b) reduction of consumption or c) the realization of cash income from other sources, occurred in the last decade in Bosnia and Herzegovina. Certain increase in average incomes is obvious but it is accompanied by a significant consumption which is evident through the demand of a large number for goods and services. Cash income from other sources can come from various forms of donations, grants, sale of assets but also from earnings in the field of "shadow economy". Although the population of Bosnia and Herzegovina, as a result of financial market development, has at its disposal different forms of investments of surplus funds, they mostly opt for the classic form of keeping money in commercial banks, i.e. in form of interest-bearing savings accounts, precisely time deposits. The aim of this paper is to point out the reasons why the population of BIH decides to save, which elements influence the choice of the bank, which maturity date of a savings contract is the most appropriate, and the level of legal knowledge, but also the risks arising from a contractual savings relation with the bank. Results of conducted researches have shown that, among the population, there is still a conspicuous fear for their own deposits, that there are two dominant basic motives for investing money in banks which are at the same time instrumental in opting for the bank, and furthermore that there is lack of education and awareness about ways of risk depreciation that their deposits are exposed to. Based on the research results, certain guidelines are given and if they are followed, each individual can with less fear, with an adequate return on the deposit, entrust their money to a commercial bank.

Keywords: savings, interest rates, confidence, deposit insurance.

Ekonomске studije su pokazale da je dohodak osnovna odrednica potrošnje i štednje (Samuelson & Nordhaus, 2000, str. 424-427). Sasvim je prirodno da u razvijenijim zemljama sa stabilnom ekonomijom stanovništvo ima veće mogućnosti zarade, a samim tim i potrošnje i štednje. U razvijenim ekonomijama štednja stanovništva se ne svodi na puko ulaganje u komercijalne banke kako zbog većih iznosa raspoloživih novčanih sredstava tako i zbog razvijenosti finansijskog tržišta, ali i zbog boljeg poznavanja mogućnosti koje ono pruža potencijalnim investitorima.

Suština štednje, koja predstavlja najlikvidniji dio imovine stanovništva, je u činjenici da se njenim ulaganjem obezbjeđuje odgovarajući prinos. Međutim, stanovništvo Bosne i Hercegovine (BiH) ima i druge motive na koje ukazuju rezultati sprovedenog istraživanja. Činjenica je da su stanovništvu BiH posljednjih godina na raspolaganju i drugi vidovi ulaganja slobodnih novčanih sredstava osim klasičnih depozita kod banaka ali je evidentno da se na te korake odlučuju samo oni koji imaju izraženiju sklonost ka riziku u cilju ostvarivanja većeg prinosa ili bolje poznaju funkcionisanje finansijskog tržišta. Ovaj procenat jeminoran, kao što je i učešće ostalih finansijskih institucija u finansijskom sektoru BiH gdje bankarski sektor ima učešće preko 84%. Stoga se štednja u vidu depozita u komercijalnim bankama stanovništvu nameće kao logičan izbor. Iako je štednja u bankama u BiH imala konstantan rast, činjenica je da se značajna novčana sredstva, posebno u stranim valutama, čuvaju u domaćinstvima (Vladušić, 2010.str 69). Ovakvo ponašanje stanovništva ne predstavlja samo odraz nepovjerenja u bankarski sistem i samu državu, već su posljedica negativnog iskustva sa bankama u bivšoj Jugoslaviji kao i strožijih zakonskih odredbi vezanih za porijeklo novca. U vrijeme kada u BiH raste broj nezaposlenih, kada i zaposleni primaju neadekvatne i neredovne zarade, upitno je kako rastu depoziti stanovništva u bankama u BiH, a rast je evidentan. Dublja analiza ovih argumenata svakako bi ukazalo na značajan uticaj "sive ekonomije" i drugih nelegalnih aktivnosti čiji krajnji rezultat je višak novčanih sredstava od kojih jedan dio svakako završi u komercijalnim bankama u vidu depozita.

Analiza štednih depozita u bankama u Bosni i Hercegovini

Najznačajnije institucije finansijskog sistema BiH su komercijalne banke. Početak rada Centralne banke Bosne i Hercegovine (CB BiH), po principu valutnog odbora, omogućio je pokretanje procesa konsolidacije bankarskog sektora. S obzirom na sva poratna i politička dešavanja koja su imala negativan uticaj na ekonomiju BiH, bankarski sektor je pokazao znatnu agilnost u uspostavljanju stabilnog bankarskog sistema. Ovom procesu su u najvećoj mjeri doprinijele strane investicije u ovom sektoru i to od 2000. god. kada je započet proces privatizacije banaka, odnosno njihova prodaja od strane države. Fiksni kurs kao i stabilnost cijena za posljedicu su imale konstantnu izgradnju povjerenja u CB BiH. Povjerenje javnosti se najbolje očituje kroz porast štednje u bankarskom sektoru BiH. Međutim, iako je zasluga funkcionisanja CB BiH po modelu valutnog odbora u izgradnji povjerenja značajna, postoji i drugi razlog: ulazak stranih banaka na otvoreno tržište BiH. Premda je valutni odbor dokazao da nema namjeru da odstupi od čvrstih pravila poslovanja, za uspostavljanje povjerenja su u većoj mjeri zaslužne strane banke. Stanovništvo BiH je imalo negativno iskustvo sa domaćim bankarskim sektorom u posljednjem desetljeću prošlog vijeka te polazeći od te činjenice teško je pretpostaviti da bi ih bilo koji domaći autoritet mogao ubijediti u sigurnost njihovih depozita. Rast štednje stoga mora objektivno da se povezuje sa oba navedena faktora.

Tabela 1. Ukupna štednja i njen rast u BiH za period 2000-2013.god.

Godina	Ukupna štednja u milionima KM	Porast u %
2000	1.953,7	71*
2001	3.270,7	67
2002	3.724,3	14
2003	4.366,0	17
2004	5.578,4	28
2005	6.876,3	23
2006	8.763,2	27
2007	12.087,2	38
2008	11.875,1	-1
2009	12.092,1	1
2010	12.530,0	4
2011	12.993,0	3
2012	13.326,5	3
2013	14.249,9	7

Izvor: Bilten 3,CB BiH, 2012.str.178. i Statistika finansijskog sektora, proračun autora. *Porast od 71% iskazan je u odnosu na ukupnu štednju u 1998.god. što predstavlja i najveći procentualni porast štednje u periodu od deset godina.

Prethodna tabela je pokazatelj znatnog rasta ukupne štednje koja je povjerena bankarskom sektoru BiH. Upravo su ovi pokazatelji i predstavljali motiv za sprovođenje istraživanja u cilju utvrđivanja razloga, motiva, odnosno elemenata koji su stanovništvo opredjelili za štednju u bankarskom sektoru. Naredna tabela daje pregled promjena depozita stanovništva u proteklih pet godina.

Tabela 2. Depoziti stanovništva u bankama BiH za period 2009-2014.godina

God.	Transakcioni računi	Depoziti po viđenju	Kratkoročni depoziti	Dugoročni depoziti	Ukupno	Porast u %	% učešća u ukupnim depozitima
2009.	1.060,6	997,6	760,8	2.642,8	5.461,8	18	46
2010.	1.277,1	1.259,9	722,4	3.099,2	6.358,6	16	51
2011.	1.409,0	1.381,7	745,2	3.515,5	7.051,3	11	55
2012.	1.480,1	1.421,9	758,5	3.994,7	7.655,2	8	58
2013.	1.650,2	1.678,6	767,4	4.267,7	8.363,9	9	59

Detaljnija analiza strukture depozita ukazuje da kod kratkoročnih i dugoročnih depozita preovlađuju depoziti u stranoj valuti, što je posebno izraženo kod dugoročnih depozita. Ovo ukazuje da ne postoji puno povjerenje u domaću valutu te da je i dalje opredjeljenje stanovništva na štednji u valutama drugih zemalja, posebno u valuti Evropske monetarne unije (EMU). Odnos ukupnih depozita i depozita stanovništva je 59%, što bi u potpunosti bilo u skladu sa osnovnim načelima štednje kada pokazatelji od 2007.god. ne bi ukazivali na jedan disbalans u depozitima vlada entiteta, depozitima nefinansijskih privatnih preduzeća i depozitima stanovništva. Naime, od 2007. god. depoziti vlada i entiteta imaju drastičan pad, depoziti preduzeća su stabilni, a depoziti stanovništva bilježe blagi rast. Uzimajući 2008.god. kao godinu u kojoj su se efekti globalne krize počeli osjećati i u BiH logično bi bilo da su sve tri grupe depozitara osjetile ove posljedice, a ne samo vlade entiteta i kantona. Čak i u periodu od 2010-2013.god. kada se ponovo uspostavlja stopa rasta depozita kod svih ostalih depozitara, ova grupa iskazuje pad, što suštinski ne može da se pravda isključivo krizom, manjim punjenjem budžeta, kapitalnim projektima, već prije svega povećanom potrošnjom. Stoga je sasvim realno zapitati se kako stanovništvo u postojećim uslovima povećane nezaposlenosti, rasta cijena, smanjenih dotacija iz inostranstva i dalje uspjeva da ostvari značajan procenat ušteda i pretvori ih u depozite, a državi, odnosno entitetima to ne uspjeva? Pri tome potrebno je voditi računa da ukupni depoziti stanovništva, a što je ukazalo i istraživanje, značajan dio novčanih sredstava drži izvan komercijalnih banaka.

Dokaz ovoj tvrdnji je period 2001-2002. god. kada je u procesu uvođenja EUR CB BiH otkupila od komercijalnih banaka cca 4,87 milijardi DEM.

Rezultati istraživanja

Svrha istraživanja elemenata koji imaju uticaj na odluke stanovništva da svoju štednju povjere komercijalnim bankama je:

- da ukaže bankama da likvidnost bankarskog sektora u velikoj mjeri ovisi o depozitima stanovništva,
- da sa istom moraju postupati sa najvećim mogućim oprezom,
- da vlastite probleme sa rizičnim plasmanima i nekvalitetnim kreditima ne mogu pokrivati neopravdano visokim kamatnim stopama u cilju privlačenja novih depozita,
- da su u obavezi svakom potencijalnom depozitaru ukazati na sva prava i obaveze koja proističu iz ugovornog odnosa,
- da ih ne smiju dovoditi u zabludu po pitanju odredbi i pravila osiguranja depozita, a sve u cilju očuvanja i jačanja povjerenja stanovništva u bankarki sistem BiH, što je u direktnoj vezi sa cjelokupnom finansijskom stabilnošću BiH.

Stoga se u ovom radu prezentuje analiza rezultata empirijskog istraživanja bitnih elemenata koji opredjeljuju stanovništvo BiH da svoju štednju, svoje depozite, ulože u komercijalne banke u BiH, a sami rezultati istraživanja kao i zaključak mogu da budu od značaja komercijalnim bankama u BiH jer štednja stanovništva predstavlja bitan izvor likvidnosti banaka.

Prikupljanje primarnih podataka realizovano je organizovanjem istraživanja na terenu. Istraživanje je sprovedeno putem anketiranja po sistemu slučajnog uzorka. Ulogu anketara obavile su kolege zaposlene u bankarskom sektoru i prijatelji uz asistenciju autora. Za tu svrhu kreiran je specijalan upitnik koji sadrži ukupno 14 pitanja. Upitnik nije bio strogo podjeljen prema oblastima već je sačinjen na jednostavan način koji polazi od podataka o raspoloživom višku sredstava, motivima za štednju, načinu izbora banke, poznavanju sistema osiguranja depozita i prava iz ugovornog odnosa sa bankom, te je po tim segmentima i analiziran.

Realizacija: Anketa o elementima koji imaju uticaj na odluke stanovnika o štednji u komercijalnim bankama.

Vrijeme istraživanja: oktobar - decembar 2013. god.

Veličina uzorka: 630 ispitanika sa područja Teslića, Doboja, Bijeljine, Tuzle, Sarajeva, Banje Luke, Dervente, Modriče, Broda, Trebinja i Zenice.

Analiza uzorka

Uzorak od 630 ispitanika čine građani odabrani po sistemu slučajnog uzorka sa šireg područja BiH, pri čemu je akcenat stavljen na veća gradska područja koja imaju veći broj zaposlenih, znatnije mogućnosti za ostvarivanjem prihoda po osnovu rada, što za direktnu posljedicu ima sposobnost stanovništva da određena novčana sredstva uštedi. Struktura uzorka analizirana je prema polu, godinama starosti, radnom statusu te stepenu obrazovanja.

Tabela 3. Struktura uzorka

Opis kriterija	Žene (228)	Muškarci (402)
Starosna grupa, godine ispitanika:		
ispod 20	-	-
20 – 30	32	68
31 – 45	106	213
46 -60	90	121
Radni status:		
zaposlen	81	296
nezaposlen	98	34
penzioner	46	64
student - učenik	3	8
Obrazovanje:		
osnovno	13	22
SSS	105	231
VŠS	27	11
VSS	78	115
Magisterij, doktorat	5	23

Izvor: Autor.

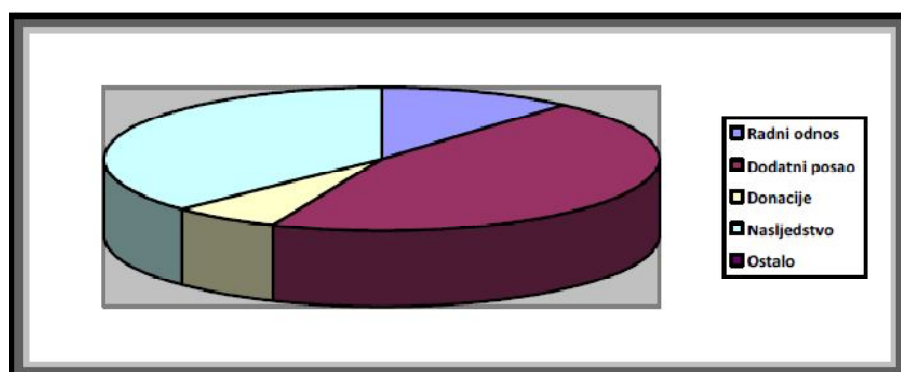
Analiza strukture ispitanika ukazala je na sljedeće:

- Starosna dob ispitanika je procentualno najveća u rasponu 31-45 godina, što je u skladu sa opšte prihvaćenim standardima da su to najproduktivnije godine u životnom ciklusu čovjeka.
- Muška populacija je imala većinsko učešće u istraživanju kao i po pitanju zaposlenosti (radni status). Ovo upućuje na zaključak da u BiH i dalje tradicionalno muški pol donosi odluke po pitanju investiranja, da je on nosilac većeg ili jedinog dijela zarade u domaćinstvu, te da je muška populacija zastupljenija u ukupnoj zaposlenost, a što potvrđuju i statistički podaci za ovu oblast.
- Po pitanju obrazovanja SSS ima primat, mada je evidentno da je odnos ukupnih ispitanika ženskog pola i stepena obrazovanja u vidu VSS znatno zastupljeniji nego kod muškog pola. Ovaj podatak, koji je analiziran i kroz odgovore ove populacije, ukazuje da sa višim stepenom obrazovanja kod žena dolazi do izražaja i njihova bolja sposobnost zaposlenja, ostvarivanja većih zarada, ali ukazuje i na viši stepen nezavisnosti po pitanju donošenja odluka o eventualnom investiranju/štednji.

Izvori novčanih sredstava

Analiza prvog pitanja koje se odnosilo na posjedovanje/ne posjedovanje viška novčanih sredstava u kojoj je čak 68% ispitanika odgovorilo da ne posjeduje ista je u apsolutnom neskladu sa rastom štednje u BiH. Iako je anketa bila tajna, evidentno je da jedan dio ispitanika nije želio odgovarati na pitanja koja su smatrali ličnim, već isključivo na opšta pitanja. Upravo to je vidljivo iz drugog pitanja koje je trebalo da ukaže na izvore sredstava štednje gdje su ispitanici odgovorili na sljedeći način: radni odnos 7%, dodatni posao 28%, donacije 4%, nasljedstva i prodaje materijalnih dobara 23%, ostalo 38%.

Grafikon 1. Izvori štednje građanja prema rezultatima ankete



Izvor: Autor.

Sumirani rezultati odgovora na ovo pitanje nedvojbeno ukazuju da najveći dio stanovništva, koji svoje potrebe zadovoljava isključivo iz redovnih primanja po osnovu radnog odnosa, nije u mogućnosti da ostvari uštede već da su potrebni dodatni poslovi za iste. Iz odgovora o izvorima štednje po osnovu nasljedstva i prodaje materijalne imovine, a koja je dovedena u relaciju sa procentualno najvećom starosnom dobi ispitanika, dolazi se do zaključka da je značajan dio ove populacije unovčio svoje nasljedstvo, te da je više sklon novcu nego manje likvidnoj imovini. Ovo je svakako i rezultat negativnog iskustva stečenog tokom rata kada je imovina u materijalnom smislu imala nultu vrijednost. Odgovor "ostalo" koji je imao najveće učešće suštinski označava upravo segmente koji se odnose na različite aktivnosti koje su često na ivici legalnosti, a koje su svakako prisutne u društvu, ali se zbog bolje komunikacije sa ispitanicima nije se ulazilo u njihovu suštinu.

Štednja i banke

Istraživanje⁶⁹ zadovoljstva korisnika uslugama komercijalnih banaka sprovedeno 2012.god. ukazalo je da bi 87,2% ispitanika višak svojih novčanih sredstava deponovalo u banci. Za mjesto čuvanja postojećeg/potencijalnog viška sredstava ispitanici su odgovorili: kuća 6%, banka 59%, sef 8%, ostalo 37%. I ovo istraživanje je ukazalo da banke predstavljaju prvi izbor, da su vlastite kuće najnesigurnije mjesto, mada procenat odgovora "ostalo" od 37% ukazuje na vjerovatnoću da kuće i stanovi ipak "čuvaju" veći dio novca nego što su to ispitanici bili spremni iskazati. Razlog za to je "strah od krađe" što je kao motiv za čuvanje novca u bankama navelo 41% ispitanika. Pored želje da se ostvare odeređeni dodatni prinosi što je odgovor 29% ispitanika, a što bi svakako trebao da bude jedan od bitnijih motiva štednje u bankama, tu je i odgovor 36% ispitanika iskazan u potrebi da se sačuvaju određena novčana sredstva za nepredviđene situacije. Upravo odgovori koji ukazuju da na štednju stanovništva bitan uticaj imaju emocije (strah, potreba) predstavljaju dodatno upozorenje za bankarski sektor BiH da sa sredstvima koje im je povjerilo stanovništvo moraju upravljati racionalno i uz kontrolu rizika. Kada se stanovništvo već odluči na štednju, kada između godina nagomilanog nepovjerenja u banke i straha od gubitka sredstava usljed krađe opredjeli za banku, onda za sav taj emocionalni stres koji preživljava traži i adekvatnu nagradu, iskazanu kroz visinu kamatne stope. Stoga nije iznenađujuće da je čak 64% ispitanika odgovorilo da na njihov izbor banke najveći uticaj ima visina kamatne stope, a da su svi ostali ponuđeni odgovori zanemarivi. Evidentno je da je u percepciji stanovništva nagrada u vidu kamate po osnovu njihovog depozita u direktnoj vezi sa izborom banke, da se odluka donosi isključivo po osnovu konačnog iznosa koji će dobiti nakon isteka roka deponovanja, a da samo 4% ispitanika proučava finansijske pokazatelje banke i revizorske izvještaje. Stanovništvo je u malom broju slučajeva vezano za određenu banku po osnovu iskazane ljubaznosti, poslovne kulture, tradicije, porijekla kapitala, već isključivo odlučuje po osnovu principa "pretrpljena bojaznost za sudbinu uloženog novca - prinos po osnovu kamate." Sasvim je prirodno da svako želi veći prinos na uložena sredstva, ali ovakva količina bojazni, straha pa i određenog negativnog odnosa prema bankama u jednoj uređenoj državi ne bi trebala da postoji. Zaključak je da suštinski ne postoji povjerenje javnosti u funkcionisanje države kao sistema koji je spreman da zaštiti svoje građane, a ratna dešavanja kao i višegodišnja složena politička situacija svakako nisu faktor koji tome doprinose. Tokom proteklih 10 godina prosječne kamatne stope na depozite bilježe određen pad. Od početka finansijske krize, odnosno od perioda 2008.god. kada se stanovništvo BiH ponovo suočava sa strahom od "propadanja" njihovog novca u bankama i bojazni od stabilnosti domaće valute, komercijalne banke počinju da mjenjaju politiku pasivnih kamatnih stopa te stimulišu štednju u stranoj valuti. Do 2007.god. ove kamatne stope su bile izjednačene. Kamatne stope po viđenju nemaju nikakav uticaj kod opredjeljenja stanovništva po pitanju izbora banke u kojoj će imati neki od transakcionih računa već je taj izbor u najvećoj mjeri determinisan drugim pogodnostima koje banke nude: platne kartice, krediti, troškovi ino doznaka i drugo. Prosječne kamatne stop na depozite po viđenju za proteklih pet godina kretala se u rasponu od 0,25 do 0,00% u zavisnosti od banke.

⁶⁹ Istraživanje sproveo autor u periodu 2010-2012.god. za potrebe izrade doktorske disertacije.

Tabela 4. Prosječne kamatne stope na depozite stanovništva za period 2009-2013.godina

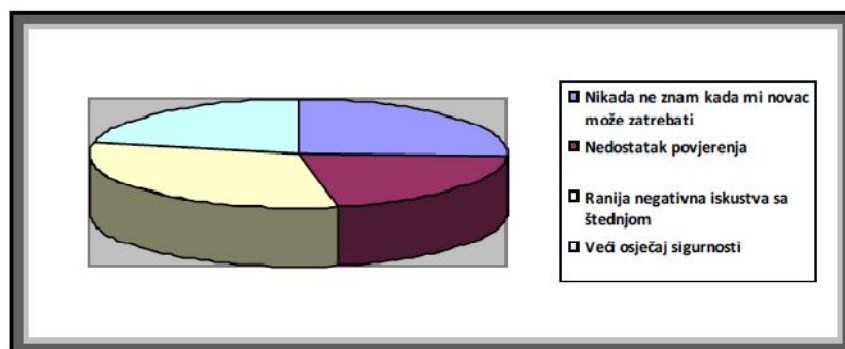
Godina	Kamatne stope na oročene depozite stanovništva u KM	Kamatne stope na oročene depozite stanovništva u stranoj valuti
2009.	3,57	4,18
2010.	2,89	3,25
2011.	2,72	3,22
2012.	2,97	3,06
2013.	3,00	3,10

Izvor: Statistički podaci CB BiH, proračun autora.

Na izbor banke po pitanju deponovanja sredstava nemaju uticaj reklamne kampanje koje banke sprovode što je odgovor 89% ispitanika. Ovo može da predstavlja značajan pokazatelj bankama da je stanovništvo BiH, odnosno dio starosne populacije koja ima najznačajnije učešće u ukupnoj štednji stanovništva, sve mobilnije, zahtjevnije, okrenuto novim vidovima komunikacija i da pristaje jedino na tačno definisanje visine kamatne stope, a ne kako to obično glase reklamni slogani "od-do".

Izbor ročnosti depozita

Većina ispitanika, njih 49%, slobodna novčana sredstva u bankama drži u vidu oročenih depozita i štednje po viđenju. Period oročenja koji je najprihvatljiviji za stanovništvo je do godinu dana. Međutim, ovaj podatak nije u saglasnosti sa odnosnom kratkoročnih i dugoročnih depozita prema statističkim pokazateljima banaka prema kojima dugoročni depoziti imaju bitno veće učešće u odnosu na kratkoročne. Primjera radi, taj odnos je 3:1 u korist dugoročnih depozita u 2013.god. Međutim, ovdje treba imati u vidu da je upitnik ponudio odgovor "do godinu dana" što je podrazumjeva 12 mjeseci i kratkoročni depozit, a da većina banaka u svojoj ponudi ima oročenje depozita na 13 mjeseci što ih automatski svrstava u kategoriju dugoročnih depozita. Bez obzira na način na koji banke klasifikuju depozite po ročnosti, za istraživanje je bitno da stanovništvo i dalje ima znatan otpor prema dugoročnom ulaganju, a da se za isto odlučuju samo u slučajevima ako su kamatne stopa na iste znatno veće. Bitno je naglasiti da je odluka o dugoročnoj štednji po pravilu vezana za štednju u stranoj valuti, što je još jedan pokazatelj nedovoljnog povjerenja u domaću valutu, odnosno u sve komponente koje imaju uticaj na njenu stabilnost. Razlozi zbog kojih stanovništvo preferira kraće rokove štednje definisani su na sljedeći način prikazan grafikonom.

Grafikon 2. Razlozi za odabir kraće stope ročnosti depozita – rezultati ankete

Izvor: Autor.

Vidljiva je ujednačenost u odgovorima, pri čemu ranija negativna iskustva koje je stanovništvo imalo po pitanju štednje učestvuje sa 31%.

Sistem osiguranja depozita i poznavanje odredbi ugovorno-štednog odnosa

Prva reakcija nakon izbijanja krize koju su preuzele državne vlade odnosila se na proširenje osnovice i povećanje iznosa osiguranja depozita. Agencija za osiguranje depozita BiH takođe je pristupila promjeni odluke o visini osiguranog depozita te je isti povećan sa 20.000 KM na 35.000 KM od 01.04.2010.god., a od početka 2014.god. na 50.000 KM. Sama činjenica da je iznos osiguranog depozita povećan samo na 50.000 KM ukazuje koliko BiH zaostaje u ovim procesima, imajući u vidu da je u zemljama EU ovaj iznos nakon

izbijanja krize automatski povećan na 50, a od kraja 2010.god. na 100.000 EUR. Poznavanje uslova pod kojima su depoziti stanovništva osigurani kod komercijalnih banaka, prema rezultatima ankete u kojoj je 52% ispitanika odgovorilo da poznaje iste, ipak se ne može smatrati zadovoljavajućim. S obzirom da sistem osiguranja depozita ima određene limitirajuće faktore koji se odnose na maksimum sume osiguranja, da taj limit po banci obuhvata sve depozite koje jedno fizičko lice ima u njoj, na rokove isplate u slučaju aktiviranja osiguranja i drugo, upitno je koliko su banke spremne da prije samog stupanja u ugovorni odnos budućem depozitaru prezentuju sve ove činjenice. U svakom slučaju ohrabruju rezultati ankete koji govore u prilog povećanom interesu za funkcionisanje ovog bitnog segmenta bankarskog poslovanja. Nasuprot pojačanom interesovanju za sistem osiguranja depozita, zabrinjava činjenica da stanovništvo nije spremno da u potpunosti prouči odredbe ugovora o depozitu, već se isključivo upoznaje sa visinom kamatne stope i rokom dospjeća, a što je odgovor 69% ispitanika. Na svom sajtu CB BiH je objavila određene smjernice stanovništvu po pitanju štednje kao vid edukacije i preporuka što je svakako za pohvalu. Međutim, na određen način je napravila i grešku navodeći da: "Banke često reklamiraju "fiksne" kamate, ali zadržavaju pravo da ih promijene u skladu sa tržišnim kretanjima tokom trajanja depozita". Izmjenama Zakona o bankama Republike Srpske iz 2011.god. (Službeni glasnik Republike Srpske, 2011) upravo je načinjen značajan korak na zaštiti prava i interesa korisnika bankarskih usluga. Ovim izmjenama, u članu 98z, decidno su definisani elementi ugovora o štednji koji moraju jasno izraziti da li je kamata fiksna ili promjenjiva (uz elemente od kojih zavisi njena promjenjivost) kao i metod obračuna kamate. Stoga ne stoji navod CB BiH, barem za banke sa sjedištem u RS koje su u obavezi da sve elemente u skladu sa Zakonom navedu u ugovoru, te se istih striktno pridržavaju. Ovim izmjenama je definisana je i faza pregovaranja koja od banaka zahtjeva pružanje svih relevantnih informacija na način koji je prihvatljiv za prosječnog korisnika usluga. Navedene izmjene su dobar primjer usklađivanja zakonske regulative iz oblasti bankarstva sa dobrom praksom zemalja EU. Međutim, gledano sa aspekta "prosječnog korisnika", kako je Zakonom definisan korisnik bankarskih usluga, ugovori koji se primjenjuju u bankama RS, a koji moraju da sadržavaju niz odredbi, su suviše obimni da bi se oni upuštali u njegovo čitanje, te rezultat ankete ne predstavlja iznenađenje, već odraz stvarne upućenosti stanovništva. Sklonost stanovništva da svoju štednju povjeri bankama potvrđuju i odgovori na pitanje o mogućim promišljanjima o nekom drugom vidu ulaganja (životno osiguranje, hartije od vrijednosti) sa negativnim odgovorom od čak 79% ispitanika.

Zaključak

Izvori iz kojih potiču uštede stanovništva su raznoliki, a činjenica da u BiH postoji još uvijek značajan procenat "sive ekonomije", da na listi zemalja sa izraženom korupcijom zauzimamo visoko mjesto, da imamo problema sa usklađivanjem zakonske regulative vezane za sprečavanje pranja novca, je dovoljan pokazatelj koliko su ovi izvori upitni po svojoj legalnosti i koliko se na iste može primijeniti klasična definicija štednje. Stanovništvo BiH nije svoje povjerenje poklonilo bankama deponujući višak novčanih sredstava u iste zato što vjeruje u stabilnost bankarskog ali i cjelolupnog finansijskog sistema. Na ovaj korak "primorao" ih je strah od krađe novca iz njihovih domova, a naknadu za strah očekuju u višim kamatnim stopama. Strah od krađe novca, od gubitka njegove vrijednosti, od propasti banke je najvažniji element koji određuje visinu štednje stanovništva u komercijalnim bankama, veću štednju u stranoj valuti i samu ročnost štednje. Ovakav rezultat istraživanje predstavlja obavezu bankama u BiH da u svom poslovanju poseban akcenat moraju da stave na segment štednje stanovništva i da budu nosioci aktivnosti koje će stvarati odnos međusobnog povjerenja, a smanjivati emocionalne elemente od kojih zavisi visina štednje stanovništva u bankama. Stvaranje pozitivnijeg poslovnog i političkog okruženja, boljeg funkcionisanja sistema zaštite korisnika finansijskih usluga, pa i pravosuđa, svakako bi imalo uticaj da se znatan dio sredstava koji stanovništvo čuva na "ostalim" mjestima uključi u bankarski sistem, a čija likvidnost u velikoj mjeri ovisi od mnoštva malih depozitara izraženih kroz stanovnike BiH.

Literatura

- Samuelson, P.A. & Nordhaus, W.D. (2010). *Ekonomija*. Zagreb: Mate.
- Vladušić, L.J. (2010). *Štednja i ekonomski rast u Bosni i Hercegovini*. Istočno Sarajevo: Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta.
- Centralna banka Bosne i Hercegovine (2014). Preuzeto Juli 28, 2014 sa http://cbbh.ba/index.php?id=33&sub=mon&lang=bs&table=depoziti_stanovnistva_po_rocnosti&show_a ll . Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o bankama RS, "Službeni glasnik RS", broj 116/11.

АНАЛИЗА КОМИСИОНИХ ПОСЛОВА СА ПОСЕБНИМ ОСВРТОМ НА ОСТВАРИВАЊЕ ПРОФИТА КОМИТЕНТА КОД КОМИСИОНЕ ПРОДАЈЕ РОБЕ

ANALYSIS OF COMMISSION BUSSINES EMPESYSING OF ACCOUNT HOLDER PROFIT GAIN AT COMMISSION GOODS SALE

Радован Спремо

rspremo@het.ba

Сажетак

Комисона куповинано и комисиона продаја робе су специјални послови који се обављају, у своје име и за туђи рачун и у томе се огледа суштина разликовања од редовних послова који се обављају у своје име и за свој рачун. Комисиони послови у вези са набавком или продајом робе на домаћем или иностраном тржишту се обављају на основу уговора склопљеног између комитента и комисионара. Треба нагласити да је роба у комисионим пословима власништво комитента што значи да комисионар не може продати сопствену робу комитенту односно од њега купити. За завршене комисионе послове комисионар остварује профит путем марже, а комитент путем минималне цијене комисионе продаје, код продаје робе, а код куповине робе, максималном цијеном комисионе куповине робе, што је у раду детаљно илустровано са посебним освртом на остварење профита комитента код продаје комисионе робе.

Кључне ријечи: Комисиони послови, комитент, комисионар, трошкови, маржа, профит.

Summary

Commission purchasing and sale of goods are special business which are carried out for its own account and for somebody else benefit, where is clearly made difference among regular tasks carried out for its own account and for its own benefit. Commission business for purchasing and sale of goods on domestic and foreign market are carried out on the basis of a contract concluded between account holder and owner of a commissioner store. It must be underlined that goods in commission business are property of an account holder, which means that owner of a commission store cannot sell its own goods to account holder and buy it from him. For realized commission business owner of a commission store gain profit though margin but account holder through minimal price of commission sale, in goods sale, but in goods purchasing through maximum price of commission goods purchasing, which is in detail explained in this paper, especially explaining benefit gain of account holder in commission goods sale.

Keywords: commission business, account holder, owner of a commission store, expense, margin, benefit.

Увод

Комисиони послови су специјални послови који се обављају, у своје име и за туђи рачун и у томе се разликују од редовних послова који се обављају у своје име и за свој рачун. Комисионе послове могу да обављају унутрашња и међународна трговинска предузећа, банке, транспортна предузећа, шпедиције, предузећа уговорене контроле квалитета и квантитета робе и предузећа за оплеменивање робе(Лукић, 2008. Стр. 227).

Комисиони послови у вези са набавком или продајом робе на домаћем или иностраном тржишту се обављају на основу унапријед склопљеног уговора између комисионара и комитента. Комитент је лице по чијем налогу комисионар обавља посао у своје име, а за туђи рачун. Уговор о комисионим пословима закључен између комитента и комисионара регулише права и обавезе комисионара и комитента у вези са обављањем конкретног комисионог посла који садржи следеће: врста робе, квалитет и квантитет робе, максимална цијена комисионе куповине, минимална цијена комисионе продаје, провизија и надокнада трошкова комисионог посла те начин плаћања и обрачуна комисионих послова.

Суштина комисионих послова јесте у томе да је роба власништво комитента што значи да комисионар не може продати сопствену робу комитенту односно од њега купити Код комисионара све до тренутка и обрачуна продаје, роба примљена код комисионара евидентира се на ванбиласним рачунима, јер је то комитентова роба односно за комисионара туђа роба.

Комисиона куповина робе

Комисиона куповина робе на домаћем или на иностраном тржишту се обавља на основу унапријед закљученог уговора, који може да буде тржишни или условн.

Према трећим лицима комисионар иступа у своје име, што значи да сва права и обавезе у односу на њих припадају њему. За комисионара је комисиона куповина у суштини редовна куповина робе, а за треће лице редовна продаја робе, а за комитента посебан вид куповине робе. Добављач фактурише робу комисионару као своме купцу, а он по састављању калкулације комисионе куповине робе фактурише комитенту, практично као своме купцу. Комисионар калкулацију комисионе куповине робе на домаћем или иностраном тржишту саставља на уобичајан начин. Посебан елеменат дате калкулације је маржа односно провизија комисионара као продајна цијена комисионих услуга из који се надокнађују трошкови пословања и остварује пословн резултат по правилу профит.Илустроваћемо калкулацију комисионе куповине робе.

Примјер: Предпоставимо да је роба купљена на домаћем тржишту и да су познати следећи елементи: максимална куповна цијена робе је 10 000(КМ), ефективна вриједност робе је 9 000(КМ), зависни трошкови набавке робе без провизије комисионара су 500(КМ), маржа комисионара је 3% од набавне вриједности робе (од тога се 1,5% односи на трошкове пословања). На бази датих података калкулација комисионе куповине робе изгледа како слиједи:

Фактурна вриједност робе	9 000
+Зависни трошкови набавке	500
Набавна вриједност робе	9 500
+ Маржа комисионара	285
Укупна набавна вриједност	9 785

Из сачињене калкулације видимо да је стварна фактурна вриједност робе мања од лимитирајуће тј. максималне куповне вриједности робе која је предвиђена уговором о комисионој куповини робе. Дата калкулација уједно представља обрачун тј. фактуру комисионе куповине робе, коју сачињава комисионар и доставља је комитенту. Комисионар у конкретном случају остварује профит од 142,5(КМ) тј.(3% - 1,5% од набавне вриједности).

Комитент књижи комисиону куповину робе на исти начин као и редовну куповину робе, било на домаћем или иностраном тржишту. Разлика је у томе што настале обавезе по основу комисионе куповине робе комитент не измирује директно према добављачима већ према комисионару.

Комисиона продаја робе

Комисиона продаја робе било да се ради на домаћем или иностраном тржишту предходи јој склопљени уговор између комисионара и комитента.Њиме се прецизирају сви битни елементи, то су: врста робе, количина, квалитет, надокнада трошкова комисионе продаје робе, минимална продајна цијена робе, провизија и делкредере комисионара, сачињавање обрачунске калкулације продаје робе и други битни елементи. При обављању комисионе продаје робе по условном уговору комисионар је дужан да га се строго придржава. У случају ако је упитању тржишни уговор, обавезан је да обави посао што је могуће боље, у складу са датим тржишним условима привређивања. Комисионар нема мандат без предходне сагласности комитента продати дату робу испод максималне односно лимитиране продајне цијене. Ако је прода испод поменуте цијене без сагласности комитента, дужан је надокнадити разлику између продајних цијена. Комисионар може да прода робу и по нижој цијени, само у одређеним околностима, и без сагласности комитента, ако је то у његовом интересу то се дешава у случајевима опште опсности од квара робе. Ако се деси да се роба прода по цијени вишој од лимитиране, остварена позитивна разлика не припада њему, већ комитенту, Код комисионе продаје робе исто као код комисионе куповине робе комисионар није власник робе већ комитент.

За обављену комисиону продају робе комисионару припадају одређена провизија од продајне вриједности робе. Она представља продајну цијену датих комисионих послова. Оперативни трошкови настали у вези са датим комисионим услугама представљају њихову цијену коштања. Настала разлика између продајне цијене и цијене коштања комисионих услуга продаје робе представља остварени профит. Комисионар, да ли врши продају робе на домаћем или иностраном тржишту, саставља калкулацију односно обрачун који изгледа на следећи начин:

Продаја робе
-Маржа комисионара

Нето продаја

Нето продаја представља обавезу комисионара према комитенту односно потраживања комитента од комисионара по основу продате робе. Маржа комисионара тј. обична провизија и делкредере провизија служи за надокнаду оперативних трошкова комисионе продаје робе и остварење одређеног профита, то и јесте основни комисионаров циљ. Одузимање марже комисионара од продајне цијене долази се до нето продаје, што је и наведено у тексту, која представља обавезу комисионара према комитенту, то су потраживања од комисионара од стране комитента. Највећа предност комисионог посла је одгађање плаћања ПДВ до момента продаје финалном купцу. Као додата предност су и законски термини плаћања.

Састављање калкулације комисионе продаје робе и њена прегледност илустроваћемо примјером који слиједи:(Спремо, 2013. стр.298.)

Примјер: Предпоставимо да код одређене комисионе продаје робе познајемо следеће податке: лимитирана продајна цијена комисионе продаје је 10 000(КМ), стварна продајна цијена комисионе робе износи 9 000(КМ), комисиона провизија је 15% од продајне вриједности комисионе робе и остали трошкови комисионе продаје робе (односе се на транспорт) које сноси комисионар су 1 000(КМ).

Калкулација комисионе продаје робе на основу датих података изгледа на следећи начин:

Продаја		9 000
Трошкови комисионе продаје:		
1. маржа комисионара		
- Провизија		1 350
2. Трошкови транспорта робе	1 000	2 350
Нето продаја		6 650

Извјештај дате комисионе продаје робе и остварења профита комитента

Анализирајући извјештај дате комисионе продаје робе са аспекта комитента дође мо до следећих података. Следеће податке исказат ће мо у номиналном и процентуалном износу :

Продаја комисионе робе	9 000	100%
-Трошкови реализоване комисионе робе	6 000	66,6
=Бруто маржа	3 000	33,34
-Трошкови комисионе продаје робе	2 350	26,11
=Профит	650	7,2

Из анализе извјештаја комисионе продаје робе и остварења рентабилности битни су следећи фактори: стопа бруто марже, стопа трошкова комисионе продаје робе и стопа профита. Из наведеног оперативног извјештаја датог комисионог посла, они у овом илустративном примјеру износе: 33,34%, 26,34%, и 7,23%. У овом илустрованом примјеру комитент постиже профит од 7,23% знатно мањи у односу да је консигнирана роба продата по лимитираној цијени.

Закључак

Комисиони послови на домаћем или иностраном тржишту се обавља на основу унапријед закљученог уговора који садржи одредбе које су наведене у предходном тексту. За комисионара је комисиона куповина у суштини редовна куповина робе, а за треће лице редовна продаја робе, а за комитента посебни вид куповине робе, што је у раду приказано кроз хипотетички примјер. Код комисионе продаје робе, као што је већ у раду речено, било да се ради на домаћем или иностраном тржишту преходи јој склопљени уговор између комисионара и комитента који може бити условни или тржишни. Код комисионе продаје робе исто као код комисионе куповине робе комисионар није власник робе већ комитент. За завршену комисиону продају робе комисионару припада одређена провизија продајне вриједности робе. Она представља продајну цијену датих комисионих послова. Настала разлика између продајне цијене и цијене коштања комисионих услуга продаје робе, представља остварени профит. Анализирајући извјештај дате комисионе продаје робе кроз предходне илустрације са аспекта комитента и остварења његовог профита долази се до закључка да комитент остварује знатно мањи профит у односу да је консигнирана роба продата по датој лимитираној цијени. Највећа предност комисионог посла је одгода ПДВ-а до тренутка продаје финалном купцу а недостаци комисионих послова који би се могли назвати и кључним огледају се у томе што се не преноси власништво у испруци робе роба је увијек власништво комитента..

Литература

- Вукелић, Г. (2008). *Финансијско рачуноводство*. Београд: Београдска банкарска академија.
- Козомара, Ј. (2005). *Спољно трговинско пословање*. Београд: Институт за економску дипломатију.
- Лукић, Р. (1990). *Трошкови промјена*. Београд: Савремена администрација.
- Лукић, Р. (2007). *Рачуноводство трговинских предузећа кроз примјере*. Београд: Економски факултет.
- Лукић, Р. (2008). *Рачуноводство трговинских предузећа*. Београд: Центар за издавачку дјелатност Економски факултет у Београду.
- Малинић, Д. С. (2007). *Основе рачуноводства*. Београд: Универзитет „Браћа Карић“.
- Спремо, Р. (2013). *Рачуноводство*. Бања Лука: Универзитет за пословни инжињеринг и менаџмент.
- Шкарић-Јовановић, К. и Радовановић, Р. (2006). *Финансијско рачуноводство*. Београд: Центар за издавачку дјелатност Економског факултета у Београду.

BENCHMARKING KAO METODA PROJEKTIRANJA KONKURENT-SKIH POZICIJA PRIVATNIH ZDRAVSTVENIH USTANOVA NA TRŽIŠTU ZDRAVSTVENIH USLUGA

BENCHMARKING AS A METHOD OF DESIGNING THE COMPETITIVE POSITIONS OF PRIVATE HEALTHCARE INSTITUTIONS ON THE MARKET OF HEALTHCARE FACILITIES

Ivka Talić

Sveučilište/Univerzitet „Hercegovina“, Fakultet društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Bijakovići, Bosna i Hercegovina; E-mail: italic@net.hr

Sažetak

Proces tranzicije društva podrazumijeva ne samo privatizaciju privrednih subjekata već i niza drugih segmenata neprofitnog karaktera. To uključuje i privatizaciju zdravstvenih ustanova. Privatizirane zdravstvene ustanove svoje poslovanje moraju da temelje na principima menadžmenta, ekonomskim principima i principima tržišta zdravstvenih usluga. U ovom radu se želi s pomoću metode benchmarkinga prikazati proces projektiranja konkurentskih pozicija privatnih zdravstvenih usluga na tržištu zdravstvenih usluga. Polazi se od pretpostavke da privatne zdravstvene ustanove svoj opstanak i razvoj mogu da ostvare isključivo kroz stvaranje i rast konkurentskih pozicija na tržištu zdravstvenih usluga. Doprinos ovoga rada je u nastojanju da se prikaže primjena benchmarkinga u uvjetima tranzicijskog društva.

Ključne riječi: benchmarking; konkurentske pozicije; zdravstvene ustanove

Summary

The process of society in tradition involves not only the privatization of economic subjects, but also various other segments of non-profitable character. It also includes the privatization of the healthcare institutes. The privatized healthcare institutes have to base its business on the principles of management, economic principles and the principles of healthcare facility markets. In this work we want to, with the help of benchmarking, show the process of designing competitive positions of the private healthcare facilities. The starting hypothesis is that the private healthcare institutions can base its survival and development exclusively through creating and growth of the competitive positions on the market of the healthcare facilities. The contribution of this work is trying to show the appliance of benchmarking in conditions of society in transition.

Keywords: benchmarking; competitive positions; healthcare facilities

Uvod

Pojam “benchmarkinga” još nije preveden, pa se koristi izvorni engleski termin, što je slučaj i u ovome radu. Pojam “benchmarking” započinje od vremena pojave čovjeka do danas, ali je upotrebljavan u različitom kontekstu. U ekonomskom se smislu počelo se promatrati poslije II. svjetskoga rata (Renko, Delić, Škrtić, 1999.; Ferišak, 1998.), a u suvremenom kontekstu godine 1979., primjenom u Xeroxu (Finch, E. i Massheder, K, 1998). O benchmarkingu se intenzivnije piše od svršetka 20. stoljeća kada je veću pažnju za “benchmarking” pobudila knjiga Roberta Campa, 1989, menadžera Xeroxa.

Općenito je danas shvaćeno i s visokim nivoom slaganja prihvaćeno u znanstvenim i stručnim krugovima da su zdravstvene organizacije vjerojatno najsloženiji sustavi za poslovno upravljanje s obzirom na njihovu često veliku heterogenost u ljudskim i kapitalnim resursima. Kvaliteta zdravstvene zaštite i zadovoljstvo pacijenata koje izravno proizlazi iz te kvalitete, te rast tog zadovoljstva danas su popraćeni i stalnim zahtjevima zajednice za smanjivanjem izdataka za zdravstvo. To već i samo po sebi ukazuje na vrijednost i važnost uvođenja benchmarkinga u sustav upravljanja zdravstvenom zaštitom. To je ujedno i vrlo izazovan koncept, jer je složen, još nedovoljno obrađen i istražen, te izuzetno multidimenzionalne naravi.

Primjena benchmarkinga u zdravstvenim organizacijama je relativno novijeg datuma. Prvi počeci datiraju u kasnim 1990-tim (Phillips, S., 1995; Bullivant, J., 1998). Već tada su intenzivirana istraživanja o

pokazateljima izvrsnosti i najboljoj praksi unutar nacionalnih zdravstvenih sustava Zapadne Europe, Sjeverne Amerike i Australije. Tada se javljaju i prvi metodološki okviri i pristupi benchmarkingu u zdravstvu (Goddard, M., Mannion, R. i Smith, P, 2000; Walshe, K., 2005).

Definicija benchmarkinga

Definicija benchmarkinga ima doista mnogo. Moglo bi se slobodno reći da je svaki autor koji se bavio benchmarkingom pokušao dati neku svoju definiciju. Ono što je zajedničko skoro svim autorima je da između tih shvaćanja pojma benchmarkinga nije bilo većih nesuglasja i razilaženja koja bi dovela do potrebe usklađivanja značenja te kategorije. Tako Camp za benchmarking kaže da je kontinuirani proces mjerenja proizvoda i usluga i uspoređivanje tih rezultata s najboljim konkurentima ili tvrtkama koje se smatraju vodećim unutar te djelatnosti (Camp, R., 1989). Geber, pak smatra, da je to proces pronalaženja i primjene najbolje prakse proizvoda, usluga i sustava i podešavanje vlastitih ljudskih i kapitalnih resursa da bi se ti standardi dostigli i pobijedili (Geber, B., 1990). Cook benchmarking definira kao proces poboljšavanja različitih performansi tvrtke identificiranjem i usvajanjem najbolje prakse unutar organizacija iste djelatnosti (Cook, S., 1995).

Benchmarking je kontinuirani i osmišljeni, planirani proces međusobne usporedbe učinkovitosti istorodnih organizacija u izgradnji i zadržavanju tržišnih pozicija i tržišnog udjela. Kao takav, benchmarking omogućuje zdravstvenim ustanovama stjecanje jasnijih slika o zahtjevima njihovih pacijenata, kvaliteti pruženih zdravstvenih usluga, te na taj način pozicioniranja vlastitih pozicija na tržištu zdravstvenih usluga. Taj proces, također, omogućuje zdravstvenim ustanovama da shvate gdje su im prednosti i nedostaci ovisno o promjenama na tržištu zdravstvenih usluga i da te prednosti i nedostatke identificiraju i kvantitativno izraze. To je, također, strateški pristup koji omogućuje zdravstvenim ustanovama da prate kvalitetu svojih usluga i rade na njihovom konstantnom unapređenju.

Vrste benchmarkinga

Najčešće prihvaćena podjela benchmarkinga je na interno i vanjsko vrednovanje (Camo,R.,1989, Zairi,M.,1992). **Interno (unutrašnje) vrednovanje** počiva na komunikaciji i razvoju mišljenja među odjelima iste zdravstvene ustanove, na primjer bolnice. Po ovom pristupu odjel bolnice koji ima najbolje učinke i performanse služi kao model vrednovanja i usporedbe za sve druge odjele te bolnice ili za većinu njih.

Eksterno (vanjsko) vrednovanje najčešće nastaje u zdravstvenim ustanovama koje su već postigle i uspješno realizirale interno vrednovanje. Kroz vanjsko vrednovanje se tako proširuje taj proces implementacije najbolje prakse kroz usporedbu s najboljom praksom najjačeg konkurenta, najbolje bolnice u okruženju. Cilj je da se na ovaj način otkriju nove metode pružanja zdravstvene skrbi ili da se uvedu novi postupci koji doprinose višoj kvaliteti zdravstvenih usluga, pa time i većem zadovoljstvu pacijenata. Vanjskim vrednovanjem se uspostavlja kontinuirana usporedba s drugim zdravstvenim ustanovama jer se nastoji postići i dostići najbolja medicinska praksa. U zdravstvu benchmarking prvenstveno uključuje usporedbu zdravstvene ustanove samo s izravnim ili istovrsnim zdravstvenim ustanovama.

Benchmarking proces u zdravstvu

Kako to vidno proizlazi iz navedenih definicija, benchmarking je nesporno kontinuirani proces. Taj proces svoje ishodište ima na postavkama Deminga i Shewharta odnosno njihovim krugovima upravljanja kvalitetom (Deming, W.E., 1982). Relacija koju su oni tada postavili, sadržana u akronimu PDCA (Plan-Do-Check-Act) odnosno Planiraj-Učini- Primijeni-Djeluj, istina na jedan uopćeni način ocrtava proces koji uz izvjesne modifikacije može poslužiti za početna razmišljanja u arhitekturi procesa benchmarkinga u zdravstvu.

Australska služba za mentalno zdravlje (Australian Government, Department of Health, 2003), je između ostalih pokušaja i doprinosa, dala definiciju procesa benchmarkinga u zdravstvu koje je sadržan u pet osnovnih faza (sažeti prikaz). To su:

- Priprema benchmarking procesa. Što će se mjeriti? Kako će se to izvesti?
- Usporedba s najboljom medicinskom praksom. Prikupljanje podataka. Izrada pokazatelja. Utvrđivanje zdravstvenih standarda. Usporedba pokazatelja zdravstvene organizacije sa najboljom praksom (standardima).

- Identifikacija prakse i procesa koji dovode do vrhunskih performansi u zdravstvenoj organizaciji.
- Implementacija najbolje medicinske prakse. Prilagodba ljudskih i kapitalnih resursa. Implementacija promjena u zdravstvenu organizaciju.
- Evaluacija nove medicinske prakse da bi se osigurala kontinuirana poboljšanja iste u organizaciji.

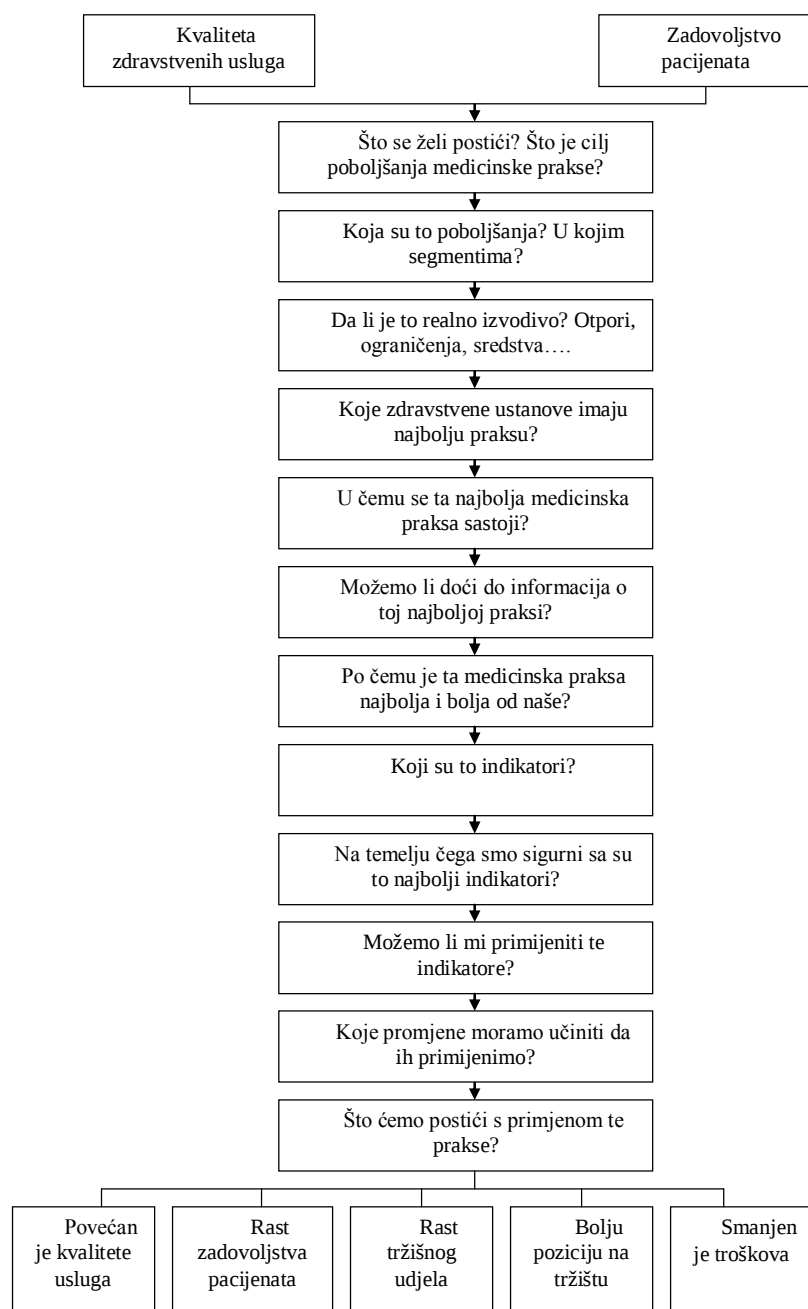
Na slici 1. daje se prikaz jednog modela procesa benchmarkinga u zdravstvu.

Osnovna polazišta ovog modela su: kvaliteta zdravstvenih usluga i zadovoljstvo pacijenata. Najosnovnijim elementima benchmarking procesa se može smatrati zadovoljavajućim odgovorima na sljedeća pitanja::

- Što se želi postići? Što je cilj poboljšanja medicinske prakse?
- Koja su to poboljšanja? U kojim segmentima?
- Da li je to realno izvodivo? Otpori, ograničenja, sredstva
- Koje zdravstvene ustanove imaju najbolju praksu?
- U čemu se ta najbolja medicinska praksa sastoji?
- Možemo li doći do informacija o toj najboljoj praksi?
- Po čemu je ta medicinska praksa najbolja i bolja od naše?
- Koji su to indikatori?
- Na temelju čega smo sigurni da su to najbolji indikatori
- Možemo li mi primijeniti te indikatore?
- Koje promjene moramo učiniti da ih primijenimo?
- Što ćemo postići s primjenom te prakse?

Odgovori na ova pitanja nisu nimalo laki. Nisu ni rezultat intuitivne ocjene i procjene. Za njih treba obaviti ponekada i vrlo opsežna istraživanja okruženja zdravstvene organizacije. To se naročito odnosi na potrebu utvrđivanja šansi i prijetnji koje dolaze iz okruženja zdravstvene organizacije. Također, treba izvršiti istraživanja potencijala (snaga i slabosti) zdravstvene organizacije, a posebno utvrditi koliko je organizacija spremna na kontinuirane promjene i koliko iste može implementirati.

Slika 1. Benchmarking proces u zdravstvenim organizacijama



Izvor: autor rada

Outputi procesa benchmarkinga u zdravstvenoj organizaciji mogu biti: povećanje kvaliteta zdravstvenih usluga, rast zadovoljstva pacijenata; rast tržišnog udjela; bolje konkurentske pozicije na tržištu zdravstvenih usluga, te smanjenje troškova poslovanja zdravstvene organizacije.

Teškoće u primjeni benchmarkinga u zdravstvu

Nije lako primijeniti postavke benchmarkinga u zdravstvu. Brojne su teškoće, nejasnoće, nedoumice oko toga. Brojni su i otpori koji dolaze kako od nerazumijevanja koncepta menadžmenta i marketinga i njihove uloge u upravljanju zdravstvenim sustavima. Najmanje su četiri skupine problema odnosno teškoća na koje valja računati pri razmišljanjima o konceptu benchmarkinga u zdravstvu.

Jedan o vjerojatno **najvećih problema** u primjeni benchmarkinga u zdravstvu je teškoća u određivanju pojma "najbolje medicinske prakse". Drugim riječima utvrđivanja standarda medicinske prakse s kojom će se

odnosna zdravstvena organizacija moći uspoređivati. Zdravstvene organizacije su vrlo često jako heterogene, razlikuju se po svojoj misiji, vitiji, strateškim ciljevima, organizacijskoj strukturi, organizacijskoj kulturi, strukturi ljudskih i kapitalnih resursa, nivou informatičke izgrađenosti, veličini itd. Dakle, uvijek postoje stanoviti rizici oko definiranja i usvajanja najbolje medicinske prakse i usklađivanja zdravstvenih standarda. Nimalo nije manji problem utvrditi i verificirati da li su izabrani standardi najbolje medicinske skrbi doista i najbolji, jer postoji uvijek rizik da nije izabrana najbolja praksa.

Drugi je problem moguće sažeti u promišljanju u kojoj mjeri je uopće moguća usporedba vlastite medicinske prakse s izabranim standardom tj. najboljom medicinskom praksom odnosno onom koju se prihvaća kao izvrsnu. Cilj benchmarkinga je da se zdravstvena organizacija kroz kontinuirana i sustavna poboljšanja učini konkurentski jačom. da učini pomak kako bi postigla te vrhunske, najbolje rezultate medicinske prakse. Ali ako je taj cilj, odnosno zdravstveni standard nerealan, pogotovo neusporediv, nekomparabilan, onda se cijeli koncept benchmarkinga dovodi upitnim, iluzoran i nerealan.

Treći problem je u samom shvaćanju mjesta, uloge i značenja menadžmenta u zdravstvu. Ovo se naročito odnosi na stanje u zemljama tranzicije. Koncept poslovnog upravljanja zdravstvenim organizacijama na principima suvremenog menadžmenta je još u velikoj većini zdravstvenih sustava, pa time i zdravstvenih organizacija kao dijelovima tih sustava u fazi više teoretskih rasprava nego stvarne implementacije. Tome su uzrok brojni i različiti čimbenici: institucionalni, vlasnički, stanje gospodarstva, politički itd. Upravo implementirani sustav menadžmenta u zdravstvenim organizacijama je polazni, ključni i neizostavni preduvjet da se uopće može shvatiti, definirati i implementirati benchmarking u zdravstvene organizacije. Uz menadžment, postojeće stanje popraćeno je najčešće i nerazvijenim sustavom upravljanja ljudskim resursima, naročito motivacijom ljudstva u javnim (državnim) zdravstvenim organizacijama. Benchmarking nije realan za primjenu bez koncepta organizacije koja uči (koncept inteligentnih organizacija), usmjeren na stalne promjene zdravstvene organizacije prema zahtjevima koji stižu iz njenog okruženja.

Četvrti problem leži u pronalaženju načina, modela, pristupa zdravoj suradnji s najboljim zdravstvenim organizacijama (konkurentima na tržištu zdravstvenih usluga). Kako doći do informacija o zdravstvenoj izvrsnosti? Vjeruje se da je to puno lakše postići velikim nego malim zdravstvenim organizacijama, jer velike organizacije najčešće imaju kvalitetniju podršku i brže postižu razvijeniji oblik menadžmenta (Cook, S., 1995).

Model benchmarkinga u zdravstvu

Jedan od modela benchmarkinga u zdravstvu koji se temelji na vjerojatnosti njegove primjene mogao bi se postaviti na temelju dviju varijabli:

1. Zahtjevnosti za implementaciju indikatora najbolje medicinske prakse
2. Intenziteta potrebnih promjena u zdravstvenoj organizaciji za implementaciju benchmarking modela

Predstavljen je na slici 2. Vjerojatnost primjene benchmarkinga u zdravstvenim organizacijama najveća je gdje su intenzitet potrebnih promjena u zdravstvenoj organizaciji za implementaciju, te zahtjevnost za implementaciju indikatora najbolje medicinske prakse niski.

Najmanja, pak, vjerojatnost je gdje su intenzitet potrebnih promjena u zdravstvenoj organizaciji za implementaciju, te zahtjevnost za implementaciju indikatora najbolje medicinske prakse najviši.

Slika 2. Vjerojatnost primjene benchmarkinga u zdravstvenoj organizaciji

Zahtjevnost za implementaciju indikatora najbolje medicinske prakse	visok	srednja	mala	vrlo mala
	srednji	velika	velika	mala
	nizak	vrlo velika	velika	srednja
		nizak	srednji	visok
Intenzitet potrebnih promjena za implementaciju benchmarkinga u zdravstvenoj organizaciji				

Izvor: autor rada

Između te dvije krajnje točke dade se pozicionirati nekoliko vjerojatnosti malog, srednjeg i visokog intenziteta kako je to prikazano na slici 2.

Zaključak

Benchmarking u zdravstvenim ustanovama je koncept koji je prije svega otvoren kako za istraživače, tako i za njegovu primjenu. Radi se o relativno novom pristupu strateškog upravljanja zdravstvenim organizacijama u uvjetima postojanja tržišta zdravstvenih usluga. Prvenstveno benchmarking je koncept koji omogućuje konstantno praćenje i unapređenje kvalitete zdravstvenih usluga i rasta zadovoljstva pacijenata. To vodi rastu tržišnih pozicija zdravstvene organizacije.

Velika je vrijednost ovog koncepta što kroz identifikaciju najbolje medicinske prakse predstavljene kroz standarde zdravstvenih usluga pruža metrički alat za postizanje tih strateških ciljeva. Ovaj rad samo je mali pokušaj da se dade doprinos u ovim promišljanja kako bi potakao nova u uvjetima tranzicijskog društva gdje su ova promišljanja izuzetno potrebna u sadašnjem trenutku.

Literatura

- Australian Government, Demartment of Health, 2003, www.health.gov.au
- Bullivant, J., 1998, *Benchmarking for Best Value in the NHS*, NHS Confederation, Financial Times Healthcare, London
- Camp, R., 1989, *Global Cases in Benchmarking, Best Practices From Organizations Around the World*, American Society for Quality Control, Quality Press, Quality Resources, Milwaukee, New York
- Cook, S., 1995, *Practical Benchmarking: A Management Giude*, Cower, Hampshire
- Deming, W.E., 1982, *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT, Chambridge
- Geber, B., 1990, *Benchmarking: Measuring Yourself Against the Best*, Training, Nov.,
- Goodard, M., Mannion, R. & Smith, P., 2000, *Enhancing Performance in Health Care: A Theoretical Perspective on Agency and the Role of Information*, Health Economics (9)

- Phillips, S., 1995, *Benchmarking, Providing the Direction for Excellence*, British Journal of Health Care Management (1)
- Renko, N., Delić, N., Škrtić, M. (1999.), *Benchmarking u strategiji marketinga*, Zagreb: MATE d.o.o.
- Walshe, K., 2005, *International Comparisons of the Quality of Health Care: What Do They Tell Us?* QSHC (12)
- Zairi, M., 1992, *The Art of Benchmarking Using Customer Feedback to Establish a Performance Gap*, Total Quality Management 3 (2)

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U BANKAMA NA PRIMERU ERSTE BANKE SRBIJA

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN BANKS – CASE STUDIES ERSTE BANK SERBIA

Danijela Dašić

Erste banka a.d. Novi Sad

Telefon: +381640482585 E-mail: danijela.dasic@gmail.com

Sažetak

Društvena odgovornost je u današnje vreme sve značajniji segment poslovanja i veoma je važno da se sve banke i kompanije uključe proces implementacije ovog vida poslovanja u strategije svojih preduzeća. Definisanjem strukture društveno odgovornog poslovanja doprinosi se lakšem definisanju strategije njegove implementacije, kao i sagledavanju implikacija koje ovakav koncept ima na poslovanje banke, ali i društva u celini. Kao takva njena filozofija je usmerena na ostvarivanju dugoročne koristi za banku i okruženje u kome ona posluje. Važno je da se top menadžeri banaka upoznaju sa stratejskim putem koji treba da slede kako bi implementirali društveno odgovorne aktivnosti u svoje banke. Ovaj način poslovanja je od izuzetne važnosti za sve banke i preduzeća kojima je poverenje jedan od ključnih faktora poslovanja. Ovo je važno jer će većina partnera poslovati sa bankama kojima je odgovorno poslovanje i doprinos zajednici u kojoj posluju, kao i prema samim zaposlenima stub poslovanja. Osnovni cilj istraživanje je prikaz načina na koji se društvena odgovornost može uključiti u strategiju banake. Rad ističe da istraživanje društvene odgovornosti i njegoa primena značajana za sticanje konkurentske prenosti u okruženju kao i za stvaranje profita, kao i za dobrobit zajednice u kojoj banka posluje i njenih zaposlenih. Analizirani su teoriski pristupi društvene odgovornosti kroz istaživanje glavnih pristupa i doprinosa u banci. Korišćena je metoda studije slučaja na primeru Erste banka Srbija, kao jedne od banaka u Srbiji koja zaista mnogo ulaže u društvenu odgovornost. Evaluacija rezultata sprovedena je upoređivanjem rezultata sa stratejskim ciljevima banke. Ovo istraživanje može biti korisno za banke, kao i top menadžement u bankama koji žele da uključe ili unaprede društvenoe odgovorno poslovanje u bankarskoj strategiji a time povećaju tržišno učešće, budu konkurentni i ostvariju profit. Potrebno je pre svega uskladiti poslovne odluke sa ciljevima razvoja banke i društvenog poslovanja. Razvoj i uvođenje društveno odgovornog poslovanja je imperativ za poslovnih uspeh banka kao i društva u celini. A osnovni predlog je da se društveno odgovorno poslovanje uvede u savremeno bankarstvo jer ostvaruje dugoročne ciljeve banke kao što su profitabilnost i tržišno učešće.

Ključne reči: društvena odgovornost, društveno odgovorno poslovanje, marketing, banka

Summary

Corporate social responsibility (CSR) is a significant part of a business and thus it is important for banks and other companies to implement it to their business strategies. By defining the structure of CSR, it is easier later to define the strategy of implementation, and take implications to consideration of how this concept can influence not just the business but the society in general. Like that, its philosophy points on achieving long term advantage for the bank and its environment. It is necessary for top management to recognize the right strategic path that will guide them to the implementation of CSR to their banks. This kind of business methods are important for all banks and other companies because the good business is built on a foundation of trust. Previously mentioned methods are significant for most of business partners who will gladly work with someone fully conscious of CSR. The primary goal of this research is a method how the CSR can be involved in bank strategy. The purpose of this research is to show how CSR can influence the competitive advantage and increasing the profit. Theoretical approach of CSR was analyzed through research of main aspects of a bank. Case study research method was used on example of Erste bank Serbia, as one that implements CSR. Evaluation of results was made by comparing results with strategic goals of the bank. This research can be useful for banks and top management in banks if they want to involve or improve CSR in their banking strategies, and as a result to be competitive and to achieve a profit. It is important specially to adjust business decisions with development goals and CSR. Development of CSR is imperative for business success of banks and society in general. The advice is to implement the CSR in modern banking considering it can increase profitability and level of market involvement.

Keywords: social responsibility, CSR, marketing, bank

Društveno odgovorno poslovanje je relativno nov temin u Srbiji, koji sve više pridobija značaj u poslovanju banka. Međutim, ovaj koncept u svetu postoji mnogo duže. To je koncept u okviru koga banke integrišu svoje poslovanje i interakciju sa svim zainteresovanim stranama. U suštini ono predstavlja svest o položaju i značaju banke u svaremenom društvu i odgovornosti koja proizilazi iz nje. Drugim rečima društveno odgovorno poslovanje je koncept poslovanja u kome se banke prema svim zainteresovanim stranama odnose etički i odgovorno (Atanacković, 2011.). Ovaj koncept poslovanja predstavlja veoma bitnu aktivnost i poslovnu funkciju banke, kojom stiče ugled i poverenje među svojim klijentima i na taj način pruža značajan doprinos u cilju poboljšanja društvenih, ekonomskih i ekoloških uslova (Kontić & Kontić, 2010.).

Osnovni cilj rada je istraživanje kako društvena odgovornost može postati element bankarske strategije. Prikazuje da je istraživanje društveno odgovorno poslovanje u kontekstu strategije banaka neophodno za razvoj konkurentskih prednosti u okruženju i stvaranja profita kao i zadovoljnih interesnih strana. Kako bi istražili strategijske izazove, kao i organizacione odgovore vezane za društvenu odgovornost u bankama autor analizira društveno odgovorno poslovanje i ponašanje Erste banke Srbija pod sloganom „Banka to su ljudi“. Kao motiv ovog istraživanja autor ističe važnost društveno odgovornog poslovanja u savremenom marketingu bankarstva, kao i jedan od značajnih faktora u sticanju profitabilnosti banke u izuzetno konkurentnom tržištu. Poseban interes od primene društveno odgovornog poslovanja mogu imati menadžeri banka koji imaju za cilj da povećaju učešće interesnih strana u svojim strategijskim ciljevima kao i povećanje fundamentalnih ciljeva: profit, tržišni udeo, konkurentska prednost i zadovoljstvo klijenata.

Rad je strukturiran iz međusobno povezanih delova. U narednom delu prikazana je relevantna literatura, a zatim je prikazan koncept društveno odgovornog poslovanja Erste banke Srbija i analiziran kroz studiju slučaja. Poslednji deo čine zaključna razmatranja.

Teorijska razmatranja o društvenoj odgovornosti.

U relevantnoj literaturi postoje brojni pristupi društvenoj odgovornosti. Autor prikazuje neke od glavnih radova i pristupa kao i osnovne doprinose. Jedan od začetnika društvene odgovornosti u literaturi bio je Levitt sa delom „Opasnost od društvene odgovornosti“, koji kaže da je posvećenost društvenoj odgovornosti počelo kao odbrambeni mehanizam protiv napada na velike korporacije i kao moralna efikasnost sistema koji teži postizanju profita (Levitt, 1958.). Jedan od autora koji osporava društvenu odgovornost preduzeća i kaže da je ona manipulativna filozofija poslovanja kao i da je signal problema u preduzeću (Fridman, 1970). Autora (Milisavljević, 2012.) kaže: „Draker je veoma rano unazivao da menadžment mora da shvati da treba da razmotri da li će poslovna akcija da unapređuje javno dobro, da unapredi bazično verovanje društva i doprinosi njegovoj stabilnosti, snazi i harmoniji. Preduzeće je organ društva i služi društvenoj ulozi“. Koncept društveno odgovornog poslovanja i marketinga polazi od pretpostavke da je zadatak korporacija da ustanove potrebe, zahteve i interese tržišta (Kotler & Keller, 2006.). Društveno odgovorno poslovanje je moralna obaveza svakog preduzeća, a po velikom broju teoretičara ona doprinosi povećanju konkurentске prednosti preduzeća odnosno banke (Kotler & Li, 2009.). Kako objašnjavaju Kotler i Li (2009.) društveno odgovorno poslovanje doprinosi povećanju konkurentnosti preduzeća jer: dovodi do povećanja prodaje i tržišnog učešća, jača pozicije brendova, jača korporativni imidž i uticaj, jača sposobnost preduzeća da privuče i zadrži najtalentovaniju snagu, smanjuje troškove poslovanja za investitore i finansijske analitičare. Ekološka društvena odgovornost može postati element koji vodi ka konkurentskoj prednosti (Hart, 1995.). Društvena odgovornost se u korporacijama reflektuje u slučajevima kada se aktivnosti kompanije više odnose na društvenu agendu nego što to zakon propisuje (Carroll, 1979.). Kako bi koncept društveno odgovornog poslovanja bio adekvatno implementiran neophodno je poznavati njegovu strukturu. Prema (Carroll, B., 1991.) koji je konstruisao piramidu korporativne društvene odgovornosti postoji raspored: na vrhu je filantropska odgovornost, zatim etička odgovornost, legitimana odgovornost zaključno sa ekonomskom odgovornošću. Prema autoru (Dejanović, 2012.) profit koji je ostvaren bez poštovanja osnovnih moralno-etičkih normi i zakonskih propisa nije društveno prihvatljiv profit, a veliko bogatstvo banaka gubi sjaj ukoliko ga ne prate filantropске kacije i davanja. Profitabilnost je temelj na kome se zasniva poslovanje svake banke, međutim bez njega nema filantropije niti brige o društvu i okolini niti etičkih normi, što dalje implicira na činjenicu da u društveno odgovornom poslovanju profit nije najbitniji.

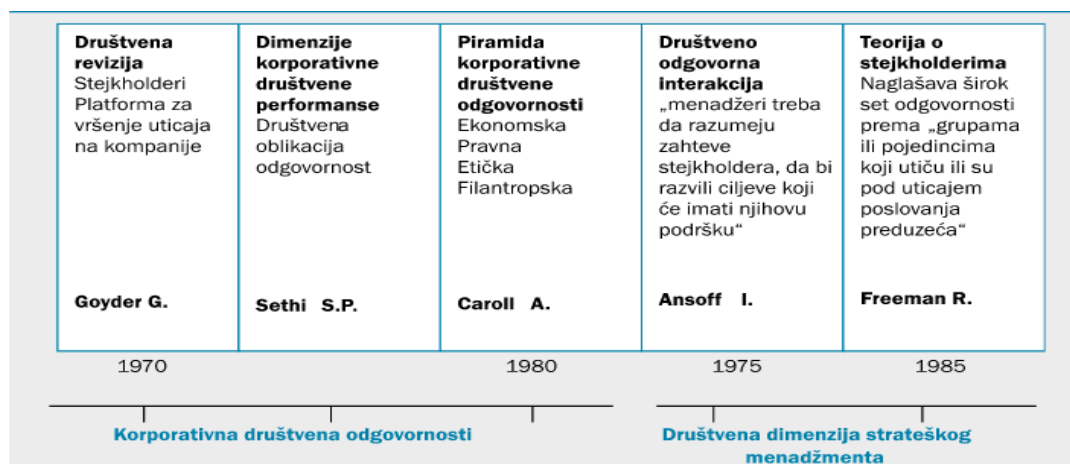
Slika 1: Piramida društvene odgovornosti



Izvor: Carroll, B. 2010. strana 42

Sledeći prikaz jasno ističe pregled teorijskih perspektiva društvene odgovornosti od 1970 godine do 1985 godine, kao i stavove pojedinih autora u navedenom periodu. Razmatrajući društvenu dimenziju strateškog menadžmenta autor Ansoff ukazuje na to da odabrana strategija kompanije treba da reflektuje njenu interakciju sa okruženjem. Kompanijama je potrebna ovakva vrsta poslovne strategije da bi poboljšale svoj rad. Ove ideje su uticale na formiranje stavova interesnih grupa savremenih preduzeća prema njenom strateškom menadžmentu (Ansoff, H. I, 1979). Teorija akcionarskog preduzeća tvrdi da je svrha preduzeća da poveća dobrobit akcionara uz poštovanje moralnih i društvenih ograničenja, bilo zbog toga što takvo povećanje vodi do većeg dobra (Freeman, R.E., 1984). Friman ukazuje na grupe koje su, bitne za opstanak i uspeh preduzeća, a takođe uključuje bilo koje grupe ili pojedince koji mogu imati uticaj. Ovakva definicija interesnih grupa je pred kompanije postavila zadatak da razmatraju svoje poslovne odluke imajući u vidu vlasnike, zaposlene, dobavljače, kupce, lokalnu zajednicu, a u širem smislu još i vladu i konkurenciju. Menadžment kompanije stoga treba da balansira mnogobrojne i često protivurečne zahteve interesnih deonika (Veljković & Petrović, 2009).

Slika 2: Pregled teoretskih perspektiva korporativne društvene odgovornosti



Izvor: <http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13126&heading=>

Studija slučaja: Erste banka Srbija a.d. Novi Sad

Rezultati više različitih istraživanja ukazuju na to da stratejski pristup društvenoj odgovornosti može biti efikasan način za diferencijaciju banaka (Kontić & Kontić, 2010.). Različita istraživanja na temu društvene odgovornosti tima autora Velaza i saradnika iz 2007 godine su biti osnovni motiv za ovo istraživanje. U navedenoj studiji slučaja analiziraćemo Erste banka Srbija a.d. Novi Sad koja je deo Erste Grupe. Erste grupa je finansijska institucija sa tradicijom dugom preko 190 godina koja zapošljava oko 50500 ljudi, a nudi svoje proizvode i usluge kroz mrežu filijala koji ima preko 3300, i opslužuje oko 21 milion klijenata. Erste banka je tržišni lider u Austriji, Češkoj, Rumuniji i Slovačkoj. Erste grupa je od 2008

godine uključena u indeks održivosti bečke berze, VONIX, a deonice Erste Grupe dodate su u index ASPO Eurozone, koji čini 120 najbolje rangiranih kompanija. Kada govorimo Erste banci Srbija ona opslužuje oko 400.000 klijenta, zapošljava oko 1000 ljudi i posluje u 75 filijala širom 45 gradova Srbije. Sa ciljem procene aktivnosti društvene odgovornosti u Erste banka Srbija prikupljanje informacija je obavljeno na više načina: kako lično u banci tako i putem analize izveštaja društvene odgovornosti banke i putem interneta, društvenih mreža i ostalo. Prvo je analizirana vizija i korporativne vrednosti banke. A kasnije su elementi vizije i osnovni ciljevi uključeni u bančinu strategiju. Erste banka Srbija zasniva svoje poslovanje na sledećoj viziji: „Banka prvog izbora“. Cilj im je da stvore održivu vrednost za sve zainteresovane strane. Od samog početka društveno odgovorno poslovanje predstavlja sastavni deo Erste banke i deo je dugoročne poslovne strategije (sajt Erste banke www.erstebank.rs, preuzeto februara 14, 2014. god.) Erste banci društveno odgovorno poslovanje predstavlja strateški okvir za upravljanje kompanijom. Osnovna zamisao Erste banke je ulaganje u dugoročne i stabilne odnose sa ključnim interesnim stranama: zaposlenima, klijentima i sugrađanima u lokalnim zajednicama. Jedno od opredeljenja je da banka aktivno doprinosi razvoju i dobrobiti društva čiji su neodvojivi deo (Stanković, Đukić, & Popović, 2012.). Erste banka kao finasijska institucija najveći uticaj na društvo i okolinu ima preko poslovnih aktivnosti svojih klijenata. Erste banka konstantno teži da u svom poslovanju osigura poštovanje ljudskih prava, kao i zaštitu društvenog i prirodnog okruženja.

U doba globalnih integracija nije moguće primenjivati uobičajene načine poslovanja. Kako lokalne krize veoma brzo postaju globalne a ekonomski problemi su usko povezani sa ekološkim i socijalnim kao posledica toga se javlja da poslovni, javni i neprofitni sektor više ne mogu delovati odvojeno jedan od drugog kako bi se na njih moglo adekvatno delovati. Društveno odgovorno poslovanje je pristup poslovanja koji omogućava da se delujući u partnersvu sa drugim sektorima, banka uspešnije suoči sa izazovima koje postavlja tržište (Omazić, 2010.). Društveno odgovorno poslovanje u Erste banci je koncept poslovanja koji podstiče inovativnost, ohrabruje održivi razvoj, odgovorno upravlja rizicima i smanjivanjem troškova, podstičući na taj način poslovne rezultate za klijente i banku ali i zajednicu u kojoj Erste banka posluje. Jedan od osnovnih i značajnih karakteristika pristupa Erste banke društvenoj odgovornosti je kontinuirano zalaganje i rad na promociji koncepta društvene odgovornosti, a kasnije i unapređenje postojećih praksi. Ono što je važno je činjenica da je Erste banka aktivan član Globalnog dogovora Ujedinjenih nacija u Srbiji kao i Foruma poslovnih lidera, Ujedinjenih banka Srbije, Nacionalne alijanse za lokalni ekonomski razvoj i Srpske asocijacije menadžera. Erste banka ima i otvorenu posebnu e-mail adresu za sva pitanja, predloge, sugestije u vezi DOP-a a to je dop@erstebank.rs, koja je otvorena 24 časa za komunikaciju sa zainteresovanim na ovu tematsku oblast.

Osnovni principi DOP-a Erste banke Srbija

Prema izveštaju za Erste banku društveno odgovorno poslovanje predstavlja strateški okvir za upravljanje kompanijom, zasnovan na ulaganju u dugoročne i stabilne odnose sa ključnim interesnim stranama: zaposlenima, klijentima i sugrađanima u lokalnim zajednicama u kojima Erste banka posluje.

Osnovni principi društveno odgovornog poslovanja za Erste banku su sledeći principi (sajt Erste banke www.erstebank.rs, preuzeto februara 14, 2014. god.):

- Povezanost sa poslovanjem
- Uravnoteženost
- Holistički pristup
- Integrativni pristup

Svaki od ovih principa ima svoju važnost u društveno odgovornom poslovanju Erste banke. Strategija društveno odgovornog poslovanja Erste banke je postavljena na principu povezanosti sa poslovanjem i usmerenosti na one oblasti kojima banka ima najveći uticaj u svakom od stubova društveno odgovornog poslovanja. Uravnoteženost je princip koji se odnosi na podjednaku zastupljenost društveno odgovornih u praksi u svim oblastima poslovanja banke. Princip holističkog pristupa je važan jer se temi pristupa sa svih aspekata uz stalno merenje rezultata. Integrativni pristup se oslanja na već postojeće mehanizme i izgrađene sisteme upravljanja i poslovanja u banci

Strategija DOP-a Erste banke sprovodi preko 5 osnovnih oblasti koje prate postavljeni ciljevi i po jednu temu koja je u fokusu.

Prikazana tabela predstavlja glavnih 5 oblasti društveno odgovornog poslovanja Erste banke Srbija. A navedene oblasti sui fokus teme. U svakoj od navedenih oblasti društveno odgovornog poslovanja postoje problemi koji se mogu definisati.

Tabela 1: Oblasti DOP-a Erste banke Srbija

Oblast DOP-a	Tema u fokusu	Druge prioritne teme
Korporativno upravljanje	Razvoj društveno odgovornog poslovanja preko udruženih inicijativa	Antikorupcija i zaštita konkurencije Transaprente prakse upravljanja
Odgovornost prema klijentima	Finansijska inkluzija i odgovorno finansiranje	Odgovorna komunikacija Uključenje klijenata u DOP inicijative
Odgovornost u radnom okruženju	Razvoj i usavršavanje	Socijalana podrška zaposlenima Zdravlje i bezbednost na radu
Odgovornost prema lokalnim zajednicama	Ulaganje u razvoj potencijala svih članova zajednice u kojima banka posluje	Promocija korporativne i individualne filantropije
Odgovornost prema životnoj sredini	Odgovorno raspolaganje resursima	Podizanje svesti o zaštiti životne sredine kod zaposlenih Odgovorno finansiranje

Izvor: Sektor marketinga Erste banke Srbija 2014. godina

Korporativno upravljanje

Sa početkom svetske ekonomske krize, korporativno upravljanje postalo je jedno od najaktuelnijih pitanja društvene odgovornosti u bankarskom sektoru (Dejanović, 2012.). Cilj Erste banke Srbija je da unapredi svoje postojeće prakse dobrog korporativnog upravljanja, kao i promoviše primenu istih u poslovnoj zajednici. Korporativno upravljanje je sistem vođenja i nadziranja kompanija. Ono je skup mehanizama kroz koje kompanija funkcioniše kada je svojina odvojena od upravljanja. Dobro korporativno upravljanje obezbeđuje odgovorno ponašanje i poslovanje banke, uz uzimanje u obzir interesa internih i eksternih zainteresovanih strana prilikom donošenja odluka kako bi se dostigao maksimalan nivo efikasnosti i profitabilnosti banke. Veza korporativnog upravljanja i društvene odgovornosti je višestruka i dvosmerna. S jedne strane, korporativno upravljanje je oblast koju bi sa stanovišta društvene odgovornosti stalno trebalo unapređivati kako bi se osigurala transparentnost, s druge strane to je sredstvo putem kojeg se postiže sposobnost organizacije da društveno odgovorne prakse implementira u sve oblasti svog poslovanja (Omizić, A. 2010.). Glavna tema koja se postavlja je društveno odgovorno poslovanje kroz društvene inicijative odnosno uključivanje partnera i dobavljača u društveno odgovorne aktivnosti banke. Sa korupcijom kao jednom od najštetnijih pojava u društvu, kao i poslovanju Erste banka se suočava uz pomoć jasno definisanih procedura i mera. Procedure i mere su usmerene na prevenciju, suzbijanje i sankcionisanje ovog oblika ponašanja. Da bi se što efikasnije borila sa korupcijom i finansijskim kriminalom Erste banka je razvila i usvojila niz politika i procedura. Neke od procedura su: Priručnik za upravljanje sukobima interesa, Pravilnik za sprečavanje pranja novca, AML program, Kodekse bankarskog ponašanja i Etički kodeks za zaposlene. Ono što je najvažnije Erste banka je potpisnica Deklaracije u borbi protiv korupcije. Od izuzetnog je značaja da preduzeća a ujedno i banke obezbede potpunu transparentnost poslovanja i da na taj način pokažu posvećenost širem društvu (Veljković, D., Petrović, D. 2010.). Erste banka Srbija praktikuje transparentno upravljanje, što dalje znači da se u svakom momentu zna ko je na kojoj upravljačkoj poziciji u Erste banci. Sve upravljačke funkcije su takođe transparentno razvrstane na polove i godine starosti. Transparentnost se ogleda i u tome da se tačno zna kako se biraju članovi na koji način, kako se nagrađuju članovi, na koji način se evaluira rad upravljačkog tela kao i na koji način se komunicira sa upravljačkim telom Erste banke. Upravni odbor čine šest članova od kojih su svi članovi muškarci. Izvršni odbor čine tri člana od čega su dve žene i jedan muškarac. Starosna struktura upravljačkog tela je 100 % između 30-50 godina života. Članovi izvršnog i upravnog odbora se biraju na mandat od četiri godine, uz neograničenu mogućnost ponovnog izbora i saglasnost Narodne banke Srbije. Član upravnog odbora ne može biti istovremeno i član izvršnog odbora. Sistem nagrađivanja i bonusa za izvršne direktore definisani su Politikom

učinka i nagrađivanja, ali zavise od tri faktora: finasijski rezultat kao najvažniji faktor, profesionalnog ponašanja, i izmerenih pojedinačnih rezultata. Rad Izvršnog odbora se ocenjuje kvartalnim izveštajima o poslovanju banke. Izvršni odbor je odgovoran za svoj rad Upravnom odboru i akcionarima banke. Komunikacija sa članovima najviših upravljačkih tela u Erste banci može da se vrši na nekoliko načina. Video porukama kojima se obraća generalni direktor u vezi godišnjih rezultata. Internet komunikacija, je godišnji razgovor namenjen samo internoj publici, mailovima više puta u toku godine. Sastanci sindikata grupe koji se održavaju tri puta godišnje. Otvorena vrata periodično kao individualni sastanak. Informatorom kojima se obaveštavaju zaposleni o kadrovskim promenama, i ostalim važnim dešavanjima u Erste banci (informacija Erste banka-menadžment).

Odgovornost u radnom okruženju

Jedan od najznačajnijih načina integrisanja principa društvene odgovornosti u banci je briga o ljudima, i zaštita na radu zaposlenih (Vlastelica-Bakić, Krstović, & Cicvarić-Kostić, 2012.). Banka je u obavezi da vodi računa o svojim zaposlenima, pogotovo sa aspekta obrazovanja, očuvanja radnog mesta kao i napredovanja u karijeri. U kontekstu društveno odgovornog poslovanja banka posebnu pažnju mora da posveti adekvatnom odnosu prema svim zaposlenima. Razvoj i usavršavanje zaposlenih je osnovni i ključni faktor društveno odgovornog poslovanja, a kao takvog možemo ga identifikovati na osnovu sledećih faktora: prepoznavanje zaposlenih kao ključne zainteresovane strane, visoki rezultati na polju razvoja zaposlenih (Kekač, 2007.). Ulaganje u razvoj i usavršavanje zaposlenih ne utiče samo na motivaciju zaposlenih već zaposlene i banku čini konkurentnijom na sve zahtevnijem tržištu. Tokom 2012. i 2013. godine Erste banka Srbija je ulagala u svoje zaposlene i to na razne načine. Uloženo je oko 20 miliona dinara na obuke, više od 50% zaposlenih je prošlo minimum barem jednu obuku, oko 47 miliona dinara je uloženo u poboljšanje bezbednosti i zdravlja zaposlenih u Erste banci. Što se tiče bezbednosti ona je kompleksna oblast koja se bavi: fizičkom zaštitom, tehničkom zaštitom, protivpožarnom zaštitom, bezbednošću i zdravljem na radu. Sve filijale Erste banke imaju instaliran protivpožarni sistem, video nadzor, sistem kontrole pristupa, automatske dojave i ostalo. Pored toga ono što je najvažnije postoje posebne procedure za zaposlene u vezi bezbednosti i zaštite na radu. Što se tiče socijalne podrške zaposlenima Erste banka i o tome izuzetno brine, a za to je zadužen sindikat i ljudski resursi. Benefiti koji se nude zaposlenima su mnogobrojni. Od bezkamratnih zajmova, otpremnina, kolektivnog osiguranja, naknade štete povrede na radu preko naknade troškova smrti članova porodice, socijalne pomoći usled duže i teže bolesti zaposlenog ili članova, poklona za novu godinu, porodiškog odsustva, jubilarnih nagrada i ostalo.

Odgovornost prema klijentima

Imperativ savremenog tržišta je transparentno i efikasno poslovanje. Banke poslovanje obogaćuju stalnim unapređivanjem kvaliteta, raznovrsnosti i pristupačnosti proizvoda i usluga, a to se radi edukacijama i adekvatnim informisanjem. Primarna odgovornost koju banka ima je odgovornost prema klijentima. Odgovornost prema klijentima se ogleda u sledećim aspektima: komunikacije sa klijentima i razvijanje namenskih proizvoda prilagođenih njihovim potrebama. Glavna tema je finansijska inkluzija i odgovorno finansiranje. Finansijska isključenost direktno je povezana sa siromaštvom, koja se dalje ogleda u nedostupnosti bankarskih usluga ugroženim grupama i klijentima sa niskim primanjima. Sve navedeno dovodi do toga da se siromašni ne mogu izvući iz ove grupe i zato se prave finansijski koncepti koji pružaju povoljnije uslove za ovaj krug klijenata i opismenjavaju ih da bi razumeli bankarske proizvode. Ovakav koncept finansijske inkluzije predstavlja jednu od važnijih i aktuelnih pitanja društvene odgovornosti u bankarskom sektoru, pogotovu u zemljama u razvoju (Đukić-Kuzmanović & Vuković, 2010.). Koncept brige o klijentima predstavlja platformu za razvoj odnosa i transparentne komunikacije sa klijentima. Najvažnije je da se na adekvatan način razumeju potrebe klijenata, kao i da se pružaju odgovori na njihove zahteve. Ovo se isključivo može postići što kvalitetnije koncipiranom komunikacijom i davanjem stručnih saveta. Dva osnovna pokazatelja uspešnosti su zadovoljstvo klijenata i mišljenje klijenata. Erste banka ima razvijene metode za merenje ova dva parametra.

Odgovornost prema lokalnim zajednicama

Uključenje banke u lokalnu zajednicu u kojoj posluje stvara šire ekonomske i društvene rezultate, oblikuje sredinu povoljnu za poslovanje, za zaposlene i klijente. Pored toga povećava kvalitet ponude i usluge i poboljšava kvalitet života te zajednice. S toga je odgovornost banaka da podstiču ekonomski i društveni razvoj lokalnih zajednica u kojima deluju. Fokus ove oblasti je ulaganje u razvoj potencijala svih članova zajednica u kojoj Erste banka deluje. Dosadašnje aktivnosti na polju društveno odgovornog poslovanja bile su usmerene na podršku manje zastupljenim grupama i pojedincima da ostvare svoje potencijale. Realizacijom

projekata Erste banke kao što su Centrifuga, Klub 27, Mentorska štednja i ostalim inicijativama u oblasti obrazovanja, kulture i socijalne inkluzije, donela je Erste banci prepoznatljivost i izuzetne rezultate na polju društveno odgovornog poslovanja. Korporativna i individualna filantropija se u Erste banci ogleda u konstantnom pomaganju zajednice u kojoj banka posluje. Tako je od skoro napravljen i Erste studentski kutak koji se nalazi u Filijali u Novom Sadu i gde studenti mogu da dođu da se okupljaju a banka im povremeno oraganizuje i određene obuke iz raznih oblasti koje ih zanimaju. A takođe Erste banka organizuje prakse za student i učenike. Veoma značajan je i program volontiranja u Erste banci, kao i podška stipendistima u manjim ruralnim sredinama. Veliki značaj imaju i sledeći projekti „biram odgovornost – dajem podršku“, udružena socijalna pomoć za zaposlene Marina Ćurčić, projekat „Možeš i Ti“, Centrifuga i kao jedan od najvažnijih konkurs za sponzorstva i donacije, kojima Erste banka daje veliki značaj.

Odgovornost prema životnoj sredini

Banke su deo društva u kome posluju, pa pored ostvarenja ekonomskih ciljeva moraju voditi računa i o uticaju koje vrše na društvo i prirodnu sredinu (Ivanović-Đukić, 2011.). Ekološka dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na uticaj banke na životnu sredinu, što uključuje potrošnju resursa, izlazni učinak banke kao i usaglašenost sa propisima koji se odnose na životnu sredinu. Integrisan sistem zaštite životne sredine obuhvata mere, uslove i instrumente za održivo upravljanje i očuvanje prirodne ravnoteže. Ono što jeste najvažnije u ovoj tematskoj oblasti je odgovorno raspolaganje resursima. Erste banka je pristupila projektu EKOpfit kojom se promovišu primena principa koji omogućavaju profitabilnije i ekonomičnije poslovanje uz uštedu novca i smanjenje negativnog uticaja na životnu sredinu. Erste banka je zauzela lidersku poziciju u Srbiji u domenu finansiranja projekata obnovljivih izvora energije. Investiranje u obnovljivi izvor energije predstavlja svetski trend kome ona teži. Ovo je važno ne samo zbog pozitivnog uticaja na životnu sredinu već i zbog profitabilnosti na duži rok. Erste banka ima lidersku poziciju i u upravljanju otpadom – reciklažom. Reciklaža ima ekološki, ekonomski i socijalni značaj. Pozitivno utiče na podizanje ekološke svesti ljudi, sprečava zagađenje životne sredine i štedi prirodne resurse. Za izradu recikliranog proizvoda se šteti manja količina energije. Erste banka je u toku 2013. godine reciklirala oko 47.000 kg različitog otpada i to: papira, elektronskog otpada, tonera, pet ambalaže, pvc folija i drugog. To je banka koja je prepoznatljiva po reciklaži. U svom svakodnevnom poslovanju ima posebne kante, kao i kante za staklene i pet ambalaže. Pored toga u svakodnevnom radu Erste banka koristi upravo taj reciklirani papir koji je odličnog kvaliteta. Zahvaljujući svom radu u domenu društvene odgovornosti Erste banka Srbija je već godinama u izveštajima FTSE4 zajedno sa kompanijama koje poštuju pravila Globalnog dogovora ujedinjenih nacija.

Zaključak

Nesumnjiva je činjenica da je u razvijenim zemljama kao i zemljama u razvoju prisutna svest o značaju poštovanja standarda i važnosti društveno odgovornog poslovanja kao jednog od značajnih alata marketinga banaka. U savremenom društvu i poslovanju koncept društvene odgovornosti postaje opšte prihvaćen. Danas ovaj koncept predstavlja jednu od najvažnijih principa savremenog poslovanja. Aktivna uloga banaka u kreiranju humanog i kvalitetnog života od presudnog je značaja za formiranje mišljenja klijenta i zainteresovanih strana. Primena ovog koncepta treba da omogući kvalitetniji nastup na tržištu i postizanje konkurentnosti. Posmatrano dugoročno primenom društveno odgovornog poslovanja se osvaruju i profitni ciljevi u bankama. Ovaj kocept se može integrisati u strategiju povezivanjem ostalih dimenzija kao što su misija, tržište, potrošači i resursi. Po rečima predsednika IO gospodina Carića (2013.) za Erste banku je odgovorno poslovanje imperativ savremenog poslovanja. Iskustva u Erste banci pokazuju da dugoročan uspeh može da se postigne i održava jedino ako ljudi imaju poverenja u banku sa kojom posluju. Iz tog razloga kako gospodin Carić (2013.) kaže društvena odgovornost je u samom srcu Erste banke i svih poslovnih procesa. Društvena odgovornost nije samo jedno od lica Erste banke, već je integralni deo poslovne strategije i svih svakodневnih aktivnosti.

Osnovni cilj istraživanja je prikazivanje stratgijskog pristupa u odabranoj banci. A neka od narenih istraživanja bi se sproveda sa ciljem da prikažu finansijske aspekte i pokazatelje ovog koncepta, kao i efekat na reputaciju i korporativni identitet banke.

U cilju maksimalnog uključivnaja društvene odgovornosti i povećanja angažovanosti zainteresovanih strana, banke bi trebale da se drže nekih od preporuka. Izvršni menadžeri treba da imaju vodeću ulogu u razvoju društvene odgovornosti i implementaciji u poslovnu strategiju banke. Uočavanje i procena društvenih faktora je složen zadatak koji zahteva rešavanje mnogih problema u koji mora da se uključi celokupna banka a ne samo pojedinci. Inicijative društvene odgovornosti treba da se koriste za povoljšanje

odnosa sa ključnim zainteresovanim stranama, a prvenstveno zaposlenima i potrebama klijenata. A kao rezultat navedenog je profitabilnost, tržišno učešće i zadovoljstvo klijenata, kao i zadržavanje istih.

Literatura

1. Atanacković, U. (2011.). Društveno odgovorno poslovanje kao savremeni koncept biznisa. Škola biznisa , 1-6.
2. Carroll, B. (1979.). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Managment Review 4/4 , 497-505.
3. Carroll, B. (1991.). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Managemant of Organizational Stakeholders. Business Horizons , 42.
4. Dejanović, M. (2012.). Društveno odgovorno ponašanje kompanija i banaka. Bankarstvo , 60-84.
5. Đukić-Kuzmanović, T., & Vuković, M. (2010.). Društvena odgovornost kompanija u Srbiji u uslovima svetske krize. Škola Biznisa .
6. Fridman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business to Incrase Profits. The New York Times .
7. Hart, S. (1995.). A natural resource-based view of the firm. Academy of Menagement Review , 986-1014.
8. Ivanović-Đukić, M. (2011.). Promovisanje društveno odgovornog poslovanja u preduzećima u Srbiji. Sociologija, vol 53, broj 1. , 21-42.
9. Kekač, K. (2007.). Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Zagreb: MATE.
10. Kontić, L., & Kontić, J. (2010.). Uključivanje korporativne društvene odgovornosti u strategiju banke. Bankarstvo, vol.39., broj 3-4. , 21-42.
11. Kotler, F., & Li, N. (2009.). Društveno odgovorno poslovanje:savremena teorija i najbolja praksa. Zagreb: MEPColsuntant doo.
12. Kotler, P., & Keller, K. (2006.). Marketing menadžment. Beograd: DataStatus.
13. Levitt, T. (1958., september-october). The dangers of social responsibility. Harvard Business Review , 41-50.
14. Milisavljević, M. (2012.). Društvena odgovornost preduzeća. Marketing, vol 43, broj 3 , 173-180.
15. Omazić, A. (2010.). Zbirka studije slučaja društveno odgovornog poslovanja. <http://www.hrpsor.hr/hrpsor/images/dokumenti/ZSSDOP.pdf> .
16. Stanković, L., Đukić, S., & Popović, A. (2012.). Razvoj društveno odgovornog marketinga. Marketing, vol 43., broj 3. , 181-191.
17. Veljković, D., & Petrović, D. (2009). Korporativna društvena odgovornost i značaj njene promocije. Marketing , 29-43.
18. Vlastelica-Bakić, T., Krstović, J., & Cicvarić-Kostić, S. (2012.). Poslovna opravdanost društveno odgovornog poslovanja. Marketing, vol 43., broj 3. , 191-199.
19. www.erstebank.rs preuzeto maja 15.2014. godine

FOKUSIRANJE MARKETINŠKIH KAMPANJA PROTIV NAGAZNIH MINA NA SPECIFIČNE GRUPACIJE STANOVNIŠTVA

TARGETING THE MARKETING CAMPAIGNS AGAINST LANDMINES ON PARTICULAR GROUPS OF THE POPULATION

Dragana Štrbac

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka
Despota Stefana Lazarevića bb
Email: draganastrbac@yahoo.com

Branislav Mitić

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Sažetak

Nagazne pešadijske mine, zaostale nakon ratnih sukoba, predstavljaju veliku pretnju i realnu opasnost u više od sedamdeset zemalja. Procenjuje se da danas postoji oko 110 miliona nagaznih mina širom sveta, od čega se svake godine ukloni oko 100 hiljada ali se istovremeno postavi i dva miliona novih mina. Osim na ljude, nagazne mine imaju izuzetno razarajući uticaj i na privredu zemalja u kojima su prisutne, obzirom da se radi uglavnom o vrlo siromašnim zemljama u kojima je poljoprivreda primarna delatnost stanovništva, a koja je ovim eksplozivnim sredstvima posebno ugrožena. Marketinški napor u oblasti borbe protiv mina fokusirani su upravo na oblast upozoravanja; osnovni cilj je da se putem edukacije, informisanjem posredstvom medija ili u direktnim kontaktima podigne svest stanovništva i ukaže na opasnosti od nagaznih mina. Iako su nagazne mine potencijalno opasne za čitavu populaciju na određenoj ugroženoj teritoriji, fokus istraživanja prezentovanog u ovom radu je na potrebi za targetiranjem najranjivijih segmenata stanovništva. U tom smislu, marketinške kampanje treba posebno kreirati za potrebe dece koja su izuzetno ugrožena dejstvima nagaznih mina; naime, prema najnovijim podacima, njihovo učešće je blizu 50% stradalog stanovništva. U nekim zemljama ovaj procenat se kreće i do 70% pri čemu je posebno zabrinjavajuća činjenica da taj udeo beleži rast u poslednjoj deceniji. To predstavlja dodatni argument i motiv za pomenute aktivnosti upozoravanja i edukacije dece u ovoj oblasti, što podrazumeva prilagođavanje marketinških kampanja njihovom uzrastu sa ciljem pravilnog razumevanja opasnosti i razarajućih posledica nagaznih mina.

Ključne reči: nagazne mine, opasnost, upozoravanje, marketinška kampanja, fokusiranje, deca.

Summary

Landmines which are left after the war conflicts represent a major threat and real danger in more than seventy countries. It is estimated that today there are approximately 110 million land mines around the world, of which experts annually remove about 100 thousand, while two million new mines are placed at the same time. Besides human victims, landmines have a very devastating impact on the economies of the countries in which they are present, since those countries are generally very poor, with agriculture (as the primary activity of the population) particularly vulnerable from landmines. Marketing efforts against landmines are primarily focused on the warning activities; the main goal is to raise awareness of the population and highlight the dangers of landmines, through education and by giving all relevant informations through the media or through direct contacts. Although landmines are potentially dangerous for the entire population on endangered territory, the focus of the research presented in this paper is on the need for targeting the most vulnerable segments of the population. In that sense, the marketing campaign should be specifically created for the needs of children who are extremely vulnerable regarding effects of landmines; namely, according to the latest data, share of children is close to 50% of all people affected by landmines. In some countries this share reaches 70%, and was growing during the last decade, which is the fact that demands attention and fear. At the same time, this fact is an additional argument and a motive for the mentioned activities regarding warning and education of children who live in the area affected by landmines, including marketing campaigns adapted to their needs, in order of proper understanding of all dangers and all devastating consequences of landmines.

Keywords: landmines, the danger, warning, marketing campaigns, targeting, children.

Uvod

Ono što treba imati u vidu kada je u pitanju borba protiv mina je činjenica da je rešavanje ovog teškog problema dugotrajan proces koji često traje decenijama i koji zahteva angažovanje čitavog društva i svih institucija. Nagazne mine imaju ekstremno negativan uticaj na socio-ekonomski razvoj i to upravo zemalja koje spadaju u grupaciju nerazvijenih ili pak zemalja u razvoju, i koje se realno teško same mogu uhvatiti u koštac sa ovim zlom. Upravo je to razlog što su u borbu protiv mina u značajnoj meri uključene brojne međunarodne institucije kao što su UNDP, UNOPS, UNMAS, UNICEF itd.; takođe je u ovoj oblasti od neprocenljivog značaja i uloga neprofitnih organizacija.

Delovanje u pravcu borbe protiv mina inkorporira različite segmente aktivnosti i obuhvata nekoliko osnovnih elemenata:⁷⁰ humanitarno deminiranje, upozoravanje na opasnost od mina (MRE), pomoć žrtvama mina koja uključuje rehabilitaciju i resocijalizaciju tih osoba, uništavanje mina i neeksplozivnih ubojitih sredstava kao i organizovanje kampanja protiv korišćenja protivpešadijskih mina.

Nosilac marketing aktivnosti u ovoj oblasti su organizacije koje funkcionišu u okviru neprofitnog sektora. Marketing koncepcija u tom smislu podrazumeva zadovoljavanje potreba ciljne tržišne grupe u formi partnerstva, pri čemu je od ključne važnosti upravo implementacija direktnog marketinga; on se u praksi svodi na privlačenje donatora direktnim kontaktima (mogu se koristiti punktovi na javnim mestima, direktna pošta, akcije “od vrata do vrata”), zatim direktnim promovisanjem posredstvom medija, aktivnostima u pravcu angažovanja volontera, itd. Humanitarne akcije finansiraju pojedinci (donatori) ili pak država, različite fondacije, organizacije ili korporacije.

Suštinsko pitanje na kome se bazira istraživanje prezentirano u ovom radu je: da li je, obzirom da su nagazne mine potencijalno opasne za čitavu populaciju na određenoj ugroženoj teritoriji, opravdano fokusiranje marketinških kampanja (prevažno u domenu upozoravanja) na pojedine grupacije stanovništva?

Globalni aspekti borbe protiv devastirajućih efekata nagaznih mina

Realnost današnjice i problem sa kojim se više miliona ljudi širom sveta suočava (od toga je dvadesetak zemalja posebno pogođeno, naročito Avganistan, Angola, Irak, Sudan, Vijetnam, Bosna i Hercegovina i druge) predstavljaju nagazne pešadijske mine zaostale nakon ratnih sukoba.

Humanitarno deminiranje, kao jedna od komponenti protivminskih akcija, odnosi se na specifične aktivnosti kojima se uklanja opasnost od mina; deminiranje obuhvata sistematsko i generalno izviđanje i izradu projektne dokumentacije, zatim tehničko izviđanje, čišćenje površina i objekata kao i operacije podvodnog čišćenja i uklanjanja eksplozivnih sredstava zaostalih nakon ratnih dejstava. Sve ove aktivnosti izuzev sistematskog i generalnog izviđanja vrše akreditovane deminerske institucije.

Paradoks koji je evidentan kada su protivpešadijske mine u pitanju je da jedna protivpešadijska mina košta između 3 i 30 USD, dok su troškovi uklanjanja mina od 50 pa čak i do stotinu puta veći i kreću se u dijapazonu od 300 do 1000 USD. Mnogi eksperti veruju da bi troškovi uklanjanja ili neutralizacije svih nagaznih mina u svetu, koristeći sadašnje tehnologije, iznosili između 33 i 50 milijardi USD.⁷¹

Tabela 1: Države / oblasti sa žrtvama mina u 2012

Afrika	Amerika	Azija-Pacifik	Evropa, i Centralna Azija	Kavkaz	Bliski Istok i Severna Afrika
Angola		Avganistan	Albanija		Alžir
Čad		Kambodža	Azerbejdžan		Egipat
DSI		Indija	Belorusija		Iran
Obala Slonovače		Laos	BiH		Irak
Džibuti	Čile	Mijanmar	Hrvatska		Kuvajt
Eritreja	Kolumbija	Nepal	Gruzija		Liban
Gvineja Bisao	Nikaragva	Pakistan	Grčka		Libija
Kenija	Peru	Filipini	Crna Gora		Palestina
Mali		Južna Koreja	Poljska		Sirija
Mauritanija		Šri Lanka	Rusija		Jemen
Mozambik		Tajland	Srbija		Zapadna Sahara

⁷⁰ <http://www.hi-see.org/hisee/local/tekst.php?id=106> (28.06.2014. 10.20h)

⁷¹ http://www.aepcoinc.com/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=112 (28.06.2014. 11.18h)

Afrika	Amerika	Azija-Pacifik	Evropa, i Centralna Azija	Kavkaz	Bliski Istok i Severna Afrika
Niger Senegal Somalija Južni Sudan Sudan Uganda Zimbabve Somaliland		Vijetnam	Tadžikistan Turska Ukrajina Kosova Nagorno-Karabah		

Izvor: http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Casualties_and_Victim_Assistance.html (28.06.2014. 12.00h)

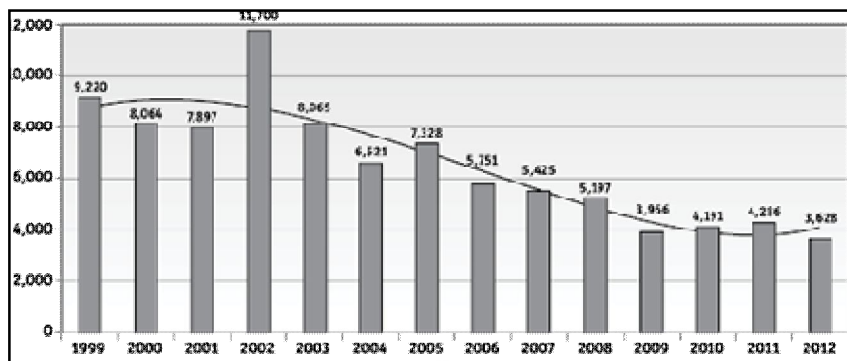
Tabela 2: Države sa 100 ili više zabeleženih žrtava u 2012

Država	Broj žrtava
Avganistan	766
Kolumbija	496
Jemen	263
Pakistan	247
Kambodža	186
Iran	127
Sudan	109
Mijanmar	106

Izvor: http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Casualties_and_Victim_Assistance.html (28.06.2014. 12.20h)

Postoji oko 110 miliona aktivnih nagaznih mina razbacanih u više od 70 zemalja – kada su ljudi u pitanju to znači da jedna ide na 17 dece ili 52 čoveka. 2.000 ljudi je učestvovalo u nesrećama sa minama svakog meseca - jedna žrtva svakih 20 minuta. Oko 800 od njih će umreti, ostatak će biti osakaćen . Oko 100.000 mina se ukloni svake godine, ali sve do nedavno više od 2 miliona više bude postavljeno svake godine. Prema trenutnoj stopi bilo bi potrebno 1.100 godina da se oslobodi svet od mina. To je pod pretpostavkom da nema novih koje su postavljene.⁷²

Grafikon 1: Broj žrtava mina po godinama (1999–2012)



Izvor: http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Casualties_and_Victim_Assistance.html (28.06.2014. 12.25h)

Kao i prethodnih godina, na 3,628 identifikovanih žrtvi mina u 2012. uključene su samo zabilježene žrtve. Zbog nepotpunog prikupljenog materijala na nacionalnom nivou broj žrtvi daleko je veći. Na osnovu

⁷² <http://newint.org/features/1997/09/05/facts/> (28.06.2014. 11.45h)

ažurirane Monitoring metodologije istraživanja, koja je na snazi od 2009. procenjuje se da ima oko dodatnih 800-1000 žrtava svake godine, a da ovaj broj nije uključen u globalnu statistiku o žrtvama mina.

Ekonomске posledice i troškovi lečenja⁷³

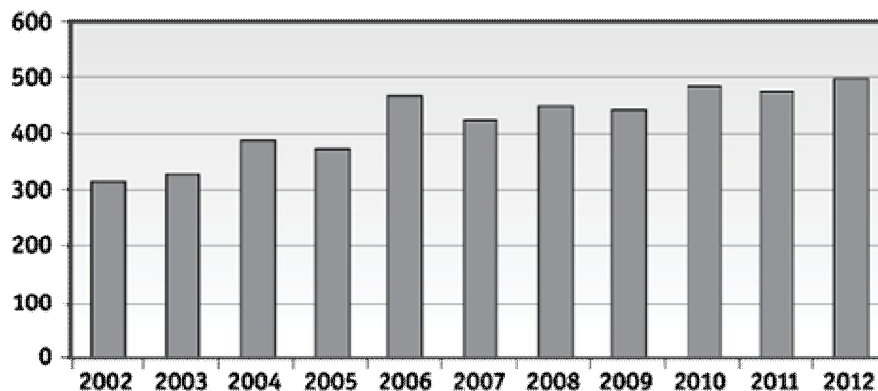
Na osnovu podataka koje je objavio Međunarodni komitet Crvenog krsta (MKCK), u celom svetu milioni hektara zemljišta su napušteni jer su minirani. U većini slučajeva mine su nasumično razbacane da čak i oni koji su bili odgovorni za njihovo širenje nemaju pojma gde su. Zajedno sa činjenicom da su mine uglavnom korištene u ruralnim područjima gde se nalazi zemljište koje se uglavnom koristi za poljoprivredu ili ispašu, kao osnovno sredstvo za život, to dodatno povećava pritisak na ljude koji žive od prirodnih resursa, a koji su često već marginalni. Prisustvo mina u poljoprivrednim područjima ne utiče samo na lokalnu zajednicu koja se oslanja na ovu zemlju kao izvor prihoda za život, već smanjena proizvodnja hrane može imati velike posledice za zemlju ili region u celini. Bez mina, poljoprivredna proizvodnja mogla bi biti povećana za 88-200 % u Avganistanu, 11% u Bosni, 135 % u Kambodži, i 3-6% u Mozambiku. Mine su ozbiljno naštetile privredi i distribuciji hrane u svakoj od ovih zemalja. Društva sa najvećim problemima sa minama su desetkovana ratom i među najsiromašnijima u svetu.

Medicinski troškovi lečenja, rehabilitacije i fizičke protetike za pojedince koji su nastradali od mina variraju od zemlje do zemlje. Faktori koji doprinose povećanju troškova su uvoz svih materijala, potreba da se koriste strani radnici, kao i potreba za prevoz ljudstva i materijala avionom. Račun liječenja u bolnici MKCK je oko 3000-4000 US \$ za pacijenta koji je nastradao od mine. Troškovi za protetske ekstremitete variraju između 125 USD i 1875 USD. Kod odraslih obično je neophodno da se proteza da menja svakih 3-5 godina, dok dete koje je imalo amputaciju donjih ekstremiteta treba 15-20 veštačkih udova u životnom veku.

Međunarodna podrška za razminiranje

Donatori i pogođene države su donirale oko 681 milion USD međunarodnoj i nacionalnoj podršci za razminiranje u 2012. godini, što je 19 miliona više nego u 2011. godini, a 44 miliona više nego u 2010. U 2012. 39 donatora je doniralo 497 miliona USD međunarodnoj podršci za uklanjanje mina u 52 pogođene države i četiri druge oblasti, što predstavlja povećanje od 30 miliona dolara (6,4 %) od 2011. godine.⁷⁴

Grafikon 2: Međunarodna finansijska podrška borbi protiv nagaznih mina, 2008–2012 (mln. \$)



Izvor: http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Support_for_Mine_Action.html (28.06.2014. 13.10h)

Posmatrano prema pojedinačnim zemljama, najviše donacija je plasirano iz SAD (ukupno 599,1 mln. USD u periodu 2008-2012. godina), a slede Japan, Norveška, Holandija, Australija i Nemačka; ostale zemlje su u posmatranom periodu donirale sume manje od 100 mln. USD. Od svih pomenutih zemalja, samo Holandija i Nemačka beleže pad doniranih sredstava u 2012. u odnosu na 2008. godinu, dok je kod svih ostalih zemalja evidentan rast koji je najizraženiji u slučaju EU (zemlje Evropske Unije su, u pomenutom

⁷³ Nicolas E. Walsh; Wendy S. Walsh: "Rehabilitation of landmine victims the ultimate challenge", Bulletin of the World Health Organization, September 2003. (http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0042-96862003000900009&script=sci_arttext)

⁷⁴ http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Support_for_Mine_Action.html

periodu, povećale finansijsku pomoć borbi protiv nagaznih mina sa 22,8 mln. USD u 2008. na 60,7 mln. USD u 2012. godini).⁷⁵

Tabela 3: Prvih 15 zemalja rangiranih prema primljenoj finansijskoj pomoći (2012. godina)

Avganistan	90.6
Laos	41.2
Irak	34.0
Somalija	25.0
Kambodža	21.5
Libija	20.7
Južni Sudan	19.0
Liban	17.3
Kolumbija	15.6
Angola	13.7
Mozambik	13.7
Demokratska Republika Kongo	13.2
Šri Lanka	12.5
Bosna i Hercegovina	9.2

Izvor: http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Support_for_Mine_Action.html (28.06.2014. 13.30h)

Obzirom na neophodnost izdvajanja astronomskih suma novca u borbi protiv mina, od izuzetnog značaja je angažman poznatih ličnosti iz javnog života koje ulažu svoj autoritet u cilju prikupljanja donacija u ove svrhe. U sklopu promotivnih aktivnosti različitih humanitarnih projekata, poznate ličnosti vrlo često uzimaju učešće. Pokazalo se, naime, da je medijsko privlačenje pažnje od strane velikih i slavni izuzetno koristan marketinški instrument kada su u pitanju dobrotvorne akcije.⁷⁶ Ljudi su skloni identifikaciji sa poznatim muzičarima, sportistima, glumcima, političarima, te je njihovo učešće u konkretnim projektima moćno oružje za animiranje potencijalnih učesnika i podsticaj za doniranje sredstava koja u osnovi ne moraju biti materijalne prirode (to mogu biti i akcije npr. dobrovoljnog davanja krvi, ili pak skupljanja polovne odeće za decu bez roditeljskog staranja).

UNICEF takođe visoko valorizuje ovakav način PR aktivnosti u humanitarnom radu, promovišući ambasadore dobre volje za pomoć deci širom sveta.⁷⁷ Već više od pola veka, ambasadori UNICEF-a pomažu da se zaštite i promovišu dečija prava i poboljšaju uslovi života dece i žena u celom svetu. Ambasadori UNICEF-a su poznate ličnosti iz oblasti kulture, umetnosti i sporta koji uživaju ugled i imaju čvrst integritet. To su osobe koje su spremne da daju sve od sebe da bi u javnosti i u svojoj branši mobilisali podršku i pomoć za decu i ostvarenje dečijih prava. Oni su volonteri sa jedinstvenom sposobnošću da dotaknu ljudska srca svojom strašću i požrtvovanjem.

Targetiranje marketinških kampanja u domenu upozoravanja na mine

Posmatrano sa marketinškog aspekta, aktivnosti u domenu borbe protiv nagaznih mina su podeljene u dve različite oblasti delovanja; fokus je, generalno posmatrano, na dvema ciljnim grupama:

- U oblasti obaveštavanja i upozoravanja, ciljni segment je stanovništvo koje živi u oblastima ugroženim protivpešadijskim minama;
- U oblasti prikupljanja sredstava, cilj je animiranje donatora kako bi se prikupio novac neophodan za realizaciju svih napred pomenutih aktivnosti koje podrazumeva borba protiv mina.

⁷⁵ Ibid. (28.06.2014. 13.20h)

⁷⁶ Mitić, B: "Marketing neprofitnih organizacija", Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2012., str. 210.

⁷⁷ <http://www.unicef.rs/unicef-ambasadori.html>; (28.06.2014. 12.30h) http://www.unicef.org/ceecis/media_1486.html (28.06.2014. 12.40h)

<http://www.sololistas.net/10-celebridades-que-colaboran-como-embajadores-de-unicef.html> (28.06.2014. 12.55h)

Posebni marketinški naponi u oblasti borbe protiv mina usmeravaju se upravo na *upozoravanje na mine*; osnovni cilj je da se putem edukacije, informisanjem posredstvom medija ili u direktnim kontaktima podigne svest stanovništva, ukaže na komponentu dugoročnosti opasnosti od protivpešadijskih mina i time smanji broj žrtava. Ovakvi programi upozoravanja na opasnosti od nagaznih mina prenose saznanja vezana za mine na celokupnu društvenu zajednicu.

Generalno posmatrano, ciljne grupe programa upozoravanja na opasnosti od mina su prevashodno deca, ali i druge rizične kateogrije stanovništva za koje postoji velika verovatnoća da mogu biti izloženi razornim dejstvima mina i drugih eksplozivnih sredstava, kao što su šumski radnici, lovci i ribolovci i sl.⁷⁸

Pri targetiranju upozoravajućih marketinških kampanja, treba imati u vidu i pol. Naime, u 2012. godini, procenat ženskih žrtava među svim žrtvama za koje je bilo moguće odrediti pol je 13 % , 410 od 3.183 . To je povećanje u odnosu na 2011. godinu kada je ovaj broj iznosio 10% od ukupnog broja žrtava (388 od 3.822). To je takođe porast u odnosu na godišnji prosek od 10,5% od 1999. godine. Prethodnih godina većina žrtava čiji je pol bio poznat bili su muškarci (87 %).⁷⁹

Zato je malo verovatno da će minirana područja biti očišćena u bližoj budućnosti, a programi prevencije povreda javnog zdravlja su sredstva za smanjenje broja smrtnih slučajeva i povreda izazvanih minama. Programi prevencije od mina će naučiti lokalno stanovništvo kako da izbegne područja za koje se zna ili sumnja da su minska polja, da prepoznaju mine, i šta da rade ako naiđu na minu.

Međutim neki izveštaji sugerišu da su ovi programi skupi i neefikasni, pa je Međunarodni komitet Crvenog krsta (MKCK) razvio video materijal.⁸⁰

Više od 80 % sredstava za razminiranje je uloženo u edukaciju o rizičnim aktivnostima i razminiranju u 2012.

Tabela 4: Doprinosi po tematskom sektoru: 2010–2012, mln. USD

Sektor	Year		
	2010	2011	2012
Prosveta / edukacija o riziku	409	399	417
Pomoć žrtvama	43	30	32
Razno	16	19	35
Javno zastupanje	11	12	13
Uništavanje skladišta	1	7	0
Totalno	480	467	497

Izvor: http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Support_for_Mine_Action.html (28.06.2014. 13.30h)

Ugroženost dece od nagaznih mina: podaci koji su značajni za targetiranje marketinških kampanja za upozoravanje dece na posledice nagaznih mina

Otkad je Međunarodna kampanja za zabranu mina (ICBL)⁸¹ započela praćenje 1999. godine, svake godine bilo je oko 1.000 dece žrtava od mina, sa znatno većim brojem dece poginulih i ozleđenih 1999. i 2001. godine. Bilo je 1.168 dece žrtava u 2012. godini, što je povećanje od 1063 dece u odnosu 2011. godinu, uprkos ukupnom smanjenju globalnog broja nesreća između dviju godina. Broj dece žrtava u 2012.

⁷⁸ http://crvenikrsts.org/crvenikrst/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=28&Itemid=41 (28.06.2014. 13.05h)

⁷⁹ http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Casualties_and_Victim_Assistance.html (28.06.2014. 13.10h)

⁸⁰ Nicolas E. Walsh; Wendy S. Walsh: "Rehabilitation of landmine victims the ultimate challenge", Bulletin of the World Health Organization, September 2003. (http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S004296862003000900009&script=sci_arttext) (28.06.2014. 13.25h)

⁸¹ http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Casualties_and_Victim_Assistance.html (28.06.2014. 13.40h)

godini iznosio je 47% svih civilnih žrtava za koje je poznata njihova dob. To je porast od pet posto u odnosu na 42% kojih je bilo 2011. godini, a povećanje u odnosu na prosečnu godišnju stopu dece žrtava od 2005. godine kada je iznosila 44%. U nekim državama koje imaju najveći broj žrtava, postotak je još veći u 2012. godini. Deca čine 72% svih civilnih žrtava u Indiji, 70% u Somaliji, 65% u Sudanu, 61% u Avganistanu, a 50% u Jemenu.

Između 2011. i 2012. godine, značajno povećanje broja dece žrtava se desilo u Iraku, Libiji, Pakistanu, Jemenu, Kolumbiji i Kambodži. U Jemenu, gdje je postotak dece žrtava konstantno visok, 105 dece je ubijeno ili ozleđeno od mina ili njihovih delova u 2012. godini, što je sedam puta više od 2011. godine. Veliku većinu među decom stradalom od posledica nagaznih mina čine dečaci, čak 83%.⁸²

Tabela 5: Deca žrtve u značajno pogođenim zemljama u 2012.

Zemlja	Žrtve deca	Ukupno civilnih žrtava	Procenat dece žrtava ukupnih civilnih žrtava
Avganistan	341	562	61%
Jemen	105	211	50%
Kolumbija	66	217	30%
Kambodža	61	176	35%
Pakistan	54	168	32%

Izvor: http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Casualties_and_Victim_Assistance.html (04.07.2014. 15.35h)

U Avganistanu, u svakoj godini od 1997. do 2002., približno pola od svih povreda povezanih sa minama i neeksplozivnim ubojnim sredstvima dogodio se kod osoba u dobi mlađoj od 18 godina. Najveći broj (1.830 [29%]) povreda dogodio se deci u dobi od 10 do 14 godina, a slijede osobe u dobi od 15 - 19 godina (891 [14%]) i deca u dobi od 5-9 godina (834 [13%]).⁸³

Aktivnosti programa upozoravanja na opasnosti od nagaznih mina, sem toga, obuhvataju i registrovanje žrtava od mina i obezbeđuju različite vrste pomoći.⁸⁴ Marketinški naponi u domenu upozoravanja na opasnosti od mina podrazumevaju različite aktivnosti kao što su organizacija skupova i tribina, kreativnih radionica i kvizova za decu, posebne konkurse na temu mina, itd. Inače, upozoravanje na mine je svojevrsan izazov od svih protivminskih akcija, obzirom na kompleksnost tih aktivnosti; one se vrše u skladu sa standardima baziranim na međunarodnim principima. U tom smislu, relevantna je MRE Strategija,⁸⁵ razvijena 2004. godine u skladu sa modelom strateškog planiranja sa Univerziteta *Cranfield*; najčešće metode prenošenja poruka su brošure, poster, znakovi i prezentacije, a namenjene su celokupnoj populaciji u rizičnim regionima, sa fokusom na decu i radno sposobne muškarce obzirom da se u dosadašnjoj praksi pokazalo da su to najrizičnije kategorije.⁸⁶

Slika 1: Upozoravanje dece na mine (*Creative Advertisments*)

⁸² <http://www.the-monitor.org/index.php/LM/Our-Research-Products/Factsheets> (04.07.2014. 15.40h)

⁸³ <http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwrhtml/mm5236a2.htm> (04.07.2014. 16.00h)

⁸⁴ Na prostorima bivše Jugoslavije problem neeksplozivnih protivpešadijskih mina je široko prisutan. Hrvatski Crveni križ obavlja kontinualne aktivnosti u oblasti upozoravanja na opasnosti od mina kroz čitav niz preventivnih aktivnosti sa ciljem smanjenja žrtava od nagaznih mina; "...Gotovo petsto tisuća djece i odraslih je slušalo predavanja o opasnosti od mina, a raznoliko organizirane lokalne projekte vidjelo je nešto manje od sto hiljada posjetitelja. Objavljeno je osam televizijskih i šesnaest radijskih spotova na svim lokalnim i nacionalnim postajama radija i televizije, čime je obuhvaćen značajan broj žitelja Hrvatske. Izgrađeno je 45 igrališta za djecu s ciljem sprečavanja stradavanja najmlađih. Provedbom svih programskih aktivnosti pruža se podrška obiteljima koje žive ili se vraćaju u područja što su još uvijek zagađena minama."; izvor: <http://www.hck-gospic.hr/index.php/programi/mine.html> (04.07.2014. 16.25h)

⁸⁵ The Centre for International Security and Resilience (CISR), Cranfield University (<http://www.cranfield.ac.uk/cds/cisr/mineaction.html>) (04.07.2014. 16.40h)

⁸⁶ <http://www.bhmac.org/ba/stream.daenet?kat=2> (04.07.2014. 16.50h)



Izvor: <http://www.ads-ngo.com/2011/03/08/landmines/> (04.07.2014. 17.00h)

Kada su u pitanju vizuelni prikazi u kampanjama borbe protiv nagaznih mina, oni za većinu ljudi izgledaju šokantno. To, međutim, i jeste cilj: oni kod donatora treba da izazovu emocije, saosećanje i podstaknu ih na doniranje finansijskih sredstava za troškove informativnih kampanja kao i aktivnosti direktno vezanih za čišćenje ugroženih teritorija i uklanjanje mina; s druge strane, u domenu upozoravanja na mine, ovakve vizualizacije imaju za cilj jačanje svesti o opasnostima, koje nisu fikcija već realnost i koje se, obzirom na to, u celokupnoj populaciji moraju urezati u svest ljudi i koje se trebaju shvatiti krajnje ozbiljno.

Fokus upozoravajućih kampanja je na edukaciji dece kako bi bili obučeni da se ponašaju pravilno i pre svega bezbedno; u tom smislu, neophodno je kontinualno ponavljanje i podsećanje na opasnosti koje vrebaju od mina. U ovom domenu mogu se izdvojiti tri ključna elementa edukacije:⁸⁷

- Prepoznavanje;
- Označivanje, i
- Pravilno ponašanje.

Slika 2: Jedan od načina upozoravanja dece na opasnosti od nagaznih mina

⁸⁷ <http://www.hck-gospic.hr/index.php/programi/mine.html> (04.07.2014. 16.25h)



Izvor: <http://www.davidbaileystock.com/> (06.07.2014. 16.00h)

U okviru školskih prezentacija kao dela programa za upozoravanje na mine, primarni cilj je da deca školskog uzrasta na pravi način shvate opasnosti koje vrebaju od mina i da se u skladu sa time ponašaju sa neophodnim oprezom; osim toga, težnja je da deca stečena saznanja prenesu i na druge ljude u svom okruženju, naročito na svoje vršnjake.

Na ovaj način deca uče o potencijalnim opasnostima od mina jedni od drugih, čime jačanju i osećaj odgovornosti kao i samopouzdanje.⁸⁸

U mnogim zemljama, deca koja prežive moraju završiti školovanje prerano zbog perioda oporavka koji je potreban i zbog finansijskog tereta rehabilitacije koji pada na porodicu. I nedostatak fizičkog pristupa obrazovanju i drugim javnim službama bitnim za socijalnu i ekonomsku uključenost u društvo je i dalje izazov koji traje za preživelu decu u mnogim zemljama. Nedovoljna svest o pitanjima invaliditeta među profesorima i kolegama učenicima može dovesti do diskriminacije, izolacije i nemogućnosti sudelovanja u određenim aktivnostima. To je demotivirajući činilac za preživelo dete da ostane u školi.

Zaključak

Nagazne mine evidentno imaju ekstremno negativan uticaj ne samo na ljude, već i na ukupan socio-ekonomski razvoj zemalja koje, po pravilu, spadaju u grupaciju slabo razvijenih i koje se same teško mogu boriti sa posledicama ovih eksplozivnih sredstava. Statistički podaci su više nego zastrašujući: naime, procenjuje se da u više od sedamdeset zemalja sveta trenutno ima oko 110 miliona aktivnih nagaznih mina, što znači da na 1 minu dođe 17 dece ili 52 odrasla čoveka. U domenu borbe protiv nagaznih mina, gledano iz marketinškog ugla, aktivnosti su podeljene u dva različite oblasti delovanja: prikupljanja sredstava, i obaveštavanje tj. upozoravanje potencijalno ugroženog stanovništva. Upravo ova druga oblast je predmet istraživanja ovog rada, sa tendencijom usmeravanja marketinških aktivnosti u pravcu najranjivijih segmenata društva. Rezultati ukazuju da su muškarci znatno izloženi opasnostima od nagaznih mina nego žene, zatim da su izvesne profesije kao što su šumari i poljoprivrednici posebno izložene opasnostima, i na kraju, da su deca u velikom procentu (koji se kreće od 50% pa do čak više od 70% u odnosu na ukupno stanovništvo nastanjeno na datoj teritoriji – najviši udeli su zabeleženi u Indiji, Somaliji, Sudanu i Avganistanu) u realnoj i, što je posebno zabrinjavajuće, sve većoj opasnosti od posledica ranjavanja ili smrti usled dejstava nagaznih mina. Podaci prezentovani u ovom radu ukazuju na neophodnost kreiranja posebnih marketinških kampanja prilagođenih deci u konkretnim lokalnim zajednicama koje karakterišu specifične kulturne, etničke i obrazovne performanse. Konkretno kampanje moraju na jasan način, prilagođen uzrastu i poimanju dece različitog starosnog doba (što takođe varira od zemlje do zemlje, mada ne u nekom bitnijem procentu),

⁸⁸ http://www.unicef.org/bih/ba/mine_action_4845.html

ukazati na konkretne pretnje od nagaznih mina, moguće posledice i načine izbegavanja incidenata. Ovakve vizuelizacije imaju za cilj jačanje svesti kod dece o opasnostima koje nisu fikcija već realnost, koje se moraju urezati u njihovu svest i koje deca moraju shvatiti krajnje ozbiljno.

Literatura

- <http://www.hi-see.org/hisee/local/tekst.php?id=106> (28.06.2014. 10.20h)
- http://www.aepcoinc.com/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=112 (28.06.2014. 11.18h)
- <http://newint.org/features/1997/09/05/facts/> (28.06.2014. 11.45h)
- [http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Support for Mine Action.html](http://www.the-monitor.org/index.php/publications/display?url=lm/2013/sub/Support+for+Mine+Action.html)
- <http://www.unicef.rs/unicef-ambasadori.html>; (28.06.2014. 12.30h)
- <http://www.sololistas.net/10-celebridades-que-colaboran-como-embajadores-de-unicef.html> (28.06.2014. 12.55h)
- http://crvenikrstrs.org/crvenikrst/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=28&Itemid=41 (28.06.2014. 13.05h)
- http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S004296862003000900009&script=sci_arttext (28.06.2014. 13.25h)
- <http://www.the-monitor.org/index.php/LM/Our-Research-Products/Factsheets> (04.07.2014. 15.40h)
- <http://www.cdc.gov/mmwr/preview/mmwrhtml/mm5236a2.htm> (04.07.2014. 16.00h)
- <http://www.bhmac.org/ba/stream.daenet?kat=2> (04.07.2014. 16.50h)
- <http://www.hck-gospic.hr/index.php/programi/mine.html> (04.07.2014. 16.25h)
- Ibid.* (28.06.2014. 13.20h)
- Nicolas E. Walsh; Wendy S. Walsh: "Rehabilitation of landmine victims the ultimate challenge", Bulletin of the World Health Organization, September 2003.
- Mitić, B: "Marketing neprofitnih organizacija", Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2012., str. 210.
- The Centre for International Security and Resilience (CISR), Cranfield University (<http://www.cranfield.ac.uk/cds/cisr/mineaction.html>) (04.07.2014. 16.40h)

ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA POTROŠAČA NA PRIMJERU MOTORNIH ULJA

SATISFACTION EXPLORATION CONSUMERS ON THE EXAMPLE OF MOTOR OILS

Milorad Đukić

MARKWAY d.o.o Modriča; Nikole Pašića 3, 74480 Modriča,
BiH; T/F: +387(0)53813295; Mob: +387(0)65569575; Email: office@markway.org

Sažetak

Broj lojalnih potrošača i održavanje kontinuiteta lojalnosti je pokazatelj uspješnosti djelovanja marketing ponude. Zadovoljstvo potrošača se odražava na uspješnost poslovanja čime direktno utiče na rezultate prodaje i profit preduzeća. Poznavanje stepena zadovoljstva potrošača za preduzeće je veoma bitno sa dva aspekta. Prvi je da ukoliko potrošači nisu zadovoljni, takvo nezadovoljstvo se iskazuje ne samo kroz pad kupaca nego i u procesu mjerenja zadovoljstva potrošača u preduzeću posmatranog kao stalne aktivnosti marketara koje će direktno uticati na povećanje zadovoljstva i samim tim izgradnju dugoročnih partnerskih odnosa. Drugi aspekt se ogleda u transparentnosti poznavanja lojalnih potrošača u cilju izgrađivanja strategije poslovanja. Transparentnost je posebno značajna u industrijskom marketingu zbog specifičnosti tržišnog okruženja. Imajući u vidu veliki broj različitih marki i proizvođača motornih ulja sa različitim zemljama porijekla, kvaliteta, cijena, promocije i distribucije kao i potreba i najnovijih trendova u razvoju, obavljeno je pilotsko marketing istraživanje zadovoljstva potrošača motornih ulja na tržištu Srbije, Crne Gore i Bosne i Hercegovine. Cilj mjerenja zadovoljstva potrošača motornih ulja je stepen (nivo) zadovoljstva potrošača u autoservisima proizvođačem maziva u odnosu na proizvođače maziva konkurencije kako bi se predložile strateške marketing mere za povećanje prodaje. To bi ujedno predstavljao primjer poznavanja zadovoljstva potrošača u poređenju sa konkurencijom kao veoma dobar način za preduzimanje marketing aktivnosti u uspješnom poslovanju i orijentisanosti preduzeća ka potrošačima, odnosno predstavljalo bi primjer kako upravljanje marketingom u preduzećima u svjetlu savremenih shvatanja uloge potrošača i njegovog značaja može da da odgovor na pitanja gdje smo sada i gdje želimo da budemo u svjetlu koncepta zadovoljstva potrošača kroz primjer jednog velikog proizvođača maziva.

Ključne riječi: zadovoljstvopotrošača, motornaulja, upravljanjemarketingom

Summary

Number of loyal customers and maintaining the continuity of loyalty is an indicator of the success of marketing activity offers. Consumer satisfaction is reflected in the success of the business, which directly affects the sales results and profit of companies. Knowing the degree of customer satisfaction for the company is very important from two aspects. The first is that if consumers are not satisfied, such dissatisfaction is expressed not only in the fall of customers, but also in the process of measuring customer satisfaction in the company observed as ongoing activities that marketers will have a direct impact on increasing satisfaction and thereby build long-term partnerships. Another aspect is reflected in the transparency of knowledge of loyal customers in order to build business strategies. Transparency is especially important in industrial marketing because of the specific market environment. Given the large number of different brands and manufacturers of motor-oils with different countries of origin, quality, price, promotion and distribution as well as the needs and the latest trends in the development, marketing was conducted pilot study of consumer satisfaction motor-oil fey Serbia, Montenegro and Bosnia and Herzegovina. The objective measurement of customer satisfaction of motor-oil is the degree (level) of customer satisfaction in the service station

manufacturer of lubricants in relation to the lubricant manufacturer competition in order to propose strategic marketing measures to increase sales. It would also serve as an example of knowledge of customer satisfaction compared with the competition as a very good way to undertake marketing activities in successful business enterprises and orientation towards consumers, and would be an example of how marketing management in companies, in the light of modern understandings of the consumer and its importance, can give the answer on questions: where we are and where we want to be in the light of the concept of customer satisfaction through the example of a large manufacturer of lubricants.

Keywords: customer satisfaction, motor oils, marketing management.

Uvod

Današnja civilizacija je nezamisliva bez motornih vozila, odnosno motora sa unutrašnjim sagorevanjem. Rad motora je između ostalog uslovljen uljem za podmazivanje bez kojeg motor ne bi mogao da radi. Osnovna uloga motornog ulja je da vrši podmazivanje delova motornog sistema, zatim da hladi, zaptiva, čisti i štiti motor od korozije.

Osnovne dve komponente koje čine motorna ulja su bazna ulja i aditivi. Bazna ulja mogu da budu mineralna i sintetička. Pred proizvođače motornih ulja se postavljaju novi izazovi koji se ogledaju u potrebi da se napravi formulacija koja je sposobna da veoma dugo zadrži svoja svojstva i funkcionalnost pod dejstvom visokih i niskih temperatura, hemijskih uticaja produkata sagorevanja i stalnih mehaničkih opterećenja. Formulacije motornih ulja koje mogu zadovoljiti ovako oštre zahteve podrazumevaju upotrebu specijalnih aditiva i nekonvencionalnih baznih ulja (hidrokrekovana, hidroizomerizovana, polialfaolefini, estri...). Tržište motornih ulja u zemaljama Zapadnog Balkana – ZZB (Srbija, Crna Gora i Bosne i Hercegovine) karakteriše prisustvo velikog broja proizvođača i robnih marki.

Veoma je široka ponuda različitih marki i vrsta motornih ulja od strane velikog broja inostranih proizvođača maziva, poznatih i manje poznatih i fabrika koje su osnovane u poslednjih desetak godina, te ponuda domicilnih proizvođača maziva. Svi proizvođači nastoje da na tržištu budu zastupljeni i konkurentni putem prihvatljive cene, promocije, distribucije, kvaliteta zahtevanog od strane proizvođača motornih vozila i dobre usluge.

Prema nekim procenama na prostoru ZZB je registrovano oko 2,4 miliona motornih vozila (putničkih i komercijalnih vozila) od kojih novijim vozilima pripada oko 35 %. U tom smislu, moguće potrebe za motornim uljima za motorna vozila bi mogle iznositi oko 40 000 tona godišnje. Ako se uzmu u obzir i rudarska, građevinska i poljoprivredna mehanizacija, onda se godišnje potrebe kreću i do 50 000 tona. Posmatrano iz ugla potrošnje po glavi stanovnika na prostoru ZZB, procenjuje se da na tom prostoru ima oko 15 miliona stanovnika, što znači da približno svaki stanovnik potroši po 3,3 litre motornog ulja u toku jedne godine. Poređenja radi u SAD se troši oko 30 litara ulja po glavi stanovnika, dok u zemljama Evropske unije potrošnja maziva po glavi stanovnika iznosi oko 15-16 .

Uslov za ispunjenje zahteva tržišta i voznog parka je kvalitet proizvoda i praćenje najnovijih trendova razvoja u segmentu motornih ulja koji su u skladu sa tehno-ekonomskim i ekološkim zahtevima, kao i savremenih tržišnih uslova poslovanja i nastupa koji uključuju savremeni marketing.

Stanje na tržištu motornih vozila

Procenjuje se da u ZZB većinu (oko 65 %) čine stariji modeli motornih vozila kod kojih je za očekivati da se u veoma skoroj budućnosti zamene novim modelima. Naravno, uslov je porast standarda stanovništva i napredak u aktuelnim procesima prilagođavanja Evropskim integracionim procesima. Nova generacija motora zahteva korišćenje savremenih motornih ulja koja su povezana sa najnovijim tehno-ekonomskim i ekološkim zahtevima.

S obzirom na današnje trendove razvoja motornih ulja pretpostavlja se da će biti razvijeno i proizvedeno motorno ulje za ceo radni vek motora. Razlog optimizma je činjenica da je poslednjih godina veoma brzo došlo do razvoja savremenih motornih ulja koja su u bliskoj prošlosti imala interval zamene ispod 10000 km, a danas već imamo ulja namenjena motorima putničkih automobila kod kojih je interval zamene preko 50 000 km, a kod komercijalnih vozila (kamioni i autobusi) interval zamene je preko 150 000 km.

Naravno, da bi došli do tog veoma ambicioznog cilja, proizvođači motornih ulja treba da ulože veliki istraživački napor kako na polju baznih ulja i aditiva, tako i na definisanju motornih ulja kao veoma važnog konstrukcionog elementa motora sa unutrašnjim sagorevanjem pri razvoju i usavršavanju triboloških karakteristika.

Osim produženja intervala zamene motornih ulja, savremena ulja za motore treba da zadovolje stroge standarde zaštite životne sredine koji se postavljaju pred proizvođače motora i motornih vozila, a samim tim i pred proizvođače motornih ulja, kao i zahteve za uštedom goriva.

U skladu sa klasifikacijama po API standardima (Američki institut za naftu), motorna ulja za putničke automobile se mogu grupisati:

- motorna ulja za putničke automobile koji su proizvedeni posle 1992. godine i
- motorna ulja za putničke automobile koji su proizvedeni pre 1992. godine.

Motorna ulja iz prve grupe predstavljaju ulja nove generacije koja su, u poređenju sa drugom grupom, proizvedena na sintetičkoj osnovi uz dodatak savremenih aditiva. Namenjena su za podmazivanje savremenih motora kod kojih je vek zamene ulja preko 15 i 20 hiljada pređenih kilometara.

Danas u zemljama Evropske unije gotovo 100 % motornih vozila koja čine vozni park koriste motorna ulja koja su u skladu sa najnovijim standardima kvaliteta ACEA (Udruženje Evropskih konstruktora automobila). Najveći deo obuhvata motorna ulja namenjena putničkim vozilima koja su proizvedena posle 1992. godine. Sasvim druga situacija je na području zemalja Zapadnog Balkana. Vozni park čine u preko 60 % slučajeva automobili proizvedeni do 1992. godine. Primena motornih ulja je u skladu sa standardom vlasnika vozila, stanjem motora i uslovima eksploatacije. Ponuda motornih ulja je sa aspekta kvaliteta predviđenog međunarodnim klasifikacijama različita, odnosno u zavisnosti od stanja i godine proizvodnje motora putničkih vozila ulja su mineralne ili sintetičke osnove.

Zamena ulja se uglavnom obavlja u ovlašćenim autoservisima sa precizno vođenom evidencijom o servisnim uslugama koje su urađene tokom redovnih servisa koji uključuju i maziva. Danas vlasnici savremenih putničkih automobila u ZZB servisne usluge obavljaju u ovlašćenim autoservisima koje suppreporučeni od strane proizvođača vozila. Posebno važan segment u servisnim uslugama je kontrola i zamena motornih ulja. Vlasnik vozila očekuje od autoservisera da u motoru bude sigurno ulje kao uslov za ostvarenje svojih želja. Naravno, ispunjenje očekivanja vlasnika-vozača automobila je za autoservisera uslov za stvaranje lojalnog potrošača u kompleksnom smislu – od proizvoda do usluge. Da bi autoserviser ispunio pozitivna očekivanja, neophodno je da koristi (nabavi) motorno ulje sa kojim će ostvariti zadovoljstvo vlasnika automobila, pa samim tim i svoje s obzirom da se nalazi u direktnom kontaktu sa krajnjim potrošačem.

S obzirom da u prodajnom lancu proizvođač maziva predstavlja početnu kariku, neophodno je da ponudi ne samo proizvod i usluge koje će stvoriti uslove za stvaranje lojalnog potrošača nego da kompetentno definiše svoju marketing ponudu u tom smeru. Kada je u pitanju grupacija visoko zadovoljnih - lojalnih potrošača (kao što su ovlašćeni autoservisi na području ZZB) evidentno je da su poznati svetski proizvođači odnosno nosioci i vlasnici čuvenih marki maziva mnogo više uradili na polju lojalnosti, odnosno na vezivanju potrošača za svoj proizvod (Castrol, Valvoline, Shell, Mobil, BP, Texaco).

Vodeći svetski proizvođači maziva na tržištu realizuju strategiju stvaranja lojalnih potrošača prvenstveno kod autoservisa. Uvidom na tržište može se konstatovati da je realizacija najviše odmakla kod ovlašćenih autoservisa i da se proces postepeno prenosi i na ostale autoservise. Strategija vezivanja autoservisa je procena, a može se slobodno reći i budućnost mesta korišćenja maziva za motorna vozila. U budućnosti će autoservisi biti jedina mesta na kojima će se vršiti zamena ulja, benzinske pumpe će biti mesta za kupovinu motornih ulja i rashladnih tečnosti, kao i tečnosti za pranje vetrobranskih stakala za eventualna dosipanja.

Strategija vezivanja autoservisa za poznate svetske proizvođače, odnosno marke maziva u operativnom smisluse temelji na pružanju usluga prevoza i ugovora sa prihvatljivim rabatom, te kao najosnovnije stavke davanja pomoćne opreme za rad autoservisa (pretakalice, istakalice, dizalice i sl.) i kredita za izgradnju ili modernizaciju autoservisa uz potpisivanje ugovora koji definiše način korišćenja i prodaje maziva. Pri tome autoservisi ostaju vezani u narednih tri do pet godina uz obavezu da koriste proizvodni program. Za to vreme stvara se navika kod krajnjih potrošača, a naravno i kod autoserviseri, odnosno sigurnost u kvalitet što vodi ka lojalnosti i nakon isteka ugovora. Empirijsko iskustvo je pokazalo da se najbolji rezultati postižu u prodaji motornih ulja nove generacije (sintetičke osnove), što je dovelo do veoma visokog procenta u korišćenju.

Uspeh na tržištu je i posledica dobro organizovane prodajne mreže i postojanja dobro organizovane marketing službe za podršku prodaji na tržištu u vidu usluga, prodaje, edukacije i reklamno-propagandnih aktivnosti.

Pitanje koje se nameće je koliki je stepen zadovoljstva potrošača motornih ulja u autoservisima u odnosu na konkurenciju i koje marketing mere preduzeti kako bi se stepen zadovoljstva u autoservisima povećao što bi rezultiralo povećanim učešćem u prodaji.

Istraživanje tržišta motornih ulja

Kao primer prednosti poznavanja nivoa zadovoljstva potrošača može se predvideti pilotsko istraživanje postavljeno u vidu dva proizvođača mazivabez navođenja njihovih imena kako bi se dobijeni rezultati uporedili i iskoristili u definisanju, odnosno određivanju marketinških mera u cilju povećanja stepena zadovoljstva potrošača motornih ulja bez uticaja imidža ili marke proizvoda.

Reč je o proizvođačima maziva definisanih kao A i B i to:

- Proizvođač maziva A - PMA i
- Proizvođači maziva B – PMB.

Proizvođač maziva A- PMA je poznata fabrika za proizvodnju motornih ulja i ostalih maziva i tečnosti za motorna vozila i industrijska postrojenja na prostorima zemalja Zapadnog Balkana. Egzistira na tim prostorima preko pola veka. Preko svojih poznatih robnih marki PMA je uspeo da se kod potrošača nametne kao sigurni i provereni proizvođač sa dokazanim kvalitetom. Osim velikih uspeha na tehničko-tehnološkom planu, u marketinškim aktivnostima važi za proizvođača koji uglavnom prati svetske trendove i usmeren je ka potrošačima i njegovim stavovima, mišljenjima, osećanjima, željama. Izbor ovog preduzeća je činjenica da od svih proizvođača maziva na prostorima ZZB važi za najuspešnijeg predstavnika u savremenim marketinško-tehničkim kretanjima, odnosno poslovanju.

Kada su u pitanju Proizvođači maziva B – PMB, neophodno je naglasiti da je reč o poznatim vodećim svetskim proizvođačima maziva čija su imena, odnosno robne marke veoma poznate u svetu motornih ulja na globalnom nivou. Dovoljno je samo reći ime brenda i kod potrošača se stvara utisak veoma jake marke sa izgrađenim imidžom kvaliteta, usluge i lojalnosti potrošača. Gledajući u budućnost, PMB su već duže vreme prisutni na prostorima ZZB sa jasno izgrađenom strategijom stvaranja lojalnih potrošača, naročito kod autoservisa.

U skladu sa pomenutim cilj merenja zadovoljstva potrošača motornih ulja je stepen (nivo) zadovoljstva potrošača u autoservisima sa proizvođačem maziva PMA u odnosu na proizvođače maziva konkurencije PMB i predlog marketing mera za povećanje prodaje.

Iz priloženog se vidi da se pažnja usmerava na PMA i da se predlog marketinških aktivnosti prezentuje za tog proizvođača.

Za potrebe istraživanja kao studije slučaja u skladu sa uobičajenom poslovnom praksom, anketni uzorak čine autoservisi u zemljama Zapadnog Balkana koji su grupisani na dva osnovna profila:

- Ovlašćeni autoservisi za automobile i
- Neovlašćeni autoservisi za automobile.

Ovlašćeni autoservisi su servisi koji zastupaju proizvođače automobila, dok se pripadnici druge grupe svrstavaju kao „ostali“, jer nemaju status ovlašćenih. Činjenica iz poslovnog života je da ovlašćeni autoservisi zastupaju isključivo jednog proizvođača automobila. Primera radi, VW ovlašćeni autoservis servisira vozila iz VW grupe vozila - Audi, Passat, Golf, Škoda, Seat ili autoservis Opel vrši servisiranje vozila iz grupacije GM (General Motors) vozila - Opel, Chevrolet i sl.

Za razliku od ovlašćenih autoservisa, pripadnici druge grupe ili neovlašćeni autoservisi vrše servis svih vrsta vozila u zavisnosti od osposobljenosti i stručnosti zaposlenih. Oni su daleko brojniji i vrše usluge u svim mestima gde ima automobila različitih marki i modela. Uglavnom su to stariji modeli kod kojih je prošao garantni rok, odnosno koji su prešli preko 100 000 km.

Rezultati istraživanja zadovoljstva potrošača motornih ulja

Rezultati istraživanja zadovoljstva potrošača motornih ulja pokazali su da bi odluke usmerene na povećanje nivoa zadovoljstva autoserviserima, a samim tim i na povećanje prodaje, trebalo da uključe sledeće:

- cenovnu politiku treba definisati tako da kod motornih ulja sintetičke osnove autoserviseri putem većeg rabata mogu da ostvare veću dobit,
- investirati u opremu u ovlašćenim autoservisima,
- investirati u opremu u većim neovlašćenim autoservisima i u manjim odabranim po kriterijumu poznatosti, automehaničarske spretnosti i imidža,
- za velike ovlašćene i neovlašćene autoservise odobravati finansijske kredite po kriterijumu imidža, znanja i mesečne potrošnje maziva,
- povećati aktivnosti direktnog marketinga radi upoznavanja autoserviserima i krajnjih potrošača o prednostima korišćenja motornih ulja po pitanju kvaliteta, garancije, usluga, saveta,
- za unapređenje prodaje koristiti razne načine poklona krajnjim potrošačima u vidu reklamnih majica, privezaka, osveživača,
- o svim aktivnostima precizno voditi bazu podataka kao glavno merilo ulaganja u autoservise, dobiti i stvaranja zadovoljstva, odnosno lojalnosti.

Navedene odluke zahtevaju izdvajanje dodatnih finansijskih sredstava i dodatne kadrovske osposobljenosti, što predstavlja početnu fazu koncepta zadovoljstva potrošača, odnosno fokusiranja i njegovog stavljanja u centar poslovanja kao osnove izgradnje dugoročnih partnerskih odnosa u tranzicionim periodima prilagođavanja standardima Evropske unije koji su prisutni u zemljama Zapadnog Balkana.

Zaključci

Na osnovu pregleda relevantnih tokova i tendencija u međunarodnoj praksi, mogu se istaći sledeći zaključci:

- Upravljanje marketingom kroz shvatanje marketinga kao poslovne filozofije koja stavlja u središte potrošača, a ne marketing sektor, što ističe u prvi plan stratešku dimenziju marketinga.

- U praktičnom smislu marketing je proces kreiranja proizvoda (roba, usluga, ideja), njihove distribucije, promocije i cena definisanih tako da omoguće uspostavljanje i odvijanje obostrano korisne razmene sa potrošačima (pojedinci, organizacije).
- Ispunjenje cilja sadržanog u marketing konceptu je moguće putem zadovoljavanja potrošača i njihovih potreba, želja i mogućnosti.
- Upravljanje marketingom treba da bude posmatrano kroz svrhu pravog marketinga koji nije niti može biti ubeđivanje ili stalno (konceptijsko) traganje za novim potrošačima kao cilj nego oblikovanje, odnosno stvaranje lojalnih potrošača.
- Istraživanje tržišta potrošača i okruženja predstavlja nužni preduslov za donošenje ispravnih upravljačkih odluka.
- Identifikovanje potreba i želja industrijskih potrošača je glavni uslov za funkcionisanje preduzeća i njegovo fokusiranje na zadovoljstvo potrošača.
- U preduzećima koja se bave proizvodnjom industrijskih proizvoda, kao što su motorna ulja i ostala maziva i tečnosti za motorna vozila, na području zemalja tranzicije koje su na putu izgrađivanja tržišne ekonomije u uslovima izuzetno velike konkurencije, neophodno je da se kroz upravljanje marketingom primeni savremeni koncept zadovoljstva potrošača koji u osnovi potrošača pozicionira u sam centar poslovnog razmišljanja.

Literatura

- Aćimović S., *Servispotrošača*, Ekonomskifakultet, Beograd, 2003.
- Drucker P., *Post-Capitalist Society*, Harper Collins, New York, 1993.
- Galogaža M., *Principimarketinga*, Knjiga 1, MM College, Novi Sad, 1998.
- Galogaža M., *Principimarketinga*, Knjiga 2, MM College, Novi Sad, 1998.
- Gavrilović i grupaa autora, *Marketing uslužnih delatnosti*, Ekonomskifakultet, Beograd, 1991.
- Grupaa autora, *Maziva i podmazivanje*, JUGOMA, Zagreb, 1986.
- Hanić H., *Istraživanje tržišta*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
- Jović M., "Strateški menadžment pristup marketingu", *Marketing*, br. 3/2004, Beograd
- Jović M., *Medjunarodni marketing*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2002.
- Kotler P. - Armstrong G., *Principles of Marketing*, eight edition, Prentice Hall International, Inc, Upper saddle River, New Jersey, 1999.
- Kotler P. – Armstrong G., *Principles of Marketing*, The European, The European edition, Prentice hall, London, 1996.
- Kotler P., *How to Create, Win and Dominate Markets*, The Free Press, New York, 1999.
- Kotler P., *Upravljanje marketingom*, Devetoizdanje, DATA STATUS, Beograd, 2001.
- William G. Zikmund-Michael d Amico., *Marketing*, WEST Publishing Company, Minneapolis, St. Paul, 1996.
- William J. McDonald, *Direct Marketing-An Integrated Approach*, Irwin/McGraww Hill, Boston, 1998.

NERAVNOTEŽE I KRIZE SAVREMENOG DOBA I EKONOMSKA POLITIKA

NONBALANCE AND CRISIS THE CONTEMPORARY TIME AND ECONOMIC POLICY

Slobodan N. Bracanović

Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet, Kosovska Mitrovica

Email: slobodan.bracanovic@pr.ac.rs

Sažetak

U radu se osvjetljava problematika osnovnih nesklada, poremećaja i neravnoteža savremenog doba: prehrambena, sirovinsko-energetska, demografska, ekološka, odnosa snaga u svijetu i dr. Traže se pravci za prevazilaženje ovih akutnih disproporcija: hrane, sirovina, energije, stanovništva, ekologije; moći i protivrječnosti. U radu se prikazuju ishodišta ekonomske krize početkom ovog vijeka, sa posebnim i pojedinačnim karakteristikama: kreditne, hipotekarne, i lančanog preliivanja u zahuktaloj spirali, dužničke krize tj. budžetskih i platno-bilansnih i ostalih deficita; kriza i krah ekonomije i finansija, banaka, kredita, hipoteka, dugova, deficita. U radu se rasvjetljava trajno prisutni složeni teorijsko-praktični odnos: uloge države i centralizovanog sistema sa jedne; kao i liberalne ekonomije i decentralizacije sa druge strane; tj. aspekti planske, tržišne i kombinovane regulacije ekonomskog života; države, sistema, centralizacije i decentralizacije, odnosa plana i tržišta. Primjenjuje se prikladni metodološki aparat: progresivne, regresivne, strukturne, uporedne i ostale analize. Realno optimistički, ukazuje se na, obnovljive i posebno neobnovljive, prirodne izvore, potencijale i moguće pravce prevazilaženja nesklada i disproporcija.

Ključne riječi: kriza, izvori, hrana, sirovine, energija, stanovništvo, ekologija, naravnoteža, banke, hipoteke, zaduženost, država.

Summary

In the work it to explain problems foundations disharmony, disturbance and nonbalance modern the time: food, raw materials-energy, demography, ecology, relation the nonbalance of power in world and secondly. To look for directions for to exceed this crucial disproportions the: sustenance, raw materials, energy, population, ecology, power and contradictions. In the work to review points of departure the economics crisis to begin this century, with special and individual characteristics: credit, the mortgage and, to chain flood in hurry spiral, the debtor crisis that is fiscal and balance of payments and remaining deficits; crisis and disaster economics and finances, banks, credits, mortgages, debts, deficits. At the work it to clear up lasting comlicated theoretical-practical relation: part government and centralization system with one; as and liberal economics and decentralization with other side; that is aspects planned, market and combination to regulate the economics life; government, system, centralizacion and decentralization, relations plan and market. To apply it appropriate methodology scientific resources: progressive, regressive, structural, comparative and remaining analysis. Real optimistic, to point to on, restorable and particular nonrestorable, natural sources, potential and possible directions to exceed disharmonis and disproportions.

Keywords: crisis, sources, food, raw materials, energy, demography, ecology, nonbalance, banks, mortgages, debtor, government.

Prethodne najopštije napomene

U savremenom dobu susriječemo se sa različitim vidovima i oblicima, neravnoteža, neusklađenosti i kriza. Od posebnog su značaja krize: 1. ("zdrave") ishrane, hrane; 2. sirovinsko-energetske; 3. demografske; 4. ekološke, 5. hipotekarne; 6. zaduženosti; 7. odnosa snaga u svijetu. Ovo su osnovni oblici; a postoje i mnogobrojne izvedene neravnoteže iz navedenih važnijih vidova.

Sa ovim je povezano i pitanje jačanja uloge i značaja države i njenog mehanizma i aparata u: upravljanju, usmjeravanju, koordinaciji i kontroli tokova društveno-ekonomskog života u cjelini. Napušta se se liberalna i neoliberalna paradigma o: apsolutizaciji i svemoći tržišta i privatnog vlasništva i inicijative; sa naglašenim potcjenjivanjem značaja države i planskog mehanizma unaprijed („eks ante“) regulacije i koordinacije i u svijetu realno više se ne primjenjuje.

U ovom radu; nastojim istaći osnovna, bitna određenja navedenih nesklada, dsproporcija, protivrječnosti i konfliktnosti; u strukturi proizvodne i materijalne osnove i povezanim relacijama sa državnim i društvenom nadgradnjom. Teži se ukazati na faktičke potencijale i objektivno moguće pravce, smjerove, prevazilaženja protivrječnosti; kao i izlaze u bližoj i daljoj budućnosti. Sa šireg i filozofskog stanovišta zastupamo shvatanja realnog (tj. umjerenog) optimizma. Koristi se i primjenjuje prikladna i verifikovana metodološka analitička aparatura: induktivne, deduktivne, progresivne i regresivne, tj. kombinovane; istorijske, logičke, filozofske, strukturne, komparativne, pozitivističke i ostale analize. Nastoji se izdvojiti suština i srž problema.

Bitna određenja nesklada i disproporcija

U pogledu najopštijih i osnovnih obilježja, najvažnijih strukturnih debalansa, posebno imajući u vidu sadašnjost i horizonte budućnosti možemo istaći sljedeće bitne činjenice i okolnosti.

Kod prehrambene neravnoteže; uočavaju se problemi i neizvjesnosti u mnogim državama, posebno uzrokovani dinamičnijim rastom stanovništva u upoređenju sa produkcijom sopstvene poljoprivredne proizvodnje. Ovdje se u prvom redu podrazumijevaju privredno nerazvijene i nedovoljno razvijene države i regioni. Problem je i odnosa industrije i poljoprivrede, imajući u vidu privredno razvijenije države, tj. potcjenjivanje značaja poljoprivrede.

Kod demografske neravnoteže; kristališu se raznovrsni problemi: a) relacija trenda rasta stanovništva u odnosu na realne mogućnosti izdržavanja i obrazovanja; b) prema otvorenim novim radnim mjestima, v) kao i međusobni odnosi populacije u pojedinim svjetskim područjima, prostorima, rejonima, subregionima i regionima. Na drugoj strani; pojedine države imaju izrazitih problema i teškoća sa tokovima prirodnog priraštaja, tj. sa njegovom opadajućom tendencijom u dužem vremenu, kao npr: Srbija, Republika Srpska, Rusija i drugi istočno pravoslavni prostori. Ovo je u teoriji poznati problem tzv. „bijeke kuge“. Država u ovom kontekstu ima presudnu ulogu i značaj kreirajući i ostvarujući racionalnu demografsku politiku dugog roka, svrsishodnim mjerama i aktivnostima stimulacije pozitivnog trenda prirodnog priraštaja stanovništva, kako bi se pravovremenim i efikasnim metodima ublažio i eliminisao rizik njegovog izumiranja, depopulacije.

2.3. Aktuelna je, akutna i indikativna, sirovinska i posebno energetska neravnoteža; kao rezultat i efekat sva intenzivnijih strukturnih debalansa i disproporcija. Svjetski tokovi resursa, akumulacije i kapitala; naglašeno su poremećeni. Konkretnije; politički sistem u svijetu teži „globalizaciji“ i praktičnoj dominaciji jedne sile u svjetskim odnosima. Prirodni resursi; posebno neobnovljivi (neregenerativni) kao: nafta, prirodni gas, uglj i dr.; ubrzano se iscrpljuju, ograničenog su vremena eksploatacije i neminovno će se iscrpiti u bližoj ili daljoj budućnosti vremenskog horizonta. Primarne (rudimentarne) djelatnosti potcjenjuju se u dosadašnjoj ekonomskoj teoriji: ekstraktivna i bazična industrija, tj. rudarstvo, energetika; produkcija primarnih proizvoda i polufabrikata i dr. Zemlje bogate prirodnim resursima, dobijajući sve više na razvojnom značaju u uslovima aktuelnih oskudica, deficita i kriza. Imam posebno u vidu izrazito pozitivan primjer Rusije. Ranije su poznati primjeri: Australije, Novog Zelanda i Kanade; tj. zemalja koje su svoj razvitak zasnivale na raspoloživosti i izdašnosti prirodnih potencijala. Imaju se u vidu sukobi u lokalnim i regionalnim, potencijalno i širim relacijama u vezi borbe za oskudne i deficitarne prirodne, sirovinske i posebno energetske resurse. Energija je temeljni uzrok konflikata.

U savremenim uslovima razvoja, indikativna je ekološka neravnoteža i narušavanje prirodnog ambijenta, okoline i sredine. Posebno u eri intenzivne industrijalizacije, u velikom i nekontrolisanom stepenu narušavana je prirodna i čovjekova životna sredina. Ozonski atmosferski omotač je narušen, postoje problemi globalnog zagrijavanja Planete tj. otopljanja, efekti „staklene bašte“, rasta nivoa vodenih površina i dr. U literaturi; pominju se najsavremeniji naučni i vojni projekti sa vještačkim djelovanjima na: klimatske promjene, padavine, zemljotrese, velike talase, požare; psihologiju i ponašanje ljudi i sl.; sa velikim rizicima i neizvjesnostima u pogledu budućnosti čovjeka i ukupne ljudske civilizacije na Zemlji. Nužna je, promišljena, politika.

Početkom ovog vijeka, indikativna je snažna kreditna, hipotekarna kriza; nastala u SAD sa pogubnim posljedicama na širi bankarski i finansijski sektor; nemogućnost uredne otplate odobrenih hipotekarnih kredita (stambenih i dr.). Naime; hipotekarni krediti odobravani su širokim slojevima stanovništva i masovno (na osnovi izmišljenih finansijskih „izuma“, derivata), bez prethodne kvalitetne provjere kreditne sposobnosti svakog pojedinačnog klijenta, u očekivanju da će masa pojava zamagliti nepravilnosti i špekulacije. Ali; procesi, neminovno, izbijaju na površinu.

Povezano sa pretehtodnom krizom; u svijetu nastaje i dužnička kriza na nivoima cjelokupnih privreda i država. U trendu rasta je kvantitativni pokazatelj, koeficijent spoljne, javne zaduženosti (kao odnos spoljnog javnog duga i bruto nacionalnog proizvoda). Ogromni su budžetski, trgovinski i platnobilanski deficiti u pojedinim državama npr. SAD (ističu se zvanično pokazatelji nivoa bilionskih budžetskih deficita, koji znatno premašuju godišnji iznos ostvarenog bruto društvenog proizvoda). Isto tako; visoko su zadužene i pojedine druge države (npr. prema raspoloživim indikatorima, Portugalija, Španija, Italija, Grčka i dr.). Na suprotnoj strani; indikativan je pozitivan i rijedak primjer Rusije, koja je nakon ekonomskih i finansijskih teškoća; u potpunosti i jednokratno izmirila, dužničke, obaveze (prema Međunarodnom monetarnom fondu).

Postoji narušena ravnoteža svjetskih odnosa snaga, naročito nastala 90-ih godina 20. vijeka, kada je sa svjetske scene iznadanost nestala velika svjetska vojna i i nuklearna sila SSSR. Nova ravanoteža odnosa snaga u svijetu se uspostavlja, ali još uvijek nije sasvim uspostavljena. Međutim, od bipolarnog; a zatim monopolarnog svijeta; neumitno se krećemo prema multipolarnom svijetu i nastanku novih i velikih svjetskih sila; posebno Rusije; Kine; Indije i dr.

Konkretnija obilježja pojedinih neravnoteža

U pogledu proizvodnje tzv. „zdrave“ ishrane i hrane, konstatuje se objektivna činjenica, da npr., u okvirima stanovništva Evropske unije, samo neznatan dio stanovništva (oko 3%) bavi se poljoprivrednom proizvodnjom. Uočava se problem zagađenosti hrane, posebno u područjima izloženim ratnim konfliktima bombardovanjima, raketiranjima i razaranjima. Favorizuje se zdrava, elementarna ishrana; a ne genetski modificovana hrana (uprkos određenim eventualnim prednostima). Tendencije toka svjetskog izvoza („eksporta“) poljoprivredno-prehrambenih proizvoda možemo prikazati raspoloživim pokazateljima u narednom tabelarnom pregledu (3, 437):

Tabela 1. Dugoročni trend izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u svijetu (u bilionima \$)

Red./br.:	Elementi	1990.	2000.	2008.	2010.	Rast (%)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Izvoz	414	551	1.340	1.100	5,01

Uočava se, shvata, razumije, tumači i objašnjava činjenica promjenljivog toka izvoza poljoprivrednih proizvoda na najvišem svjetskom nivou. Statistički podaci ilustruju osnovne tendencije u dugom roku. Pretpostavlja se da će se spoljna trgovina poljoprivrednim proizvodima razvijati sporijom dinamikom u upoređenju sa trgovinom ostalim proizvodima; kao i u komparaciji sa trgovinskim trendovima tokom prethodne decenije. Postoje i visoke trgovinske barijere u svijetu.

Grafikon 1. Dugoročne tendencije kretanja svjetskog eksporta poljoprivredno-prehrambenih proizvoda



Uočava se opadanje trenda svjetske trgovine u najnovijem periodu. U narednom vremenu, pretpostavlja se da će: rasti izvoz tradicionalnih izvoznika, ali i država koje će se uporedno dinamičnije razvijati. U domenu svjetske trgovine; postoji značajan stepen politizacije, kočnica i gabarita. Budući tokovi svjetske trgovine poljoprivredno-prehrambenim proizvodima biće izloženi djelovanju različitih činilaca, od kojih su najvažniji sljedeći: a) ekonomska kriza započeta u zapadnim državama (2008. god.) i svjetska ekonomska i geopolitička situacija; b) promjene u ponudi i tražnji poljoprivrednih proizvoda na velikim svjetskim tržištima kao: Rusije, Kine, Indije i dr.; v) trgovinski pregovori, sporazumi i dogovori; g) promjene vrijednosti valuta (valutnih kurseva); d) zdravstvena ispravnost proizvoda (imajući u vidu pojave različitih bolesti i oboljenja); đ) komparativne i konkurentne prednosti; e) klimatske i druge atmosferske, ozonske promjene i dr. Na bazi navedenih činilaca; Srpska država u proizvodnji poljoprivredno-prehrambenih proizvoda sagledava svoju objektivno veliku i realnu razvojnu šansu, potencijale i jake prednosti. U Srbiji, Republici Srpskoj i drugim srpskim prostorima, postoje povoljne mogućnosti za razvoj svih vidova i rodova poljoprivredne proizvodnje; imajući u vidu uporedne, komparativne prednosti: 1) prirodne; 2) formirane i 3) složene. Na ovoj osnovi; razvijaju se i konkurentne prednosti kako na: 1. užem, lokalnom; 2. regionalnom; 3. tako i širem, inter-regionalnom i 4. svjetskom nivou. Posebno se imaju u vidu povoljni uslovi za proizvodnju „zdrave hrane“, organske i elementarne produkcije, u uslovima nezagađenog, očuvanog i stabilnog prirodnog okruženja. Srbija je, istorijski posmatrano tj. u periodu između dva svjetska rata, bila sila na Balkanu u domenu poljoprivredne proizvodnje, a ovo može realno, po mom shvatanju, da postane i u budućnosti vremena. Procesi industrijalizacije, preciznije reindustrijalizacije, po mom tumačenju, u sadašnjosti i budućnosti ne mogu biti strateški prioritetniji u odnosu na razvitak poljoprivrede, shvaćane u širem smislu (uključujući i ribarstvo, vodoprivredu, šumarstvo i dr.). Preciznije; prioritet će imati agrarni sektor, u cjelini; u čijem središtu i kao okosnica nalazi se poljoprivredna proizvodnja. U ovom pogledu; država svojom ekonomskom i razvojnom politikom imaće presudan uticaj: na motivaciju razvoja domaće poljoprivrede i zaštitu od djelovanja inostrane konkurencije.

Mogućnosti saradnje i u ovoj oblasti postoje, prentstveno sa Rusijom, imajući u vidu sporazume i bescarinske zone slobodne trgovine (Sporazum od 2000. god., kojim je najveći dio tj. 95-99% tarifnih pozicija oslobođeno valorizacije carinskih opterećenja u međusobnim trgovinskim tokovima, sa pretpostavkom 51% domaćeg porijekla proizvoda) i mogućnosti plasmana na ogromno rusko tržište (150 miliona stanovnika) gotovo cjelokupne srpske poljoprivredne proizvodnje. Ovi tokovi i isporuke nužno moraju biti: ugovoreni; organizovani i okrupnjeni (umjesto dosadašnje izražene neorganizovanosti i usitnjenosti); kako bi se odgovorilo standardima, zahtjevima, mjerilima i kriterijumima ruskog tržišta. U ovom domenu nužna je adekvantna regulativa; mjerama i aktivnostima državnog mehanizma i aparata, u cilju i svrhu generisanja i pospješivanja dinamičnijeg razvoja poljoprivredne proizvodnje kao, po mom shvatanju, nužno prvog strateškog prioriteta dugoročnog privrednog razvoja Srbije (umjesto industrijalizacije i ponovne, tj. proklamovane, „neophodnosti reindustrijalizacije“; srpske privrede).

B) U kontekstu sirovinsko-energetskih strukturnih debalansa i kriza; uočava se postupno iscrpljivanje posebno neobnovljivih (neregenerativnih) energetskih izvora, u prvom redu nafte i prirodnog gasa, zatim uglja i dr. Po pojedinim procjenama; rezerve uglja će se iscrpiti u narednom periodu od blizu dva vijeka (192 god.); gasa, znatno kraće (za 67. god.); nafte za blizu pola vijeka (41 god.). Smatram da su ovo pesimističke procjene i ocjene. Po drugim; više optimističkim procjenama; rezerve prirodnog gasa će trajati duže (za čitavih narednih 100 god.). Posebno; Rusija, odlikuje se ogromnim prirodnim bogatstvima kao moćnom podlogom: a) dinamičnijeg privrednog; b) tehničko-tehnološkog i invenciono-inovacionog; v) ekonomskog razvitka. Dalje; prirodni gas, ekološki je prihvatljivo gorivo (sa najnižom emisijom ugljendioksida). Smatra se energetskim resursom 21 vijeka. Nužno je usklađivati razvitak: 1. hrane, sirovina i energije; 2. privrede i ekonomije; 3. stanovništva; 4. ekologije i dr. „Uska grla“, neskladi i dsproporcije u jednoj sferi nepovoljno se odražavaju na ostale. Država ima jaku ulogu.

Rusija (po sadašnjem nazivu, Ruska Federacija) na vodećem je mjestu i položaju u svijetu, obuhvatom ogromnih potencijalnih rezervi prirodnog gasa (od preko 200 triliona m³). Bilansne rezerve gasa su velike (blizu 50 triliona m³). Najveći dio bilansnih rezervi, težišno je koncentrisan u Sibiru (zapadni dio, tj. više od 60%, na površini od 620 hiljada km²). Značajno je i poluostrvo Jamal (rezerve od 9 triliona m³). Važan nalazišta gasa su i: Ural, Kavkaz, Povolžje i dr. Rusija je i najveći svjetski izvoznik prirodnog gasa (sa obimom godišnjeg izvoza od 154,4 milijarde m³). U Srbiji najvažnija ležišta prirodnog gasa nalaze se na prostoru Vojvodine (8, 401).

Alternativni izvori energije; postoje, tj: sunca, vjetra, biogoriva i dr.; ali sada ih nije moguće eksploatisati na ekonomičnom i rentabilnom, industrijskom, kao i komercijalnom stepenu.

Pretpostavlja se da će vrijeme, epohu nafte; naslijediti i supstituisati epoha prirodnog gasa. Postoje i varijante i određujuće alternative u: a) tečnom prirodnom gasu i b) dobijanju iz uljnih škriljaca. Ali; alternativa tečnog gasa, visoke je cijene koštanja (troškova). Proizvodnja gasa iz uljnih škriljaca doprinosi ekološkim problemima i teškoćama. Prirodni gas je moguće direktno, neposredno koristiti i primjenjivati nakon faza i atapa eksploatacije. Gas se može koristiti: 1. u energetske svrhe kao gorivo; 2. neenergetske svrhe kao sirovina u hemijskoj industriji (proizvodnji vjaštačkih, azotnih đubriva, sirćetne kiseline i sl.). Prirodni gas ne sadrži čvrste ostatke i u minimalnom stepenu zagađuje prirodnu okolinu. Preciznije; sagorijevanjem prirodnog gasa dobijaju se elementi koji ne zagađuju značajnije životnu sredinu (ugljendioksid i vodena para).

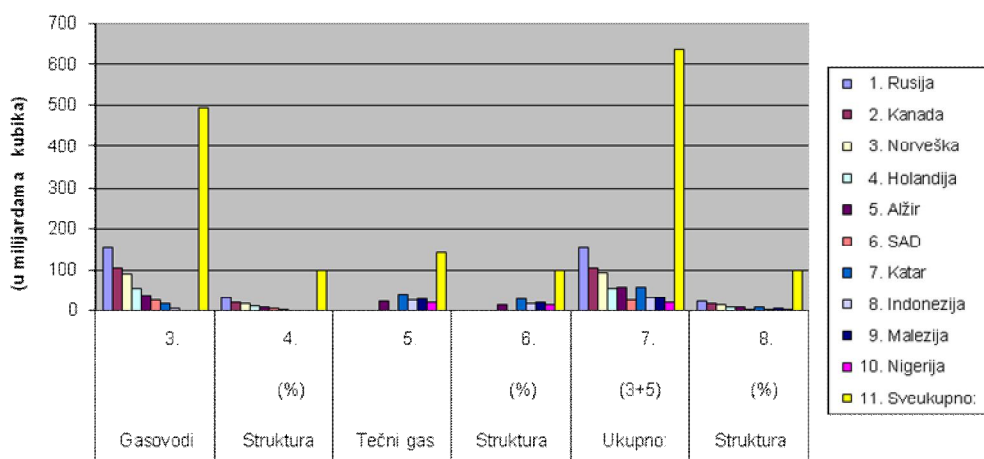
Postoji i varijanta, tj. komprimovani prirodni gas, nižeg pritiska (od 200 bara). U alternativno, tečno stanje gas se transformiše hlađenjem na temperaturu ispod tačke ključanja gasa. Dalje; navodi se kao primjer automobilska industrija, koja se preusmjerava na korišćenje gasnog goriva. Na drugoj strani; rezerve nafte po procjenama približavaju se svom potpunom iscrpljivanju. U Srbiji postoji još uvijek: 1) dominantna uloga uglja u proizvodnji električne energije; 2) nedovoljno razvijena ekološka svijest stanovništva; 3) neznatan nivo; znatno ispod optimuma; gasifikacije privrede i države (8, 401-413). Predviđa se uspješna izgradnja gasovoda („Južni tok“), koji iz Rusije, programom i projektom, prolazi preko teritorije Srbije i Republike Srpske; na daljem putu i trasi za Evropu. Ovo je gigantsko investiciono ulaganje (blizu 2 milijarde evra). Prihod od prenosa, tranzita gasa preko prostora Srbije biće, kako se procjenjuje, veliki (blizu 200 miliona evra na godišnjem nivou). Projekat toka gasovoda ugrožava složena politička situacija. Vodeće svjetske izvoznike prirodnog gasa prikazaćemo u sljedećem, tabelarnom, pregledu.

Tabela 2. Hijerarhija i rang najvećih svjetskih izvoznika prirodnog gasa (izvoz, u milijardama m³)

Red./br:	Zemlje	Gasovodi	Struktura (%)	Tečni gas	Struktura (%)	Ukupno: (3+5)	Struktura (%)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.	Rusija	154,4	31,23	-	-	154,4	24,28
2.	Kanada	103,2	20,87	-	-	103,2	16,22
3.	Norveška	92,8	18,77	2,2	1,55	95,0	14,93
4.	Holandija	55,0	11,12	-	-	55,0	8,65
5.	Alžir	37,5	7,58	21,9	15,47	59,4	9,34
6.	SAD	26,2	5,30	1,0	0,71	27,2	4,28
7.	Katar	17,1	3,46	39,7	28,04	56,8	8,93
8.	Indonezija	6,7	1,35	26,9	18,99	33,6	5,28
9.	Malezija	1,6	0,32	29,4	20,76	31,0	4,87
10.	Nigerija	-	-	20,5	14,48	20,5	3,22
11.	Sveukupno:	494,5	100,00	141,6	100,00	636,1	100,00

Najveća nalazišta prirodnog gasa nalaze se u: Rusiji; Sjevernoj Americi; Iranu; Alžiru; Bliskom istoku; Norveškoj; Holandiji i dr. Nalazišta sve oskudnijih izvora sirovina i energije, uzrok su konflikata, sukoba i ratova u svijetu; u procesima savremene kolonizacije. Preciznije; sirovine i energija, jedni su od bitnih ekonomskih uzročnika vojno-političke konfliktnosti u svijetu.

Grafikon 2. Najveći svjetski izvoznici prirodnog gasa



Sa naučnog stanovišta; pretpostavlja se (hipotetički) da će se u budućnosti pronalaziti izmijenjeni i novi izvori; kompenzacije i supstituti; prirodnih sirovina i energije. I za energiju Sunca naučnici pretpostavljaju iscrpljivanje u dalekoj budućnosti i otkriće novog ishodišta energije.

V) U pogledu demografskih tokova; postoji kriza u svjetskim relacijama, sa aspekta ekspanzivnog rasta ukupnog svjetskog stanovništva (krećući se dinamikom ka dostizanju i 8 i više milijardi u bližoj budućnosti); posebno imajući u vidu relacije sa mogućnostima izdržavanja i otvaranja radnih mjesta, naročito u privredno nerazvijenim i nedovoljno razvijenim državama (Afrike i dr.). U Srbiji kristališe se problem drugačije vrste i trend umanjivanja broja stanovnika.

Tabela 3. Tendencije i tokovi kretanja cjelokupnog stanovništva u Srbiji u dosadašnjem periodu

Red./br:	Elementi	2002.	2005.	2008.	2011.	Rast (%)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Stanovništvo	7.500.031	7.440.769	7.350.222	7.258.753	-0,34

Izvor: „Statistički godišnjak Republike Srbije“, 2012. str. 30.

Uočava se (u dužem roku) trend opadanja veličine ukupnog stanovništva Srbije, preciznije, demografskog, prirodnog priraštaja. U apsolutnoj veličini; broj stanovnika Srbije znatno je umanjen (u posmatranom dužem periodu, za 241.278 lica; ili relativno za 3,22%). Čovjek; a posebno visokoobrazovni i visokokvalifikovani kadrovi; najznačajniji su faktor naučnog razvitka, tehničkog progressa i tehnološkog napretka; kao i ekonomskog i društvenog razvoja u cjelini. Demografski, nepovoljni, silazni trend; osmišljenim strateškim, operativnim i kombinovanim, državnim mjerama i aktivnostima; nužno je preokrenuti u suprotnom pravcu tj.: 1. zaustavljanja pada; 2. stabilizaciji i 3. rastu veličine stanovništva u budućem vremenskom periodu. U kretanju stanovništva; značaj ima (u užem smislu) kompleks činilaca: a) prirodni (natalitet, fertilitet i mortalitet); b) mehanički (emigracije, imigracije i kombinovani tokovi); spoljašnji (eksterni, sukobi, ratovi, epidemije i sl.); v) složeni i isprepleteni procesi. U širem smislu; na silazni trend prirodnog priraštaja djeluju: društveno-ekonomski; sociopsihološki, zdravstveni, obrazovni, kulturni i mnogi drugi činioci. Ekonomski; posebno materijalni činioci imaju objektivno i jako djelovanje na mogućnosti i ambicije mladog i mlađeg stanovništva za zasnivanje porodice i stvaranje potomstva. U statistici; procjenjuje se da završetak bitisanja naroda počinje od perioda kada staro stanovništvo (tj. iznad 65 godina starosti), postane znatno (2 i po puta) brojnije od ostalog stanovništva. U porastu su bolesti (kardiovaskularne i od zloćudnih tumora, od posljedica radijacije nakon bombardovanja zabranjenim oružjem od strane Nato pakta). Bitno je oživljavanje sela kao prostorne jedinice sa migracijama stanovništva na relaciji grad-selo.

G) Ekološki problemi su od posebnog i savremenog značaja. Proizvodne i ekonomske aktivnosti nužno je uskladiti sa ekološkim zahtjevima zaštite prirodnog okruženja. Društvo, kao cjelina i u kontinuitetu ne nadoknađuje ukupne oportunitetne troškove eksploatacije rijetkih, posebnih i specifičnih resursa. Tržišni mehanizam, pokazuje se neefikasnim u domenu očuvanja prirodnog okruženja, tako da je nužno: državno, plansko, svjesno, razumsko i kontrolisano dugoročno sagledavanje svih posljedica realizacije proizvodno-uslužnih i cjelokupnih ekonomskih aktivnosti i odluka; stanovištem, usklađenosti sa zaštitom prirodnog ambijenta (9,195-211). Nužno je očuvati prirodna bogatstva i nemjerljivi kapital.

Uzroci zagađivanja su raznovrsni posebno: 1. industrijska proizvodnja; svojim mehaničkim, fizičkim i hemijskim procesima; sa visokim utroškom energije po jedinici proizvoda i velikom količinom sirovina i resursa za fabričku, baznu i prerađivačku produkciju; 2. primjena vještačkih đubriva i pesticida u poljoprivrednoj proizvodnji i dr. Primjenjuju se tzv. „prljave tehnologije i tehnološki postupci“. U ovom kontesktu; postoje: a) konvencionalni i b) savremeni teoretski prilaz. Konvencionalni prilaz polazi od težišta usmjerenog na ekonomskim činiocima. Savremeni prilaz uključuje širu ekološku i ostalu dimenziju. Poslovne djelatnosti i odlučivanje; determinisane su nužnošću uključivanja ekološke komponente. Ekološka politika; pretpostavka je budućeg održivog i dinamičnijeg razvoja. Ovo je bitan činilac opstanka i egzistencije cjelokupnog stanovništva Planete, koji se zasniva na: 1. korišćenju „zdrave“, kvalitetne vode; 2. „zdrave“ hrane; ishrane; 3. i sirovinsko-energetskih resursa neobnovljivih i obnovljivih, do granica racionalne eksploatacije. Svrshodno je očuvanje prirodnih uslova: zemljišta, vodoprivrednog potencijala, šumskog bogatstva, klimatskih činilaca i dr. Voda, vazduh, reljef, zemljište, obradive površine, klima i dr.; dobijaju savremeni tretman resursa i kapitala. Sa ovim u skladu; racionalno je ulagati u ekološki održive i prikladne tehnologije. U ovom domenu; neophodni su: a) prostorno-planski dokumenti; b) adekvatna materijalno-finansijska sredstva; v) privredni i državni fondovi. Efikasna lokacija i realokacija resursa je cilj, ali i ekološki problem. Stvaranje materijalnih dobara i cjelokupnog materijalnog bogatstva i kapitala; nužno je usklađeno sa očuvanjem prirodnog bogatstva i kapitala. U ovoj oblasti; postoji: 1. pojedinačna; 2. grupna i kolektivna i 3. najšira; državna i 4. društvena odgovornost. Ima se u vidu: 1) narušavanje ozonskog omotača oko Zemlje; 2) globalno otopljanje i zagrijavanje i porast nivoa vode u morima i okeanima; 3) pojava tzv. „kisjelih“ padavina, kiša i sl.; 4) naučni i vojni projekti i dr. Savremeni vojni projekti djeluju na: klimatske promjene; zemljotrese, ogromne vodene (cunami) talase, padavine, požare, psihološko stanje stanovništva; odnosno na ekološke poremećaje sa ogromnim rizicima po opstanak i budućnost čovječanstva. Naučni i vojni programi apsorbjuju: ogromna finansijska sredstva (bilione dolara) i naučne kadrove.

D) Hipotekarna, kreditna, dužnička kriza, obilježje je finansijskih poremećaja. Otpočela je SAD (u prvoj deceniji ovog vijeka). Glavni motiv je neograničena pohlepa za sticanjem visoke i brze zarade tj. profita. Potcijenjene su i nijesu blagovremeno reagovala: regulativne, nadzorne i kontrolne institucije i funkcije. Ovu krizu uzrokovali su hipotekarni krediti (u SAD). Veliki dio plasiranih hipotekarnih kredita se posljedično ne otplaćuje. Ozbiljno su ugroženi i uzdrmani finansijski sistemi (sa vrijednošću od stotina biliona dolara). Dužničke obaveze su navodno „osigurane“ hartijama od vrijednosti zasnovanim na imovini. Ostvaren je ekspanzivan rast cijena nekretnina i „bum“ na finansijskom tržištu. Zatim je uslijedio pad cijena nekretnina, šok i slom. Izgubila se odgovornost i banaka i klijenata. Postojala je liberalna sumnja u regulaciju tržišta. Objedinjene su sve hipoteke na jednom mjestu, sumnjive i ispravne; izvršena „sekjuritizacija“ (pretvaranje u hartije od vrijednosti) i realizacija, prodaja stambenih vrednosnih papira. Krediti su bili pristupačni sa niskom kamatnom stopom preciznije, finansijske usluge su bile dostupne svima, posebno populaciji koja ranije na osnovu niskih primanja nije ispunjavala kriterijume za dobijanje kredita. Nužna analiza svakog pojedinačnog kredita i kreditne sposobnosti, kao finansijsko pravilo, nije postojala. Obveznice koje su obezbjeđivale hipotekarne kredite (posredstvom tereta upisanog u zemljišne knjige) smatrane su najsigurnijim hartijama od vrijednosti u cjelini. Finasiranje kredita prihvataju nebankarski subjekti (plasiraju 6 biliona dolara). Nastaje kaos i sa, teškim, posljedicama.

Đ) Povezano sa prethodnom krizom; u lancu, zamajcu, spirali, spektru; nastavlja se kriza rasta zaduženosti privreda i država. Izrazi i posljedice krize su: 1. rast dugova; 2. propadanje i propast velikog broja najvećih banaka; 3. tehno-ekonomskih sistema i privrednih subjekata; 4. nezaposlenost; 5. stagflacija i dr. Otplata glavnica i kamata na prehodna dugovanja (anuiteti), često se omogućavaju iz spoljno-trgovinske razmjene i limitiraju postojeći izvoz zemlje dužnika. Mogućnost otplate kredita jedne države zavisi od: 1) njenog izvoza; 2) novčanih i deviznih rezervi; 4) prispjeća i balansa rata otplate duga; 5. obuhvata i priticanja sredstava od izvoza (4, 587-595).

Dobijeni kredit, namjenski, treba (teoretski) da poveća izvoz, ili smanji uvoz. Ali; često kredit povećava neto deficit u balansu otplate kredita i primjenjuje se za otplatu prethodnog duga. Država; često pribjegava povišenju fiskalnih, tj. poreskih opterećenja, kako bi se otplatili (javni) dugovi. Priliv novčanih sredstava neizbježno mora da balansira otplatu duga bez obzira da li se radi o kreditu ili drugim oblicima zaduživanja. Štednja u ovom slučaju mora biti veća od investicija. Zemlja dužnik; mora da izvozi dio nacionalne štednje, ukoliko dugovi moraju biti amortizovani bez novih pozajmica i zaduživanja. Problem finansiranja spoljnog duga, posebno se ispoljava kada kumulativ: godišnjih rata spoljnog duga i kamatne stope prevazilazi ukupan godišnji izvoz. Veličina tj. obim, korišćenih sredstava nije toliko bitan; koliko efikasnost njihove realizacije. Postoji i deficit u platnom i trgovinskom bilansu. Jasno; dugovi se

neminovno moraju vratiti. Rast spoljnog duga: a) djelimično je posljedica rasta cijena nafte na svjetskom tržištu; b) veliki dio posljedica je povećane kreditne tražnje za razvojne programe i projekte i dr. Raste sklonost dužničkih zemalja ka uvozu posebno jeftinih roba. Negativna velična državne štednje iskazuje više javne rashode u upoređenju sa javnim prihodima, a ovo dokazuje postojanje budžetskog deficita. Budžetski deficit je negativna javna štednja. Akumulirani budžetski deficiti predstavljaju javni dug. Javni dug može biti: 1. unutrašnji; 2. spoljašnji; 3. kombinovani. Jedino u (teoretski) zatvorenim i izolovanim privredama, postoji samo unutrašnji javni dug. Nivo, stepen eksterne zaduženosti; moguće je preciznije i kvantitativno analizirati koeficijentom, spoljne, zaduženosti:

$$d = D/Y$$

gdje je:

d = koeficijent spoljne zaduženosti;

D = ukupna veličina spoljnog duga;

Y = vrijednost bruto nacionalnog proizvoda.

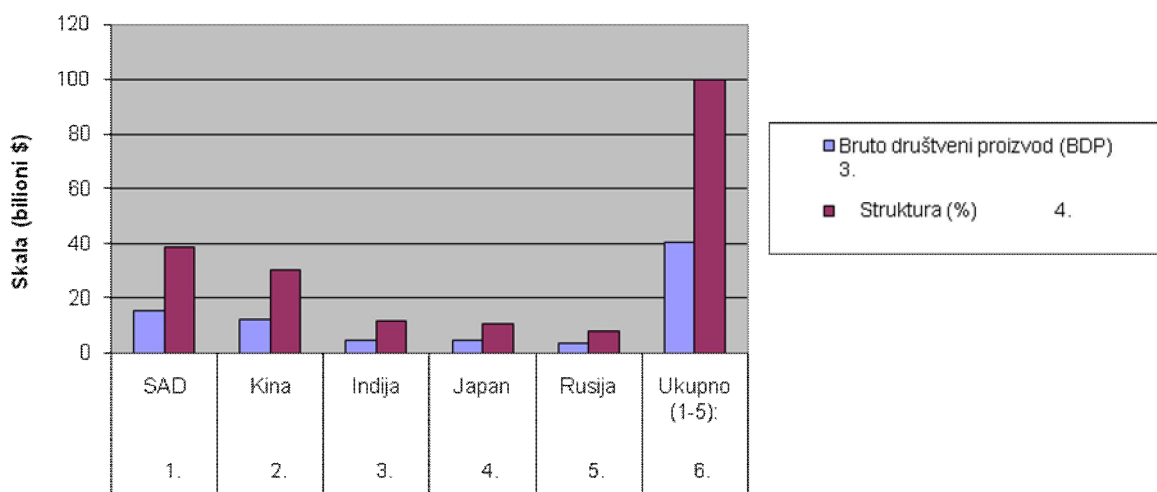
Porast duga u periodu između dvije godine (teorijski) jednak je: kamatama uvećanim za deficit, ili umanjanim za suficit bilansa tekućih transakcija. Koeficijent spoljne zaduženosti raste kad je kamata na dug viša od stope privrednog rasta (proizvodnje) i ukoliko je saldo na računu tekućih transakcija negativan (ili uravnotežen). U teoriji privrednog razvoja postoji stanovište; da koeficijent zaduženosti iznad određenog nivoa (viši od 30%) ukazuje na problem nesolventnosti tj. platežne sposobnosti (nesposobnosti). Rast koeficijenta eksterne zaduženosti objašnjava se: a) rastom ukupne zaduženosti; b) stagnacijom u kretanju vrijednosti bruto društvenog (domaćeg) i nacionalnog proizvoda; kao posljedica krize. U uslovima postojanja niskih i nižih kamatnih stopa; zaduživanje, smatralo se opravdanim. U uslovima kriza; naglo su smanjene mogućnosti plasmana novih kredita, kao i novog zaduživanja. Visina kamatne stope; naglo raste uravnotežujući obim investicija i štednje. Dužnička kriza; posljedica je činjenice da se dobar dio zaduživanja usmjerava, ne ka novim investicijama, već ka: 1. pokrivanju deficita u državnom budžetu; 2. otplati ranijih dugova. Potrebno je težiti da se unutrašnjim finansijskim izvorima ostvare sredstva za finansiranje budžeta. Mnoge države pribjegle su tzv. „inflacionim porezima“; a ovo je postao jak uzrok pojavi stagflacije (stagnacije i inflacije). U mnogim zemljama platni i trgovinski bilansi su pogoršani, a ovo umanjuje izvozni (eksportni) prihod javnih preduzeća. Države su prinuđene i da potpuno ili djelimično preuzmu na sebe obaveze dugova posrnutih velikih privatnih banaka i ostalih privrednih subjekata. U SAD; postoji katastrofalni fiskalni i platnobilansni deficit (zvanično na nivou višem od godišnjeg bruto proizvoda, tj. 16 biliona dolara).

E) Nakon duboke neravnoteže (nastale 90-ih god. prethodnog vijeka); dolazi do promjene svjetskih odnosa snaga. Sagledava se trend, ekonomske, snage, vodećih država svijeta; u pregledu:

Tabela 4. Vodeće zemlje u svijetu; u apsolutnoj, veličini bruto društvenog proizvoda (u bilionima \$)

Red./br.:	Države	Bruto društveni proizvod (BDP)	Struktura (%)
1.	2.	3.	4.
1.	SAD	15,7	38,39
2.	Kina	12,5	30,56
3.	Indija	4,8	11,74
4.	Japan	4,5	11,00
5.	Rusija	3,4	8,31
6.	Ukupno (1-5):	40,9	100,00

Grafikon 4. Ekonomska snaga vodećih svjetskih zemalja



Uočava se da ruska privreda, ostvarenim bruto društvenim (domaćim) proizvodom, prestigla je sve države Evrope (Njemačku, Francusku i Veliku Britaniju) i postigla visoki rang (peto mjesto) u svijetu (2, 211). Rusija je sada u obuhvatu zemalja sa visokim društvenim proizvodom i nacionalnim dohotkom po stanovniku (po metodologiji Svjetske banke; BDP po stanovniku iznosi 14.037 dolara, početkom jula, 2013. god.). Rusija je ranije (do 2006. god.) ostvarivala niži prihod po stanovniku (8.900 dolara). (10,456). Preciznije; u srednjoročnom periodu (7 godina), prihod po stanovniku porastao je znatno (za 57,72%; ili po visokoj prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 6,75%).

U domenu prezentiranog BDP u SAD; ekonomski analitičari ističu sumnju u realnost prikaza (1,125-129). Ukazuje se; da prelaskom sa bruto nacionalnog proizvoda (BNP) na metodologiju bruto društvenog proizvoda (BDP): 1. zaduženost, krediti, obračunavaju se kao rast BDP-a; 2. rastu manipulacije „kreativne statistike“; 3. nepravilni su odnosi, centrala i filijala i dr.

Istraživači i analitičari; predviđaju nastajanje novih odnosa snaga u svijetu. Predviđa se u bliskom budućem periodu, izbijanje na svjetsku scenu novih sila kao: Rusije, Kine, Japana, Indije i dr. Sada; prvih pet svjetskih ekonomija, ishodišta su iz četiri različite civilizacije. Umjesto ranijeg bipolarnog svijeta (SSSR i SAD); zatim monopolarnog (SAD); postepeno nastaje izmijenjeni i novi multipolarni svijet. Nakon globalizacije, nastaje nova era postglobalizacije i regionalizacije svijeta.

Završni osvrt

U domenima aktuelnih protivrječnosti i kriznih poremećaja; neophodno je naglasiti ulogu i značaj savremenog državnog mehanizma i aparata. Početkom devedesetih godina prošlog vijeka, ponovo se favorizuje značaj liberalne, odnosno nove, neoliberalne ekonomske doktrine, u suštini potcjenjivanja uloge i značaja države u regulaciji tokova društveno-ekonomskog života; naglašavajući vrijednosti sloboda u kretanju robe, usluga i kapitala, tj. sloboda tržišta i nesputane privatne inicijative i vlasništva, prava i dr. Međutim; krize koje su izbile svom snagom u toku prve decenije ovog vijeka, afirmišu ponovna načela i principe racionalne i svrsishodne državne regulative tokova društveno-ekonomskog života; kao i plansku, unaprijed („ex ante“) koordinaciju i usmjeravanje. Naime; tržište se pokazalo kao nesavršen regulator, svojom naknadnom („ex post“) koordinacijom i usmjeravanjem. Smitova „nevidljiva ruka tržišta“, pokazuje neuspjehe u različitim oblastima posebno: javnih dobara, oskudnih i deficitarnih resursa i izvora; kapitalnih investicionih ulaganja, demografije, trajnih potrošnih dobara, regionalnog razvoja, ekologije i dr. Ovdje se ne radi o reafirmaciji kejnzijanskog pristupa umjerene intervencije, već o naglašavanju uloge i značaja moderne države prikladno i nužno savremenim uslovima i okolnostima izmijenjenog i novog društva u koje neminovno idemo, tj. informatičkog društva. Krize se ponovo javljaju u talasima. Nužna je nova uloga države, koja posebno jača u kriznim uslovima; umjesto haosa, stihije i anarhije apsolutizovanog i nekontrolisanog tržišta. Država ne „odumire“, ona uvijek postoji. U ovom kontekstu; podrazumijeva se: regulacija proizvodnje „zdrave hrane“; tokova posebno neobnovljivih izvora sirovina i energije; zaštita prirodnog ambijenta i ekološke ravnoteže; otklanjanje raznih oblika i vidova dužničkih kriza; prevazilaženje poremećene i uspostavljanje nove ravnoteže odnosa snaga u svijetu i dr. U literaturi; ističe se najčešće nužnost decentralizacije i deregulacije. Pogotovu u uslovima kriza;

nužan je, po mom shvatanju, određeni stepen centralizacije tokova društveno-ekonomskog života, utoliko više ukoliko je veća veličina državne teritorije. Oskudica prirodnih resursa; uzrok je potencijalnog, izbijanja konflikata u svijetu.

Literatura

1. Bulatović M.(2011), Ekonomija i demokratija - Držati glavu iznad, Jumedia Mont, d.o.o., Podgorica;
2. Vujović S., Vujović T. (2013), Nekarinske barijere bescarinskom tržištu Ruske Federacije, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup IPES-SR (2013), Iskustva i perspektive ekonomske saradnje Srbije i Rusije, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;
3. Dašić B., Jovović D., Maslovara J. (2011), Privlačenje stranih investicija u agrar kao izazov novog globalnog okruženja, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup ES-NBE (2011), Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;
4. Dragutinović, D., Filipović M., Cvetanović S. (2005), Teorija privrednog rasta i razvoja, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd;
5. Jovičević R. (2011), Globalne finansijske krize – pouke i poruke – iz krize u krizu, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup ES-NBE (2011), Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;
6. Marić D., Pavlović M. (2013), Osnove strategijske analize srpsko-ruske ekonomske saradnje; Zbornik radova, Međunarodni naučni skup IPES-SR (2013), Iskustva i perspektive ekonomske saradnje Srbije i Rusije, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;
7. Mitrović P. (2011), Demografska i razvojna ugroženost Srbije, Zbornik radova, Međunarodni naučni skup ES-NBE (2011), Ekonomska nauka u funkciji kreiranja novog poslovnog ambijenta, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;
8. Miličević Z., Micić R., Arsić Lj. (2013), Tehnološko-ekonomska analiza prirodnog gasa iz Ruske Federacije; Zbornik radova, Međunarodni naučni skup IPES-SR (2013), Iskustva i perspektive ekonomske saradnje Srbije i Rusije, Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica;
9. Rikalović G.. (2002), Dugoročni ekonomski razvoj - Način stvaranja bogatstva, Ekonomski zbornik Srpske akademije nauka i umjetnosti, knjiga 12, Beograd;
 10. Stojadinović D. (2006), Ekonomski kalendar, Akademska štampa, Beograd, Zemun;
 11. Statistički godišnjak Republike Srbije, (2012), Beograd;
 12. www.stat.gov.rs

UPRAVLJANJE RAZNOLIKOM RADNOM SNAGOM U GLOBALNOJ KULTURI RADA⁸⁹

MANAGING A DIVERSE WORKFORCE IN THE GLOBAL WORK CULTURE⁹⁰

Ana Jurčić

Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet
Bulevar umetnosti 29, 11000 Beograd, Srbija
Telefon: +381 11 209 21 23
E-mail: ajurcic@megatrend.edu.rs

Andrea Bučalina Matić

Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet
Goce Delčeva, 11000 Beograd, Srbija
Telefon: +381 11 220 30 11
E-mail: abucalina@megatrend.edu.rs

Nikolina Vrcelj

Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet
Goce Delčeva, 11000 Beograd, Srbija
Telefon: +381 11 220 30 11
E-mail: nvrcelj@megatrend.edu.rs

Sažetak

U uslovima širenja globalizacije, povezivanje među kulturama, kao i svest o interkulturnoj različitosti su u porastu. Sloboda kretanja ljudi omogućava da se radnici u većem broju premeštaju preko granica i izvan nacionalnih kultura što povećava diverzitet unutar društva i institucija. Globalizacija je i na makronivou, na primeru ekspanzije tehnologije kroz poslovanje, ali i na mikronivou, kroz upotrebu laptopova, mobilnih telefona i interneta, znatno uvećala interakcije. Iako se može reći da na makronivou postoje forme globalne kulture, na mikronivou, iskustva, vrednosti, shvatanja i ponašanja pojedinca, variraju unutar nacionalnih i etničkih kultura. Različiti globalni trendovi, sve veći učinak timskog rada, kao i promene u demografiji radne snage, učinili su upravljanje raznolikom radnom snagom jednom od najvažnijih sposobnosti organizacija.

Da bi oslobodili talenat i potencijal ovakve promenljive radne snage, javni i privatni sektori vrše procene sopstvenih organizacionih sistema, nadajući se da će iskoristiti moć raznolike radne snage (kao) i klijenata. S tim u vezi, ovaj rad se bavi mogućnostima usklađivanja diverziteta u strukturi radne snage, uz napomenu da se tim mogućnostima pristupa strateški, te da je krajnji cilj maksimizacija učinka zaposlenih bilo da je zaposleni iz manjinske ili većinske grupe.

Ključne reči: globalizacija, menadžment, kultura, diverzitet, radna snaga

JEL klasifikacija: F2, F6, M1

⁸⁹ Rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003, projekat III 44006 i III 47004).

⁹⁰ The work presented here was supported by the Serbian Ministry of Education, Science and Technological Development (project III 45003, project III 44006 and III 47004).

Summary

With the expansion of globalization, cross-cultures interactions and awareness of intercultural differences are rising. Workers are moving in greater numbers across borders and national cultures, increasing the diversity within the societies and institutions. Globalization is at both the macro level, exemplified by the expansion of technology in business, and at the micro level, through the use of laptops, mobile phones and the Internet, greatly increasing interaction. Although it can be said that at the macro level there is a form of global culture, at the micro level, the experiences, values, attitudes and behaviors of individuals, vary within the range of national and ethnic cultures. Different global trends, more effective teamwork, as well as changes in workforce demographics, have made managing diverse workforce one of the most important capacities of organizations.

To free up the talent and potential of this changing workforce, the public and private sectors are assessing their organizational systems, hoping to capitalize on the powerful benefits of a diverse workforce and clientele. Regarding that, this paper deals with the possibilities of leveraging workforce diversity, noting that the strategy and actions behind leveraging must be considered from strategic standpoint, so that company achieves the ultimate goal of maximizing employee potential, whether the employee is of the minority or majority group.

Keywords: globalization, management, culture, diversity, workforce

JEL classification: F2, F6, M1

Definisanje kulturne različitosti

Popularno razumevanje ljudske različitosti najčešće se odnosi na razlike u boji kože, etničkom poreklu, polu, seksualnoj ili verskoj sklonosti, starosti i invaliditetu. Navedene kategorije organizacione različitosti prepoznaju širok spektar karakteristika. Prema Amerikan Ikspres finansijskim savetnicima (American Express Financial Advisors) one uključuju (Abramms & Simons, 1996): rasu, pol, uzrast, fizičke sposobnosti, fizički izgled, nacionalnost, kulturnu baštinu, ličnu pozadinu, funkcionalna iskustva, poziciju u organizaciji, mentalne i fizičke izazove, porodične obaveze, seksualnu orijentaciju, vojno iskustvo, obrazovnu pozadinu, stilske razlike, ekonomski status, šeme razmišljanja, političke pozadine, grad/državu/region prebivališta, visinu IQ-a, sklonost pušenju, težinu, bračni status, netradicionalni posao, religiju, jezik i visinu.

Međunarodni okvir za kulturnu različitost

Dr Džordž Simons objašnjava da je različitost povezana sa širokim spektrom kulturnih razlika koje zahtevaju pažnju da bi se olakšao život i da bi se radilo zajedno i efikasno. Ova stvarnost je stimulisala razvoj strategija koje se bave međuvezama i interakcijama između ljudi različitih karakteristika/kategorija. U svojoj knjizi, *EvroRazličitosti* (EuroDiversity), dr Simons citira delove Deklaracije kulturnog diverziteta koju je izdao Komitet ministara EU. Izdvojeni su delovi Deklaracije koji posmatraju ovaj koncept iz perspektive inter/nacionalnih razmena (Simons, 2002, str. 397):

- Kulturna različitost se izražava kroz suživot i razmenu kulturno različitih praksi i kroz pružanje i konzumiranje kulturno različitih usluga i proizvoda.
- Kulturni diverzitet ne može biti uvažen bez uslova u kojima postoji kreativna sloboda, sloboda razmene informacija i sloboda izražavanja, koje su neophodne za sve oblike kulturne razmene.
- Održivi razvoj, definisan u odnosu na kulturnu raznolikost, pretpostavlja da tehnološke i druge prilike, koje se javljaju danas, neće ugroziti mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe u pogledu proizvodnje, ponude i razmene kulturno različitih usluga, proizvoda i prakse.

Naravno, svako ljudsko biće je jedinstveno, a osnovne razlike proističu iz percepcije jednog čoveka o drugom, koja je razvijena pod uticajem kulturne pozadine. Južnoafrikanac Samjuel Pol (Samuel Paul), žrtva aparthejda, kaže: *"Razlike nisu deficiti da se menjaju i ispravljaju, već pokloni da se razmenjuju i u njima uživa."* (Los Angeles Times, 27. IX 1993, str. B5)

Vrednovanjem razlika, kompanije se suočavaju sa istorijskim promenama na tržištu radne snage. Shvataju da su komunikacija i motivisanje raznolikih radnika posebne veštine, kojima se kroz grupni i pojedinačni rad razotkrivaju najveći potencijali svakog zaposlenog.

Mikrokultura rada

U okviru različitih kultura globalne civilizacije, postoji univerzalna mikrokultura rada koja se menja širom sveta. U poslovnom svetu danas, ljudi su najvažniji resurs održive konkurentske prednosti. Svaki zaposleni ima jedinstvenu kombinaciju porekla, nasleđa, pola, obrazovanja, iskustva, koje implementira na svoje radno mesto. Ovakva raznovrsnost predstavlja ogroman izvor novih ideja i vitalnosti. Pokretačke snage ovako utemeljene radne kulture su istovremeno i ekonomske i tehnološke.

”Svetska ekonomija danas prolazi kroz najdublje restrukturiranje još od industrijske revolucije. Fundamentalno nov sistem za stvaranje bogatstva je u nastajanju. Ovakav koncept nije postojao ni u prvom talasu revolucije za vreme agrarne reforme, niti u drugom talasu zasnovanom na fizičkom radu u fabrikama. Revolucija je dostigla treći talas i zasniva se na konceptu znanje-rad koji zamenjuje tradicionalne ekonomske resurse: rad, zemlju, kapital i energiju.” (Toffler, 1990)

Nove radne procedure

Realnost novog radnog ustrojstva jeste raznovrsnost u proizvodnji. Kako se razvijene ekonomije udaljavaju od masovne proizvodnje industrijskog doba, poslovi koji olakšavaju prelazak na masovnu proizvodnju se izmeštaju u zemlje u razvoju. Uz radna mesta visokih performansi, kvalitet zamenjuje kvantitet, dok raznovrsnost ima prednost u odnosu na obim. U ovakvim okolnostima, efikasnost i usluga su ključne reči, zajedno sa idejama o fleksibilnim operacijama (prilagođavanje, pravovremeno snabdevanje proizvodnih traka, ekonomija obima globalnog dometa...) i diverzifikovanim kvalitetom koji se postiže zahvaljujući informacionoj tehnologiji i autonomnim timovima kvalifikovanih majstora. Dva savremena modela su u upotrebi:

- - Suva produkcija (tzv. *posne zalihe*), koja se odlikuje centralizovanom koordinacijom, merenjem performansi i reinženjeringom ciklusa proizvodnje uslužnog vremena.
- - Timski menadžment, koji se zasniva na inovativnim radnicima koji su uključeni u donošenje odluka i koji sarađuju sa drugim timovima kroz kružoke kvaliteta, tj. razvojne krugove (Wellins & Byham & Dixon, 1994).

Dok globalna konkurentnost gura kompanije da stalno inoviraju radna mesta, često su te promene samo kozmetičke, tako da postoji mogućnost podriivanja dugoročnih ciljeva organizacije.

U novom radnom okruženju, čak ni veličina firme često nije važna. Velike korporacije se reorganizuje u manje, autonomne poslovne jedinice sa većom fleksibilnošću. Na primer, švedsko-švajcarski inženjerski gigant *Asea Brown Boveri* je sam sebe reorganizovao u 1300 nezavisnih preduzeća i 5000 autonomnih profitnih centara (www.abb.com, 2013). Sa druge strane, manje firme stiču prednost većih korporacija formiranjem strateških alijansi. *Nike*, američki proizvođač sportske obuće ima lokalno jezgro radne snage, ali zahvaljujući svojim fluidnim mrežama i ugovorima sa radnicima čini se multinacionalnom kompanijom koja posluje preko geografskih i korporativnih granica.

Makrosistemska perspektiva organizacionog diverziteta

Globalni lideri razumeju složenost globalnog biznisa i uvek se radi na dodatnom razumevanju tako kompleksnog sistema sagledavanjem različitih perspektiva. Globalni menadžeri razumeju da postoji mnogo načina da se sagleda konkretna situacija i da svaki dodati aspekt pomaže da se stvori veća slika.

Talentovani i sistemski orijentisani globalni lideri omogućavaju svakom zaposlenom da postigne svoj maksimum. Sinergijski nastrojeni lideri shvataju da mogu da utiču na makrosistem, efikasnom interakcijom pojedinaca na nivou mikrosistema.

U slučaju međunarodnih akvizicija ili merđžera, kulturne osobenosti mogu doneti mnogo negativnih efekata i sistemskih odstupanja ako nisu uzete u obzir na pravi način. Na primer, kompanija Erikson (Ericsson) je 1996. kupila kalifornijsku kompaniju Rajnet (Raynet), koristeći svoj uobičajni pristup integracije. Međutim, brzo je otkriveno da su najstručniji ljudi napustili kompaniju, te logično, ni ona više nije bila ista. Nakon toga Erikson je zauzeo pasivniji pristup omogućivši da postojeća organizaciona kultura održava sistem. Ipak, isuviše pasivan stav nakon spajanja ili akvizicije može takođe da se pokaže kao rizičan vid poslovanja. *"Ovakvi propusti menadžmenta reflektovani su kulturnim razlikama"* (Willman, 2003).

Sinergistički lideri imaju u vidu kulturni diverzitet, implementiraju razlike u organizacioni sistem kako bi dostigli najviši nivo kompetencija i konkurentnosti. Ovo je najbolje prikazano na šestogodišnjoj studiji Dejvida Tomasa i Robina Elija (Thomas & Ely, 2001, str. 33-66). Studija je istraživala proces rešavanja sistemskog usklađivanja uz iskorišćenje punog potencijala različitosti radne snage. Sa tačke gledišta zaposlenog, lider koji nameće jednostavan pristup rešavanju različitosti, smanjuje kulturnu raznolikost u organizaciji, a samim tim i mnoštvo prednosti koje bi pravilno upotrebljen diverzitet doneo.

Rezultati i preporuke ove studije su vredni za globalno liderstvo jer ukazuju na usklađivanje kulturnih različitosti iz sistemske perspektive.

Studija je pokazala da zapravo neusklađena diverzifikovanost inhibira zaposlene da ostvare svoj maksimum na poslu.

Kompanije su se uglavnom vodile dvema paradigmatama kako bi rešavale problem raznolikosti radne snage, međutim, uočeno je da su date paradigme kontraproduktivne, te da stvaraju više problema, kao i inferioran učinak, odnosno slabije performanse zaposlenih. Treća paradigma proizilazi iz Tomasove i Elijeve studije, i ona oslikava organizaciju u kojoj liderstvo igra fundamentalnu i krucijalnu ulogu korišćenjem temeljne sistemske analize, dok redefinisanjem kulturnih različitosti i suprotnosti, kao i akcijama koje iz njih proizilaze, omogućava svakom zaposlenom da ostvari svoj pun potencijal. Ovakva organizacija može aktuelizovati svoj cilj poboljšanja organizacionih procesa i negovanja visokog nivoa produktivnosti na svim nivoima.

Kratak sinopsis tri pomenute paradigme izgleda:

- Paradigmu Diskriminacija-i-pravednost, karakteriše rukovodstvo koje vrednuje ravnopravnost među zaposlenima. Ovo su često birokratske, kontrolisane strukture koje imaju lako uočljivu kulturu. Prednosti ovakve strukture su demografske raznolikosti i promocija poštenog tretmana, međutim, ograničenja ove paradigme mogu biti veoma ozbiljna. Neslaganja, kao i pogrešna tumačenja, često ne generišu višestruke puteve liderstva, rada ili viđenja tržišta. Rezultat je radna snaga koja ne može da radi na svom potencijalu ili da otvoreno iznosi ideje, ali isto tako i nemogućnost organizacije da poboljša svoje strategije, procedure i performanse.
- Paradigma Pristup-i-legitimnost, pojavljuje se sredinom 80-tih godina prošlog veka. Zasnovana je na prihvatanju i poštovanju različitosti, kroz misiju da se diverzitet ne odnosi samo na zaposlene, već se razvija i odnosi i na potrošače. Kompanija se fokusira na podudaranja različitosti među svojim zaposlenima sa različitošću svojih klijenata i povezuje ih po tom kriterijumu, ali bez procene uticaja razlika na rad. Ovakav odnos je često dovodio radnike u situaciju da se nalaze na pozicijama "glinenih golubova".
- Treća paradigma propagira izvlačenje maksimuma iz raznolikosti zaposlenih i potrošača. Ova paradigma prevazilazi prethodne dve u promovisanju jednakih mogućnosti i priznavanju kulturnih razlika kao dragocenog preimućstva. Ovakve organizacije nastoje da inkorporiraju perspektive zaposlenih u radni proces kroz ponovno osmišljavanje primarnih zadataka, redefinisanje tržišta, proizvoda, strategija, misija, poslovnih praksi, pa čak i kulture. Takve kompanije koriste paradigmu učenja i efikasnosti za upravljanje diverzitetom, ubirući na taj način istinske vrednosti različitosti. (Thomas & Ely, 2001, str. 49) Izazov sa kojim se ove kompanije suočavaju je dostizanje vrhunskih performansi svakog zaposlenog.

Postoji osam preduslova za izradu paradigme:

- Lideri koji cene perspektive i pristupe raznolike radne snage i koji vrednuju različita mišljenja.
- Lideri koji su svesni da se raznolikošću perspektiva i pristupa razvijaju konflikti, ali isto tako i mogućnosti za učenje.
- Organizaciona kultura odražava visoke standarde u pogledu performansi svakog zaposlenog.
- Sa visokim standardima performansi razvija se potreba za kontinuiranim usavršavanjem svih zaposlenih, te se na taj način povećava potencijal svakog radnika.
- Otvorenost mora da bude podržana organizacionom kulturom koja propagira visok prag tolerancije za različita mišljenja. Organizacija shvata vrednost organizacionog učenja koje potiče od konflikata.
- Organizacija mora da ceni i vrednuje sve zaposlene. Radnici moraju osećati osnaženost i posvećenost organizaciji, kako bi ostvarili i maksimalno ojačali performanse svoga rada.
- Misija organizacije nije samo da ukaže na značaj diverziteta, već i da isti sprovede na delu kroz zaposlene i rukovodstvo koji će pratiti takav koncept rada. Ovakva organizacija shvata da licemerje ima negativne posledice na učinak zaposlenih i njihovo dugoročno zadržavanje u kompaniji.
- Ova organizacija mora imati strukturu u kojoj je izražena egalitarnost i smanjenje birokratije, dok u isto vreme promoviše razmenu ideja i prihvata konstruktivne izazove.

Diverzitet trening

Sve dok liderstvo mora da uzima u obzir različitosti sa makrosistemske perspektive, svi zaposleni moraju biti svesni kompanijskog napora u usklađivanju potencijala kroz mikrosistemske napore kako bi se ojačao koncept ponašanja i doslednosti. Jedan od načina jeste kroz obuke o raznovrsnosti. Međutim, kako ističe Moran, ako se ove obuke sprovode samo deklarativno, a ne sprovode se u praksi, onda je sve to uzalud (Moran, 2000). Naime, ako se oseti nekakav oblik diskriminacije na poslu u bilo kojoj formi, makar i u prosto rečenici, onda zaposleni ne mogu raditi u svom punom potencijalu.

Proces globalizacija je naterao domaće poslovanje da traži različite poslovne partnere u inostranstvu, ponekad kao deo procesa tzv. „de-vertikalizacije” neke organizacije koja onda proizvodnju prepušta drugima (Pueik & Tichz & Barnett, 1993). Takođe, međunarodna konkurencija je druga moćna sila pored različite radne kulture. C. K. Prahalad veruje da konkurentnost kompanije dolazi od njene sposobnosti da razvije jedinstveno konkurentsko jezgro koje sačinjavaju vanredni proizvodi. Prema njegovom mišljenju, firma mora da:

- traži radnike, bez obzira na pol, rasu, etničku pripadnost, ali koji poseduju jedinstvene kompetencije;
- kreira takvu radnu klimu u kojoj će zaposleni moći slobodno da razmenjuju mišljenja i stavove u vezi optimalne prakse,
- deli kolektivna znanja kako bi bila ispred konkurencije (Prahald & Hamel, 1994).

Izazov leži u uspostavljanju misije raznolikosti koja se prenosi kroz diverzitet trening, u kojem rukovodstvo dostiže svoje ciljeve kroz sistemsko sprovođenje akcije, kako ponašanjem, tako i komunikacijom. Promena stavova, vrednosti i ponašanja bilo koje radne snage je izazov, ali u neprihvatljivoj sredini to je jako težak zadatak koji zahteva jakog vizionara, koji je ne samo da je uporan i izdržljiv, već i dosledan u sprovođenju politike diverziteta.

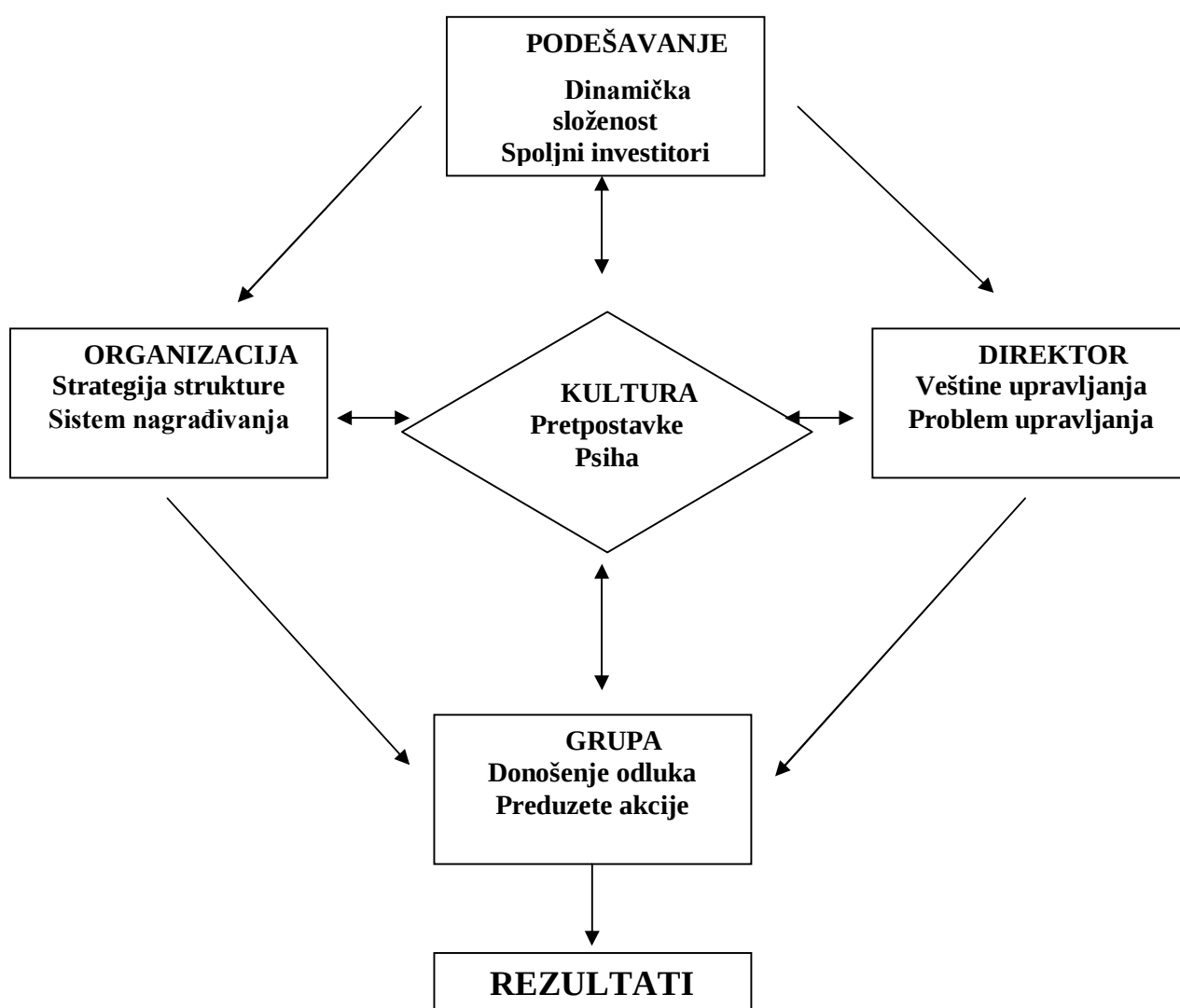
Nerealno je očekivati da se stvari mogu promeniti preko noći, te da će viši menadžment, rukovodstvo i zaposleni odmah promeniti svoje stavove, uverenja, vrednosti, bez obzira koliko je harizmatičan ili ubedljiv lider. Reosmišljanje diverziteta i zasnivanje jake strategije u kompaniji će pozitivno uticati na sve aspekte organizacione kulture.

Kapitalizacija različitosti

Kao koncept, diverzitet ima različita značenja i primene u zavisnosti od toga gde se nalazimo u svetu. U okviru našeg informacionog društva, važno je prepoznati da širenje globalizacije izuzetno utiče na radnu snagu širom sveta. Za vodeće organizacije, globalizam označava stvaranje kulture koja objedinjuje različitost kako bi se povećao potencijal kadrova, posebno kroz kohezivne radne timov (Gardenswartz & Rowe, 1993). Za globalne menadžere, izazov je da se vrše inovacije kojima se poboljšava ljudsko delanje i performanse rada. Zbog činjenice da mnogi zaposleni ostvare puni potencijal u toku svoje karijere, nova radna kultura posebno neguje vrednosti kao što su osnaživanje i razvoj ličnosti, te uspešnost, ali ne u smislu organizacionog statusa, već uspešnost merena kvalitetom radnog veka.

Prepreke postizanju uspeha mogu se sagledati na slici 1.

Slika 1. Prepreke za uspeh



Zaključak

Društvena raznolikost doprinosi bogatstvu zajednice i poboljšava kvalitet života pojedinaca i grupa. Diverzitet može da obezbedi ogromne prednosti koje se protežu od osnaživanja performansi zaposlenih pa do jačanja produktivnosti rada na svim nivoima organizacionog funkcionisanja. Većina ljudi veruje u zlatno pravilo: „*tretiraj druge onako kako bi i sam želeo da budeš tretiran*“, međutim u vremenu globalizacije i diverziteta, na umu se mora imati i platinasta verzija: „*tretiraj druge onako kako žele da budu tretirani*“.

U XXI veku se očekuje da svi pojedinci u organizaciji nauče da cene različitost i da se bore protiv diskriminacije zaposlenog lica na osnovu rase, boje kože, nacionalne pripadnosti, veroispovesti, pola, rodnog identiteta, trudnoće, fizičkog ili mentalnog invaliditeta, zdravstvenog stanja, porekla, bračnog statusa, starosti, seksualne orijentacije, državljanstva...

Literatura

- Abramms, B., Simons, G.F., 1996, *American Express Financial Advisors: Diversity: Report to Benchmark Partners*, Cultural Diversity Source Book; Amherst, MA: ODT.
- Gardenswartz, L., Rowe, A., 1993, *Managing Diversity - A Complete Desk Reference*, San Diego, CA: Pfeiffer & Company
- Gurr, T. R., 1999, *Minorities, Nationalists, and Ethnopolitical Conflict*, in *Managing Global Chaos*, United States Institute of Peace Press
- Los Angeles Times, 27. IX 1993.
- Moran, S., 2000, *Comprehensive Evaluation of a Diversity Training Initiative in a Global Company*, unpublished master's thesis, Arizona State University
- Philip R. H., Robert T. M., Sarah V. M., 2004, *Managing Cultural Differences, Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Elsevier
- Prahalad, C. K., Hamel, G., 1994, *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press
- Price Water House Coopers, 2001, *Cultural Diversity Market Study*, draft final report, Luxembourg, February 14, 2001.
- Pueik, V., Tichz, N.M., Barnett, C.K., 1993, *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, New York, John Wiley & Son
- Simons, G., 2002, *Euro Diversity - A Business Guide to Managing Differences*, Declaration on cultural diversity, Burlington, MA: Butterworth-Heinemann/ Elsevier
- Stein, J. G. „Image, Identity, and Conflict Resolution,” in *Managing Global Chaos; Sources of and Responses to International Conflict*, Crocker, C. A., Hampson, F. O., and Aall, P. (Eds.) Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 1999.
- The Economist, 2001, *The Origins of Racism – Them*, December 1, 2001.
- Thomas, D.A., Ely, R.J., 2001: *Making Difference Matter*, Harvard Business Review on Managing Diversity, Harvard Business School Publishing Corporation
- Thomas, R. R. „Diversity Is a Business Issue,” *Cultural Diversity Fieldbook*, Simons, G., Abramms, B., Hopkins, L.A., and Johnson, D.J. (Eds.) Princeton, NJ: Peterson's/Pacesetter Books, 1996.
- Toffler, A., 1990, *Power Shift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*
- Willman, J., 2003, ' In European countries, there are three or four competitors. In the US, there are 10 or 20', *Financial Times*, 25. februar, 2003
- Wellins, R.S., Byham, W.C., Dixon, G.R., 1994, *Inside Teams - How 20 World -Class Organizations Are Winning Through Teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- <http://www.abb.com/cawp/abbzh252/d0ecf89f04b3174fc125791900224859.aspx>