

ISSN 2334-718X
ISSN 2334-704X (Online)
DOI 10.12709/issn.2334-704X

46 69 6E 61
6E 63 65

42 75 73 69 6E
65 73 73

49 6E 66 6F 72
6D 61 74 69 6F
6E 20 26 20 49
6E 64 75 73 74
72 69 61 6C 20
74 65 63 68 6E
6F 6C 6F 67 69
65 73

4D 61 6E 61 67
65 6D 65 6E 74

FBIM Transactions

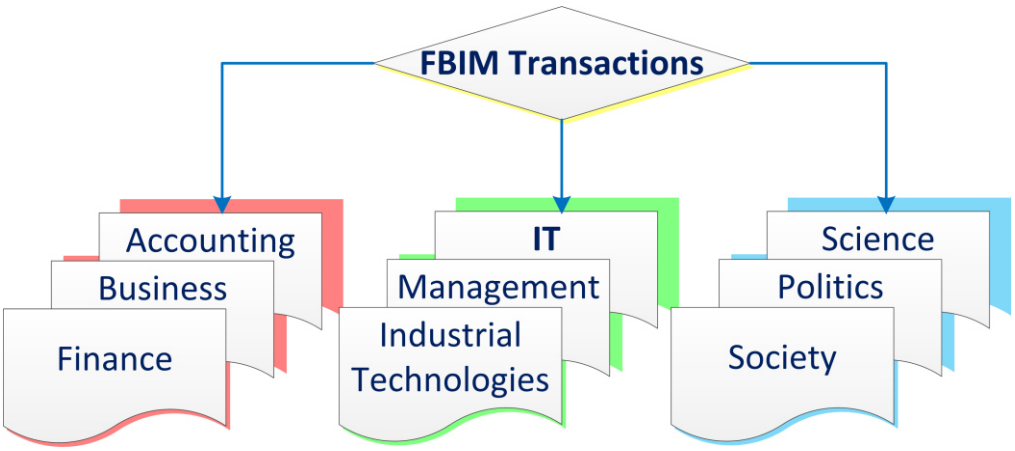
Edited by
Zoran Čekerevac

MESTE Year 2016 Vol. 4 No. 2 July 2016

ISSN 2334-718X
ISSN 2334-704X (Online)
DOI 10.12709/issn.2334-704X

This issue:
DOI: 10.12709/fbim.04.04.02.00

FBIM Transactions



Edited by
Zoran Čekerevac

MESTE Year 2016 Vol. 4 Issue 2 July 2016

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

336+004+005

FBIM Transactions : Finance, Business, Information & Industrial technologies, Management / glavni i odgovorni urednik Zoran P. Čekerevac. – [Štampano izd.]. – Year 2016, No. 2 (2016) - . – Beograd : MESTE NVO : Fakultet za poslovno industrijski menadžment ; Toronto : SZ & Associates, 2013- (Beograd : ICIM+). – 30 cm

Polugodišnje. – Tekst na srp. i engl. jeziku.
- Drugo izdanje na drugom medijumu: FBIM Transactions (Online) = ISSN 2334-704X
ISSN 2334-718X = FBIM Transactions (Štampano Izd.)
COBISS.SR- ID 196184844

FBIM Transactions

DOI 10.12709/issn.2334-704X



FBIM Transactions is an international academic journal, official journal of the non-profit organization MESTE, published online, as well as print (subscription), which publishes scientific and professional research articles and reviews in English and/or Serbian, or similar language. FBIM Transactions is published in Belgrade - Serbia and in Toronto - Canada. The focal point of the journal is at international level, with the view on matters from a global perspective, but, also, some papers concerning some local specific events could be published. The science and technological advancements and their socio-political impact that happens all over the world can find place in the FBIM Transactions.

Publishers

- **MESTE NGO** – Belgrade
- **Faculty of Business and Industrial Management** of the "Union – Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
- **SZ & Associates**, Toronto, Canada

Scientific Board:

Milija Bogavac (Serbia), Ana Čekerevac (Serbia), Zoran Čekerevac (Serbia), Zdenek Dvorak (Slovakia), Petar Kolev (Bulgaria), Iouri Nikolski (Ukraine), Ludmila Prigoda (Russia), Ladislav Šimak (Slovakia), Yaroslav Vyklyuk (Ukraine), Stanislav Filip (Slovakia), Ladislav Hofreiter (Poland), Irina Ivanova (Belarus), Veroslav Kaplan (Czech Republic), Zvonko Kavran (Croatia), Tatiana Paladova (Russia), Denis Vasilievich Kapski (Belarus), Radovan Soušek (Czech Republic), Daniela Todorova (Bulgaria), Zenon Zamiar (Poland), Mario Bogdanović (Croatia), Evelin Krmac (Slovenia), Svetlana Anđelić (Serbia)

Production:

Zoran Čekerevac, Milija Bogavac, Damjan Čekerevac, Ljiljana Jovković, Sanja Čukić, Milanka Bogavac (all from Serbia), and Slavko Zdravković (Canada)

All published papers have been double-blind peer reviewed.

Two issues of journal are published annually: January 15th and July 15th.

ISSN 2334-704X (Online) and
ISSN 2334-718X

FBIM Transactions

DOI 10.12709/issn.2334-704X



FBIM Transactions je međunarodni akademski časopis nevladine neprofitne organizacije MESTE, koji se publikuje onlajn i u štampanoj verziji (za pretplatnike), koji prihvata naučne, stručne, istraživačke i pregledne članke na engleskom i/ili srpskom jeziku (ili srodnim jezicima). FBIM Transactions se publikuje iz Beograda - Srbija i Toronta - Kanada. Časopis je fokusiran na međunarodni nivo, sa gledanjem na predmetnu materiju iz globalne perspektive, ali i neki od radova koji se odnose na lokalne, specifične, pojave, takođe, mogu biti publikovani. Naučna i tehnološka unapređenja i njihovi društveno-politički uticaji širom sveta mogu da nađu svoje mesto u FBIM Transactions.

Izdavači

Izvršni izdavač
- **MESTE NVO -** Beograd

Suizdavači
- **Fakultet za poslovno industrijski menadžment –** Univerziteta „Union – Nikola Tesla" iz Beograda
- **SZ & Associates** – Toronto, Kanada

Naučni odbor:

Milija Bogavac (Srbija), Ana Čekerevac (Srbija), Zoran Čekerevac (Srbjia), Zdenek Dvorak (Slovačka), Petar Kolev (Bulgaria), Iouri Nikolski (Ukraine), Ludmila Prigoda (Rusija), Ladislav Šimak (Slovačka), Yaroslav Vyklyuk (Ukrajina), Stanislav Filip (Slovačka), Ladislav Hofreiter (Poljska), Irina Ivanova (Belorusija), Veroslav Kaplan (Češka Republika), Zvonko Kavran (Hrvatska), Tatiana Paladova (Rusija), Denis Vasilievich Kapski (Belorusija), Radovan Soušek (Češka Republika), Daniela Todorova (Bugarska), Zenon Zamiar (Poljska), Mario Bogdanović (Hrvatska), Evelin Krmac (Slovenija), Svetlana Anđelić (Srbija)

Redakcija:

Zoran Čekerevac, Milija Bogavac, Damjan Čekerevac, Ljiljana Jovković, Sanja Čukić, Milanka Bogavac (svi iz Srbije) i Slavko Zdravković (Kanada)

Svi publikovani radovi su recenzirani od strane dva recenzenta.

Časopis se publikuje dva puta godišnje: januar - juli

ISSN 2334-704X (Online) i
ISSN 2334-718X

FBIM Transactions
Year 2016, Vol. 4, Issue 2
DOI: 10.12709/fbim.04.04.02.00

Editorial on FBIM Transactions 2016-2

Zoran Čekerevac[1]
(1) Faculty of Business and Industrial Management, "Union - Nikola Tesla" University, Knez Mihailova 33, Belgrade, Serbia
Email: zoran@cekerevac.eu

Belgrade
July 15th, 2016

(Without Abstract)

Welcome to the eighth issue of the FBIM Transactions, an international peer-refereed academic journal, official journal of the non-profit organization MESTE, and the Faculty of Business and Industrial Management of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, and the SZ & Associates - Toronto. This issue is published online and in print.
The FBIM Transactions journal is registered in DOI system by CrossRef with DOI 10.12709/issn.2334-704X. All articles published in this issue, as well as in the previous issues of the FBIM Transactions, have their own DOIs.
The FBIM Transactions journal is registered in doiSerbia of the National Library of Serbia, COBIB.SR, Matica Srpska Library, COBISS.SR, Google Scholar, CrossRef, OALIB, ResearchBib, and EleCas base of KoBSON.
We keep the practice that articles, that have undergone peer review, and will be published in the next issues, we make available to readers in the form of preview - early reading.
The focal point of the journal remained at international level, with the view on matters from a global perspective. However, due to their importance, in this issue have been published some papers relating to some specific local events.
In this issue twenty of submitted papers were published, of which eighteen were classified in the group of scientific papers (three original scientific papers, fourteen review papers, and one scientific discussion), one paper is classified as professional papers, and one belongs to a group of the position papers. The most of the articles is multidisciplinary. However, two papers could be classified to the area of finance, three to the field of doing business in its narrow sense, five to the field of information technology, and seven to the field of management. In this issue, also, there are articles which treats education, logistics, and law.
We follow the mission and vision of the journal, and we help authors to publish their works and present their achievements in the most convenient way. However, it should be borne in mind that the editors do not censor the works that we publish, as well as the published works can contain and/or proclaim views that could differ from the views of the editorial board. We check articles on plagiarism, but we are not able to guarantee the accuracy of the data published in scientific and professional works of our authors. We believe that our authors are honorable and publish only their original works with really achieved results. For the quality of papers we publish we thank the authors and reviewers who did their job well and conscientiously.
You can follow us on the Facebook:
https://www.facebook.com/www.meste.org?ref=profile,
as well as on the Twitter:
https://twitter.com/MesteZc .

We invite you to publish your works with our motto:
"If you wish to be quoted, people first have to hear about you".
We will help you!



Prof. Dr. Zoran Čekerevac
Editor-in-chief

FBIM Transactions
Godina 2016, Vol. 4, Broj 2
DOI: 10.12709/fbim.04.04.02.00

Reč urednika - Predgovor za FBIM Transactions 2016-2

Zoran Čekerevac[1]
(1) Fakultet za poslovno industrijski menadžment, "Union - Nikola Tesla" Univerzitet, Knez Mihailova 33, Beograd, Srbija
Email: zoran@cekerevac.eu

Beograd
15. jul 2016.

(Bez apstrakta)

Dobrodošli u osmi broj časopisa FBIM Transactions, međunarodnog „peer review" recenziranog akademskog časopisa neprofitne organizacije MESTE, Fakulteta za poslovno industrijski menadžment Univerziteta „Union – Nikola Tesla" iz Beograda i SZ & Associates iz Toronta (Kanada). Ovaj broj je objavljen onlajn, kao i u štampanom obliku (za pretplatnike).
FBIM Transactions je registrovan u DOI sistemu CrossRef-a sa DOI 10.12709/issn.2334-704X.
Svi radovi objavljeni u ovom broju časopisa kao i svi radovi objavljeni u prethodnim brojevima FBIM Transactions imaju su svoje DOI brojeve.
FBIM Transactions časopis je registrovan u doiSerbia Narodne biblioteke Srbije, COBIB.SR, Biblioteci Matice srpske, COBISS.SR, Google Scholar, CrossRef, OALIB, ResearchBib i u KoBSON EleCas bazi.
Zadržali smo praksu da radove koji su pozitivno recenzirani i koji će biti objavljeni u narednim brojevima časopisa, učinimo dostupnim čitaocima u obliku ranog prikaza - prikaza pre zvaničnog publikovanja.
Žurnal ostaje fokusiran na teme od internacionalnog značaja, sa pogledom na te teme iz globalne perspektive. Ipak, zbog svog značaja, i u ovom broju su publikovani i neki radovi koji se odnose na neke lokalne specifične događaje.
U ovom broju je objavljeno dvadeset radova od kojih je osamnaest svrstano u grupu naučnih radova (tri originalna naučna rada, četrnaest preglednih radova i jedna naučna diskusija), jedan stručni rad i jedan rad okarakterisan kao pozicioni članak. Većina radova je multidisciplinarna. Ipak, dva rada bi se mogla svrstati u oblast finansija, tri u oblast vođenja poslovanja u užem smislu, pet u oblast informatičkih tehnologija, sedam u oblast menadžmenta i po jedan u oblasti obrazovanja, logistike i prava.
Mi sledimo misiju i viziju časopisa da pomogne autorima da objave svoje radove i prezentuju svoja dostignuća na najadekvatniji način. Ipak, treba imati u vidu da uredništvo ne cenzuriše radove koje publikuje, kao i da u radovima objavljeni stavovi ne moraju da se poklapaju sa stavovima uredništva. Mi kontrolišemo radove na plagijarizam, ali nismo u mogućnosti da garantujemo za tačnost podataka i rezultata objavljenih u radovima naših autora. Mi verujemo da su naši autori časni ljudi i da publikuju svoje originalne radove. Za ostvareni kvalitet publikovanih radova posebno smo zahvalni autorima i recenzentima koji ovaj težak zadatak obavljaju kvalitetno i savesno.

Možete nas pratiti na Fejsbuku *(Facebook):*
https://www.facebook.com/www.meste.org?ref=profile
kao i na Tviteru *(Twitter):*
https://twitter.com/MesteZc

Uredništvo i ja vas pozivamo da publikujete svoje radove našom devizom:
„Ako želite da budete citirani, ljudi prvo treba da čuju za vas!"
Mi ćemo vam u tome pomoći!

Zoran Čekerevac
Prof. dr Zoran Čekerevac
Urednik

Finance
- Banking
- Behavioral finance
- Business finance
- Corporate finance
- Finance theory
- Financial markets
- Financial strategies
- International finance
- Modeling in finance
- Public finance
- Taxation

Business
- Accounting and auditing
- Business communications
- Business economics
- Business information system
- Business taxation
- E-business
- Economics, including economic: policy,systems, and theory
- Education for business
- Enterpreneurship
- Inovation and technology
- International trade
- Life long learning
- Marketing

Information and industrial technologies
- Application of IT in management
- Application of IT in higher education
- Cloud computing
- Computers and new technologies
- Data protection
- Industrial research
- Information technology
- New services
- Information security
- Information system security

Management
- Politics and society
- Public management
- Public administration
- Legal Aspects of Management
- Management in agribusiness
- Management in crisis situations
- Management in ecology
- Management in economics
- Management in education
- Management in industry
- Management in Transport
- Technologies and quality tools in management

Finansije
- Bankarstvo
- Bihejvioralne finansije
- Poslovne finansije
- Korporativne finansije
- Finansijsku teoriju
- Finansijska tržišta
- Finansijske strategije
- Međunarodne finansije
- Modeliranje u finansijama
- Javne finansije
- Oporezivanje

Biznis
- Računovodstvo i revizija
- Poslovne komunikacije
- Poslovna ekonomija
- Poslovni informacioni sistemi
- Oporezivanje u poslovanju
- E-poslovanje
- Ekonomija, uključujući ekonomsku: politiku, sisteme, i teoriju
- Obrazovanje za potrebe poslovanja
- Preduzetništvo
- Inovacije i nove tehnologije
- Međunarodna trgovina
- Celoživotno učenje
- Marketing

Informacione i industrijske tehnologije
- Primena IT u menadžmentu
- Primena IT u visokom obrazovanju
- Računarstvo u oblaku - Cloud computing
- Računari i nove tehnologije
- Zaštita podataka
- Industrijska istraživanja
- Informacione tehnologije
- Nove usluge
- Zaštita informacija
- Zaštita informacionih sistema

Menadžment
- Politika i društvo
- Menadžment javne uprave
- Javna uprava
- Pravni aspekti menadžmenta
- Menadžment u poljoprivredi
- Menadžment u kriznim situacijama
- Menadžment u ekologiji
- Menadžment u ekonomiji
- Menadžment u obrazovanju
- Menadžment u industriji
- Menadžment u transportu
- Tehnologije i alati kvaliteta u menadžmentu

Article No.	Category Name(s) of the author(s) TITLE OF THE ARTICLE DOI	Page No.
#1	Review srticle Danijela Andjelkovic, Danijela Zubac, Olgica Brzakovic-Kadric **PRINCIPLES OF FINANCIAL STATEMENTS ANALYSIS AS A MEANS OF REALIZATION OF COMPANY MANAGEMENT GOALS** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.01	1
#2	Scientific discussion Walter E. Block **REVIEW ESSAY ON JOHN TOMASI'S: "FREE MARKET FAIRNESS"** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.02	11
#3	Review srticle Maja Buljat, Suzana Djordjevic, Barbara Franic **EFFICIENCY OF INFORMATION TECHNOLOGY IN CROATIAN TOURISM** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.03	34
#4	Review srticle Tamara Z. Cvetkovic, Milosav Milickovic, Milan Mihajlovic **COMPARATIVE ANALYSIS OF SERBIAN AND HUNGARIAN INNOVATIVE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.04	43
#5	Review srticle Zoran Cekerevac, Zdenek Dvorak, Petar Cekerevac **IS THE "DARK WEB" DEEP AND DARK?** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.05	53
#6	Review srticle Ana Skledar Corluka, Sendi Deželic, Helena Stimac **LIFELONG LEARNING AND THE VALUE OF EDUCATION** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.06	66
#7	Review srticle Branko Davidovic, Jelena Maletic **REQUIREMENTS IN IMPROVING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.07	73
#8	Proffessional paper Vojislava Grbic, Slobodan Nicin, Milanka Bogavac **SYSTEM OF CORPORATION FINANCING** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.08	83
#9	Review srticle Vladimir Grujic, Dragan Lazic **OPPORTUNITIES FOR USING LIGHT GENERAL AVIATION IN THE SITUATIONS OF CRISIS** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.09	91
#10	Research article Jelena Krstic, Ivana Zdravkovic **KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A FACTOR OF THE DEVELOPMENT OF BUSINESS SYSTEMS** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.10	103
#11	Research article Zoran Pavlovic, Jelena Vuksanovic, Zeljko Gavric **DEFINITION OF THE MULTIMEDIASTRATEGY TO INCREASE THE NUMBER OF RAILWAY SERVICES** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.11	111
#12	Review srticle Pero Petrovic, Aleksandar Zivkovic **CRISIS MANAGEMENT AS A PART OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SERVICE COMPANIES** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.12	120

Article No.	Category Name(s) of the author(s) TITLE OF THE ARTICLE DOI	Page No.
#13	Review article Anastasiya Prigoda **REGULATION OF MIGRATION PROCESSES IN THE TERMS OF GEOPOLITICAL INSTABILITY: LEGAL ISSUES** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.13	129
#14	Review srticle Zarko Radjenovic **ERP SYSTEMS SUPPORT FOR ORGANIZATIONAL E-BUSINESS: EVALUATION OF POSSIBLE ALTERNATIVES** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.14	135
#15	Research article Sasa Stamenkovic, Milan Stamatovic **THE INFLUENCE OF AGE AND THE EDUCATION ATTAINMENT AT THE USE OF INFORMATION AND DECISION-MAKING** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.15	146
#16	Review srticle Drasko Scekic **SOME RISKS IN THE PROTECTION OF PERSONAL DATA AND THE POSSIBILITIES OF THEIR ELIMINATION** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.16	157
#17	Review srticle Dubravka Skunca, Danilo Rudic **QUALITATIVE RESEARCH AND CONSUMER PERCEPTIONS OF PRODUCT CHARACTERISTICS** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.17	165
#18	Review srticle Svetlana Vukotic, Nebojsa Zakic, Danijela Janjic **INFLUENCE OF JOB DESIGN ON EMPLPLOYEE EFFECTIVENESS** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.18	173
#19	Review srticle Jelena Ivanovic, Marko Teslic **APPLICATION OF NEW TECHNOLOGIES ON EMPLOYEES IN SERBIA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.19	185
#20	Position paper Ljubisa Stojmirovic, Milena Prgomelja **POLITICAL PARTY MANAGEMENT DILEMMAS – WHAT AFTER ELECTIONS?** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.20	197
	Reviewers Recenzenti	204 207
	Instrucions for authors Uputstva za autore	210 214
	Manuscript submission Prijavljivanje radova	218 219
	Reviewer's report Izveštaj o recenziji	220 222
	Templates Šabloni	224

Rad broj	Kategorija rada Autor(i) NASLOV RADA DOI	Str. br.
#1	Pregledni rad Danijela Anđelković, Danijela Zubac, Olgica Brzaković-Kadrić **PRINCIPI ANALIZE FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA KAO SREDSTVA ZA REALIZACIJU CILJEVA MENADŽMENTA PREDUZEĆA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.01	1
#2	Scientific discussion Walter E. Block **REVIEW ESSAY ON JOHN TOMASI'S: "FREE MARKET FAIRNESS"** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.02	11
#3	Pregledni rad Maja Buljat, Suzana Đorđević, Barbara Franić **EFIKASNOST INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA U TURIZMU REPUBLIKE HRVATSKE** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.03	34
#4	Pregledni rad Tamara Ž. Cvetković, Milosav Miličković, Milan Mihajlović **KOMPARATIVNA ANALIZA MAĐARSKOG I SRPSKOG INOVATIVNOG PREDUZETNIČKOG AMBIJENTA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.04	43
#5	Pregledni rad Zoran Čekerevac, Zdenek Dvorak, Petar Čekerevac **DA LI JE „TAMNI INTERNET" DUBOK I TAMAN?** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.05	53
#6	Pregledni rad Ana Skledar Ćorluka, Sendi Deželić, Helena Štimac **CJELOŽIVOTNO UČENJE I VRIJEDNOST OBRAZOVANJA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.06	66
#7	Pregledni rad Branko Davidović, Jelena Maletić **ZAHTEVI U POBOLJŠANJU UPRAVLJANJA LANCEM SNABDEVANJA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.07	73
#8	Stručni rad Vojislava Grbić, Slobodan Nićin, Milanka Bogavac **SISTEM FINANSIRANJA KORPORACIJA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.08	83
#9	Pregledni rad Vladimir Grujić, Dragan Lazić **MOGUĆNOST UPOTREBE LAKE GENERALNE AVIJACIJE U KRIZNIM SITUACIJAMA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.09	91
#10	Originalni naučni rad Jelena Krstić, Ivana Zdravković **UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO ČINIOCEM RAZVOJA POSLOVNIH SISTEMA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.10	103
#11	Originalni naučni rad Zoran Pavlović, Jelena Vuksanović, Željko Gavrić **DEFINISANJE MULTIMEDIJALNE STRATEGIJE ZA POVEĆANJE BROJA KORISNIKA USLUGA ŽELEZNICE** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.11	111
#12	Pregledni rad Pero Petrović, Aleksandar Živković **KRIZNI MENADŽEMENT KAO DEO STRATEŠKOG MENADŽMENTA USLUŽNIH KOMPANIJA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.12	120
#13	Review article Anastasiya Prigoda **REGULATION OF MIGRATION PROCESSES IN THE TERMS OF GEOPOLITICAL INSTABILITY: LEGAL ISSUES** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.13	129

Rad broj	Kategorija rada Autor(i) NASLOV RADA DOI	Str. br.
#14	Pregledni rad Žarko Rađenović **ERP SISTEMI KAO PODRŠKA ELEKTRONSKOM POSLOVANJU ORGANIZACIJA: EVALUACIJA MOGUĆIH ALTERNATIVA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.14	135
#15	Originalni naučni rad Saša Stamenković, Milan Stamatović **UTICAJ STAROSNE DOBI I STEČENOG OBRAZOVANJA NA KORIŠĆENJE INFORMACIJA I DONOŠENJE ODLUKA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.15	146
#16	Pregledni rad Draško Šćekić **NEKI RIZICI KOD ZAŠTITE PODATAKA O LIČNOSTI I MOGUĆNOSTI NJIHOVE ELIMINACIJE** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.16	157
#17	Pregledni rad Dubravka Škunca, Danilo Rudić **KVALITATIVNA ISTRAŽIVANJA I PERCEPCIJE POTROŠAČA O KARAKTERISTIKAMA PROIZVODA** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.17	165
#18	Pregledni rad Svetlana Vukotić, Nebojša Zakić, Danijela Janjić **UTICAJ DIZAJNA RADNIH MESTA NA EFEKTIVNOST ZAPOSLENIH** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.18	173
#19	Pregledni rad Jelena Ivanović, Marko Teslić **PRIMENA NOVIH TEHNOLOGIJA NA ZAPOSLENE U SRBIJI** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.19	185
#20	Position paper Ljubiša Stojmirović, Milena Prgomelja **DILEME MENADŽMENTA POLITIČKE STRANKE - ŠTA POSLE IZBORA?** DOI 10.12709/fbim.04.04.02.20	197
	Reviewers Recenzenti	204 207
	Instrucions for authors Uputstva za autore	210 214
	Manuscript submission Prijavljivanje radova	218 219
	Reviewer's report Izveštaj o recenziji	220 222
	Templates Šabloni	224

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.01

PRINCIPI ANALIZE FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA KAO SREDSTVA ZA REALIZACIJU CILJEVA MENADŽMENTA PREDUZEĆA

PRINCIPLES OF FINANCIAL STATEMENTS ANALYSIS AS A MEANS OF REALIZATION OF COMPANY MANAGEMENT GOALS

Danijela Anđelković
Fakultet za preduzetnički biznis, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

Danijela Zubac
Visoka strukovna tehnička škola, Zvečan, Srbija

Olgica Brzaković-Kadrić
Maloprodaja „O“, Beograd, Srbija

©MESTE
JEL Category: **M41, G02, D22**

Apstrakt

Predmet istraživanja rada se odnosi na utvrđivanje međuzavisnosti principa analize finansijskih izveštaja kao sredstva za realizaciju ciljeva menadžmenta preduzeća. U tom kontekstu, utvrđuju se osnovne komponente koje doprinose poboljšanju kvaliteta pomenutog odnosa, u skladu sa interesima menadžmenta preduzeća. Menadžeri preduzeća analiziraju finansijske performanse preduzeća za potrebe upravljanja poslovanjem preduzeća, kako tekućeg, tako posebno i strateškog. Dobra informisanost podrazumeva da u finansijskim izveštajima budu utvrđene i prezentirane sve značajnije informacije koje mogu biti od značajnijeg uticaja na sadašnje i buduće odluke investitora i drugih korisnika. Suprotno, izostavljanje određenih informacija moglo bi dovesti korisnike informacija do pogrešnog rasuđivanja i donošenja pogrešnih odluka. Principi analize finansijskih izveštaja predstavljaju uslove od kojih zavisi razumljivost, relevantnost, pouzdanost i uporedivost

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Danijela Anđelković
andjelkodani@gmail.com

informacija, i kao takvi predstavljaju sredstvo za realizaciju ciljeva menadžmenta preduzeća. U istraživanju principa finansijske analize u ovom radu polazi se od savremene računovodstvene teorije koja smatra da se opšteprihvaćeni principi, mogu rangirati kao postulati: koji obezbeđuju osnovne uslove za računovodstveno vrednovanje; i bazni principi kojima se reguliše vrednovanje bilansnih pozicija i koji se, shodno tome, upotrebljavaju prilikom sastavljanja i prezentiranja finansijskih izveštaja. Kao i u slučaju Međunarodnih računovodstvenih standarda, i kod Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja je prisutno da slede, u pogledu svoje utemeljenosti, pristup zasnovan na fundamentalnim načelima, odnosno principima. Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja, u suštini, ustanovljavaju postulate i principe za računovodstveno tretiranje poslovnih transakcija i događaja. Reč je o principima koji, uz nužno profesionalno rasuđivanje o tome kako da se primenjuju u specifičnim okolnostima, primarno determinišu sadržinu finansijskih izveštaja preduzeća.

***Ključne reči**: menadžment, finansijski izveštaji, efikasnost, finansiranje, princip nabavne vrednosti, fer vrednost.*

Apstrakt

The paper subject relates to the establishment of the interdependence in principles of financial statement analysis as a tool for the realization of the company's management objectives. In this context, it determines the basic components that contribute to improving the quality of the said relationship in compliance with the interests of enterprise management. Company managers analyze the financial performance of the enterprise for the purpose of enterprise business management, current and, specially, strategic. Good information implies that the financial statements are established and presented with all significant information that may be of significant impact on the present and future decisions of investor and other users. In contrast, the omission of certain information could lead information users to the wrong judgment and making wrong decisions. Principles of financial statement analysis represent the conditions on which the understandability, relevance, reliability and comparability of information depends, and as such are a means for the realization of the objectives of the company's management. The study of principles of financial statement analysis in this paper starts from the modern accounting theory, which holds that the generally accepted principles, can be ranked as postulates: that provide the basic requirements for accounting and valuation; and basic principles governing the valuation of balance sheet items and that, accordingly, used in the preparation and presentation of financial statements. Following the case of International Accounting Standards, the International Financial Reporting Standards is present to follow, in terms of its merits, an approach based on fundamental principles, or tenets. International Financial Reporting Standards, in essence, establish the postulates and principles for accounting treatment of business transactions and events. These are the principles which, along with the necessary professional judgment on how to apply in specific circumstances, primarily determine the content of financial statements of companies.

***Keywords:** management, financial statements, efficiency, financing, the fair value method, the principle of cost.*

1 UVOD

Principi finansijskog računovodstva su osnovna pravila ili standardi kojih treba da se pridržavaju preduzeća prilikom sastavljanja finansijskih izveštaja kako bi se obezbedilo verno polaganje računa i postigla neophodna uporedivost finansijskih izveštaja. Jedna od najznačajnijih računovodstvenih pretpostavki ili principa koji se ilustruje u ovom radu odnosi se na subjektivitet poslovnog sistema kao posebne celine. Reč je o zahtevu da se imovina uložena u poslovanje preduzeća obuhvata odvojeno od ostale imovine vlasnika i poverioca i da se uspešnost upravljanja tom imovinom kontroliše putem rezultata. Shodno navedenom zahtevu, preduzeće prilikom izveštavanja o finansijskom položaju i uspešnosti poslovanja, u finansijske izveštaje uključuje samo one transakcije koje se odnose na poslovanje tog preduzeća. Poslovanje zasnovano na principu dobitka je karakteristika po kojoj se poslovni entitet razlikuje od ostalih ekonomskih entiteta.

U ovom radu se posebno ukazuje na principe (načela) bilansiranja kojima se reguliše vrednovanje bilansnih pozicija. Jedan od najznačajnijih tradicionalnih principa bilansiranja je princip nabavne vrednosti ili princip troška nabavke. Uz princip troška nabavke i sticanja prihoda uobičajeno je povezan i princip sučeljavanja prihoda i rashoda koji zajedno čine primarne, fundamentalne principe za realizaciju cilja bilansa koji se odnosi na utvrđivanje tačnog periodičnog rezultata. Radi se o procesu priznavanja troškova na osnovu uzročno - posledičnog odnosa sa priznatim prihodima. U ovom radu se posebno ukazuje na problem alternativne primene principa fer vrednosti, prema našoj važećoj normativnoj regulativi i međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja. U tom kontekstu ističe se njegov subjektivni karakter u odnosu na princip nabavne vrednosti. Za kvalitet finansijskih izveštaja je veoma važan princip konzistentnosti ili doslednosti. Uz princip nabavne vrednosti, princip realizacije i sučeljavanja prihoda i rashoda, princip konzistentnosti treba da doprinese utvrđivanju objektivnog periodičnog rezultata. Doslednost u primeni principa u sastavljanju i analizi finansijskih izveštaja pomaže menadžmentu preduzeća, investitorima i ostalim korisnicima bilansnih informacija u donošenju odluka, jer osigurava vremensku i objektivnu uporedivost informacija. Navedeni principi bilansiranja, kao i postulati međusobno su povezani i uslovljeni i kao takvi ne mogu se razmatrati odvojeno. Oni su neizbežno povezani u celinu i predstavljaju jedan potpun, konzistentan sistem. Sa aspekta menadžmenta, veoma je bitno u daljem radu ukazati na potrebe za analizom performansi poslovanja i na osnovu toga ukazati na strukturu računovodstvenih principa i bazne principe za vrednovanje bilansnih pozicija.

2 POTREBA ZA ANALIZOM PERFORMANSI POSLOVANJA

Da bi se obezbedili uslovi koji omogućavaju rast i razvoj preduzeća, a samim tim, i njegovog opstanka na sve izraženijem konkurentskom tržištu, neophodno je donositi odgovarajuće poslovne odluke za potrebe strategijskog upravljanja preduzećem. Analiza performansi poslovanja predstavlja preduslov u procesu poslovnih odluka. Menadžeri preduzeća analiziraju finansijske performanse preduzeća za potrebe upravljanja poslovanjem preduzeća, kako tekućeg, tako posebno i strateškog. Isto tako, za menadžere koji vode poslovne pregovore sa stranim partnerima poznavanje finansijskog položaja preduzeća je od naročitog značaja. Potreba za analizom performansi poslovanja na bazi finansijskih izveštaja zavisi od izvora finansiranja koji se primenjuje u pojedinim zemljama, tj. da li je reč o anglosaksonskom ili nekom drugom području. U mnogim je zemljama glavni izvor finansiranja preduzeća u obliku kredita, pri čemu su banke značajan izvor finansiranja. U tom kontekstu, gde se preduzeća uglavnom finansiraju kreditima banaka, analiza finansijskih izveštaja usmerena je u pravcu zaštite interesa banaka, tj. proveru kreditne sposobnosti klijenata. Poznavanje finansijske situacije preduzeća je osnov spoznaje osiguranja odobrenih kredita (zahtev zaštite poverioca) i koje se obezbeđuje primarno rentabilnim poslovanjem (poslovanjem sa dobitkom), a sekundarno visinom garantne supstance i opštom slikom finansiranja od koje umnogome zavisi položaj likvidnosti preduzeća. Uz to praćenje razvoja finansijskog položaja privrede u celini, kao i pojedinih privrednih delatnosti ili grana, dodajno informiše eksterne interesne korisnike o poslovnoj efikasnosti i odstupanju glavnih pokazatelja opšteg ekonomskog položaja preduzeća u strukturi grane ili privredne oblasti i rastu privrede u celini.

Analiza finansijskih performansi poslovanja za potrebe menadžmenta vrši se na bazi finansijskih izveštaja. Osnovna svrha finansijskih izveštaja je da se u njima obezbede korisne, pouzdane, relevantne, pravovremene i uporedive informacije menadžmentu preduzeća i mnogim eksternim interesnim grupama korisnika. Analiza finansijskih izveštaja podrazumeva korišćenje tih informacija za potrebe evaluacije poslovnih performansi. Finansijska analiza može biti od koristi za ocenu efikasnosti i efektivnosti marketing strategije trgovinskih preduzeća, kontrolu njihovih performansi, za utvrđivanje uzroka zašto su njihove performanse lošije ili bolje od očekivanih, kao i za preduzimanje odgovarajućih korektivnih akcija za poboljšanje ako su, kratkoročno posmatrano, performanse ispod očekivanih

(Lukić, 2011). Vrsta analize varira u skladu sa posebnim interesima, i shodno tome potrebama onog koji je sprovodi (Alexander & Nobes, 2010), 2010, str. 4-5). Kreditori i poverioci uglavnom žele da znaju kakve su kratkoročna likvidnost i dugoročna solventnost preduzeća. Poverioce (dobavljače), prvenstveno zanima likvidnost preduzeća. Njihova potraživanja su kratkoročna i sposobnost preduzeća da brzo plati ta potraživanja najbolje se ocenjuje analizom likvidnosti preduzeća.

Kao glavni izvori finansiranja svih preduzeća u kontinentalnoj Evropi, a i u našoj zemlji, pojavljuju se banke i država (Horne & Washowicz, 2007, p. 126). Otuda, finansijski izveštaji i analiza poslovnih performansi koja iz toga proizilazi prilagođena je, pre svega, ovoj vrsti eksternih korisnika informacija. Otuda proizilaze i specifične potrebe ovih preduzeća za analizom performansi poslovanja. Takođe, menadžeri i investitori imaju svoje potrebe zbog kojih čitaju finansijske izveštaje. Investitori analiziraju finansijske izveštaje da bi utvrdili da li je njihovo mišljenje o nekom preduzeću objektivno i šta treba da očekuju u budućnosti? Da li uložen novac u preduzeće obezbeđuje odgovarajući povraćaj, ili bi dati povraćaj mogao biti veći da je uložen na drugom mestu, kod drugog subjekta? Da li je sigurno ulaganje u dato preduzeće, tj. da li postoji mogućnost da će ono postati nesolventno, da će bankrotirati? Da li bi investitori trebalo da ulažu više novca u preduzeće? Za razliku od kreditora i poverioca, investitore u akcije više zanimaju profitabilnost i buduće cene akcija. Osnovni razlog se nalazi u tome što isplate dividendi zavise od toga koliko je poslovanje profitabilno, a cene akcija zavise od tržišne procene budućih poslovnih izgleda preduzeća. Posmatrano s pozicije menadžmenta preduzeća, bilans stanja i bilans uspeha preduzeća nisu samo instrumenti polaganja računa o ostvarenjima preduzeća pred eksternim korisnicima koji se u donošenju poslovnih odluka na te izveštaje oslanjaju i podloga ocenjivanja sopstvenih rezultata. Oni su takođe, što je bitno ishod za planiranje aktivnosti preduzeća u narednom periodu, odnosno za aktivnosti menadžmenta koje se odnose na realizaciju razvojnih vizija. Isto tako, kao što je navedeno, i eksterni korisnici kada je reč o donošenju odluka koje se odnose na dato preduzeće (kupiti ili prodati njegove akcije, odobriti mu ili ne dugoročni ili kratkoročni zajam itd.) vrše projekcije očekivanih budućih ostvarenja (finansijskog i prinosnog položaja) preduzeća (Stevanović, Malinić, & Milićević, 2008). Bilans stanja predstavlja pogodnu osnovu za ocenu finansijske situacije preduzeća (Vunjak, 2010, p. 63).

Na osnovu prethodnih izlaganja može se zaključiti da iza bilansnih podataka, sa svojstvom potpunog brojčanog obuhvata stanja i uspeha preduzeća, postoji jedan poseban „svet“ odnosa uzročno - posledičnog odnosa, zakonitosti u ponašanju. Ko potpunije taj „svet“ otkrije, njime ovlada i sintetizovanjem dođe do boljih zaključaka, taj će uspešnije odlučivati, planirati i kontrolisati aktivnosti preduzeća i odnose sa preduzećima (bilo da je reč o investitorima, kreditorima, poslovno - partnerskim odnosima itd.). „Upravo u tome je opšta potreba za analizom godišnjih računa (finansijskih izveštaja) preduzeća. Korisnici finansijskih izveštaja preduzeća tu potrebu konkretizuju postavljanjem svojih analitičkih ciljeva.“ (Stevanović, Malinić, & Milićević, 2008). U tom smislu, kao što je napred navedeno, kreditori i poverioci uglavnom žele da znaju kakve su kratkoročna likvidnost i dugoročna solventnost preduzeća. Poverioce, kreditore i investitore u akcije zanima šta će se u budućnosti događati sa preduzećem. Interesi investitora u preduzeću su prevashodno dugoročni i odnose se na rast neto imovine preduzeća, odnosno rast tržišne vrednosti njihovih akcija, ali su i kratkoročni u smislu očekivanja tekućih dividendi čiju gornju granicu čini ostvareni neto dobitak, a pretpostavku za isplatu zadovoljavajući finansijski položaj preduzeća. Akcionari od analize finansijskih izveštaja očekuju, pre svega, što potpunije informacije o prošlim (u nizu godina) i očekivanim rezultatima preduzeća, ali i o dostignutoj i dugoročnoj finansijskoj sigurnosti (solventnosti, odnosno dugoročnim rizicima) kao i o održavanju likvidnosti (kratkoročne finansijske sigurnosti) preduzeća, što predstavlja najobuhvatnije pojedinačne informacione ciljeve analize finansijskih izveštaja preduzeća.

Analizom izveštaja o tokovima gotovine se može doći do „informacija o: uspešnosti preduzeća da generiše gotovinu iz poslovnih aktivnosti, trendova u neto tokovima gotovine, glavnim faktorima koji

utiču na pozitivne ili negativne neto gotovinske tokove i tako dalje. Prema tome, značaj analize izveštaja o tokovima gotovine prilikom poslovnog odlučivanja kako eksternih tako i internih korisnika finansijskih izveštaja je veoma veliki“ (Milačić, Đukić, & Pavlović, 2013). To, međutim, ne znači da dugoročne poverioce ne zanima kretanje zarađivačke moći. Takođe, i poverioci žele da znaju kakva je profitabilnost preduzeća, obzirom da profitabilno poslovanje usled kojeg cene akcija rastu takođe obezbeđuje gotovinu kojom se isplaćuju krediti i finansira razvoj. S tim u vezi, u ekonomskoj literaturi je bilo razvijeno mišljenje po kome „ispitivanje uslova finansijskog ekvilibrijuma preduzeća i merenje rentabiliteta uloženih sredstava predstavljaju opšte ciljeve finansijske analize. Pri tome, bliže određivanje pomenutih ciljeva uslovljeno je interesima korisnika finansijske analize“ (Ranković, 2004, p. 175).

3 KLASIFIKACIJA OPŠTEPRIHVAĆENIH PRINCIPA

Osnovna svrha finansijskih izveštaja je da se u njima na bazi finansijske analize obezbede korisne, pouzdane, relevantne, pravovremene i uporedive informacije menadžmentu preduzeća i mnogim eksternim interesnim grupama korisnika. U tom kontekstu finansijska analiza se definiše kao „umetnost transformisanja podataka iz finansijskog izveštaja u informacije korisne za donošenje odluka“ (Horne & Washowicz, 2007). Slična konstatacija o tome nalazi se i u (Stevanović, Malinić, & Milićević, 2008), ukazujući da analizu finansijskih izveštaja preduzeća možemo označiti kao „...specijalnu metodu pribavljanja informacija..., pomoću koje se iz podataka godišnjeg zaključka (bilansa, računa dobitka i gubitka i aneksa) i izveštaja o poslovanju stiču informacije o finansijskom i prinosnom položaju preduzeća“ (Goenenberg, 1988). Godišnji finansijski izveštaji su značajni zbog sveobuhvatnosti kvantitativnih i kvalitativnih informacija koje pružaju. Analiza poslovnih performansi na bazi finansijskih izveštaja, onoliko je značajan izvor informacija o stanju i uspehu preduzeća, koliko je relevantan i sam predmet analize. Osnov finansijskih izveštaja i analize koja iz toga proizilazi za potrebe internih i eksternih korisnika informacija primena odgovarajuće strukture opšte prihvaćenih principa ili postulate. Ova struktura predodređuje sastavljanje i prezentiranje finansijskih izveštaja. U zavisnosti od usvojene strukture ili klasifikacije opšte prihvaćenih principa koji se upotrebljavaju u računovodstvu preduzeća, zavise osnovni uslovi za računovodstveno vrednovanje odnosno vrednovanje bilansnih pozicija.

Principi finansijskog računovodstva su osnovna pravila, standardi, bazni koncepti kojih treba da se pridržavaju preduzeća (poslovni entiteti) prilikom sastavljanja finansijskih izveštaja, odnosno finansijskih informacija, kako bi se obezbedilo verno polaganje računa i postigla neophodna uporedivost finansijskih izveštaja. Kao krajnji produkt, odnosno rezultat prakse i znanja, nastaju dugogodišnjom međusobnom razmenom iskustva i kritičkom analizom, a postaju opšteprihvaćeni ispoljavanjem dogovora. S jedne strane, računovodstveni principi znače određena pravila i norme koje je potrebno uvažavati prilikom izrade, sastavljanja pouzdanih, razumljivih i uporedivih finansijskih izveštaja, a s druge strane, služe kao „vodič“ u interpretaciji i tumačenju pozicija finansijskih izveštaja, kako za proizvodna, tako i za trgovinska preduzeća.

U savremenoj računovodstvenoj teoriji u klasifikaciji opšteprihvaćenih načela, koja se smatraju konvencijama, uobičavaju se rangiranja na (Pantelić, 1997, pp. 100-160):

- postulate finansijskog računovodstva, koji se još nazivaju „pretpostavkama“ koje obezbeđuju osnovne uslove za računovodstveno vrednovanje; i
- bazne principe kojima se reguliše vrednovanje bilansnih pozicija, i koji se, shodno tome, upotrebljavaju prilikom sastavljanja i prezentiranja finansijskih izveštaja.

Postulati imaju važno mesto u samom korenu računovodstvene teorije, utičući na teorijske pojmove računovodstva i na ustanovljavanje i izgradnju računovodstvenih principa koji su u skladu sa ciljevima finansijskih izveštaja. „Fundamentalni pojmovi kao što su imovina, obaveze, prihodi, rashodi, realizacija..., osnovni su materijal računovodstvene teorije. Ako se shvati pojam imovine, njene osobine, i u kakvom je odnosu sa ostalim teorijskim pojmovima računovodstva, onda postoji adekvatna osnova za vrednovanje te imovine.“ (Pantelić, 1997).

Postulati kojih se treba pridržavati i koji obezbeđuju osnovne uslove za računovodstveno vrednovanje su (Pantelić, 1997):

- postulat poslovnog entiteta;
- postulat kontinuiteta poslovanja;
- postulat monetarne stabilnosti, tj. stabilnosti novčane jedinice; i
- postulat obračunskog perioda.

Bazni principi kojima se reguliše, odnosno stvara adekvatna osnova za vrednovanje bilansnih pozicija ispoljavaju se kroz (Pantelić, 1997):

- princip nabavne vrednosti (troška nabavke);
- princip realizacije, tj. sticanja prihoda;
- princip sučeljavanja (povezivanja) rashoda sa prihodima; i
- princip konzistentnosti;

Principi finansijskog izveštavanja izvode se iz činjenice da je vrednovanje bilansnih pozicija osnovni cilj računovodstva. Ovaj cilj je nastao kao rezultat usložavanja poslovnih transakcija i nastanka sve kompleksnijih bilansnih pozicija, čiji se proces vrednovanja razlikuje ili odstupa od tradicionalnih računovodstvenih principa (Pantelić, 1997).

U savremenoj računovodstvenoj literaturi, domaćoj i stranoj, veoma često se postulati i principi obuhvataju jednim terminom: principima. U tom kontekstu prof. Lukić, navodi sledeće osnovne računovodstvene principe koji se koriste pri sastavljanju finansijskih izveštaja (Lukić, 2008):

- koncept poslovne jedinice,
- princip troškova,
- princip kontinuiteta,
- princip objektivnosti, i
- princip stabilnog novčanog merila.

U sledećem delu ovog rada ukazuje se ilustraciju baznih principa za računovodstveno vrednovanje odnosno vrednovanje bilansnih pozicija koji se najčešće koriste u empirijskim istraživanjima i praksi preduzeća.

4 BAZNI PRINCIPI ZA VREDNOVANJE BILANSNIH POZICIJA

Principi finansijskog računovodstva su osnovna pravila kojih treba da se pridržavaju preduzeća prilikom sastavljanja finansijskih izveštaja, odnosno finansijskih informacija, kako bi se obezbedilo verno polaganje računa i postigla neophodna uporedivost finansijskih izveštaja. Kao krajnji produkt, odnosno rezultat prakse i znanja, nastaju dugogodišnjom međusobnom razmenom iskustva i kritičkom analizom, a postaju opšteprihvaćeni ispoljavanjem dogovora. S jedne strane, računovodstveni principi znače određena pravila i norme koje je potrebno uvažavati prilikom izrade, sastavljanja pouzdanih, razumljivih i uporedivih finansijskih izveštaja, a s druge strane, služe kao „vodič“ u interpretaciji i tumačenju pozicija finansijskih izveštaja, kako za proizvodna, tako i za trgovinska preduzeća.

Opšteprihvaćeni principi odnose se na primenu različitih pretpostavki, postupaka, metoda obrade i analize podataka radi dobijanja računovodstvenih informacija i finansijskog izveštavanja. Jedna od najznačajnijih računovodstvenih pretpostavki odnosi se na subjektivitet poslovnog sistema kao posebne celine. U tom smislu govori se o *postulatu entiteta ili preduzeća* prema kome se podrazumeva da je preduzeće zasebna, zaokružena organizaciona i tehnološka celina. Reč je o zahtevu da se imovina uložena u poslovanje preduzeća obuhvata odvojeno od ostale imovine vlasnika i poverioca i da se uspešnost upravljanja tom imovinom kontroliše putem rezultata. Shodno navedenom zahtevu, preduzeće prilikom izveštavanja o finansijskom položaju i uspešnosti poslovanja, u finansijske izveštaje uključuje samo one transakcije koje se odnose na poslovanje tog preduzeća. Poslovanje zasnovano na principu dobitka je karakteristika po kojoj se poslovni entitet razlikuje od ostalih ekonomskih entiteta.

Poslovne aktivnosti preduzeća zasnivaju se upravo na primeni *postulata kontinuiteta (trajnosti) poslovanja*. Uostalom, i cilj njegovog osnivanja je poslovanje u neograničeno dugom vremenskom periodu, u kome će preduzeće održavati i uvećavati kapital koji je u njemu uložen i pravovremeno izmirivati svoje obaveze. Imovina preduzeća koje kontinuirano posluje, vrednuje se u visini izdataka koji su učinjeni radi njenog sticanja. U tome je i suština principa kontinuiteta. Uvažavajući navedene principe, finansijski izveštaji prikazuju relativnu sliku finansijskog položaja i uspešnosti poslovanja u određenom trenutku

(obračunskom periodu) obzirom da se konačni ili totalni rezultat može utvrditi tek prestankom poslovanja, u kom slučaju se govori i o likvidaciji preduzeća.

Postulat monetarne stabilnosti, tj. stabilnosti novčane jedinice polazi od pretpostavke da se kupovna moć monetarne jedinice tokom vremena ne menja ili je to neznatno, odnosno da ostaje stabilna. Ukoliko u toku različitih obračunskih perioda za koji se sastavlja finansijski izveštaj dođe do monetarnih poremećaja to znači da ekonomske kategorije tokom tog perioda nisu vrednovane monetarnim jedinicama iste kupovne moći, tj. vrednosti. U slučaju pozicije u finansijskim izveštajima obuhvaćene po istorijskim troškovima biće nerealne. U tom kontekstu, da bi se neutralisao uticaj monetarnih poremećaja na finansijske izveštaje uglavnom se koriste alternativna rešenja koja se odnose na računovodstvo tekuće kupovne moći i računovodstvo tekućih troškova (Kothari & Barone, 2012). *Postulat obračunskog perioda* logično sledi pretpostavku kontinuiteta poslovanja ili vremenske neograničenosti poslovanja. Prema navedenom postulatu zahteva se finansijsko izveštavanje u određenim vremenskim intervalima. U računovodstvenoj teoriji, praksi i zakonodavstvu, uopšte prihvaćeni period za redovno izveštavanje je jedna godina (kalendarska ili poslovna). Redovno finansijsko izveštavanje se može vršiti i u kraćim vremenskim intervalima od jedne godine (kvartal, mesec, dekada i sl.). Takav vremenski interval uobičajeno se naziva obračunskim periodom.

Principi (načela) bilansiranja kojima se reguliše vrednovanje bilansnih pozicija, mogu se opisati kao fundamentalna, temeljna pravila koja se koriste prilikom sastavljanja i prezentiranja finansijskih izveštaja. Jedan od najznačajnijih tradicionalnih principa bilansiranja je *princip nabavne vrednosti ili princip troška nabavke*. Princip zahteva da se imovina u knjigovodstvu vodi i u bilansu iskazuje u visini novčanog izdatka učinjenog radi njenog sticanja. Saglasno navedenom, aktiva je prikazana u bilansu stanja na osnovu *istorijskih troškova* (tj. prema trošku nabavke). Nepostojanje čvrste veze između vrednosti stalne imovine po kojoj se ona vodi u knjigovodstvu i sadašnje tržišne vrednosti smanjuje iskaznu moć bilansa. Međutim, ovo ipak nije dovelo do napuštanja principa istorijskog troška. Razlog tome, nalazi se u većoj objektivnosti podataka na kojima je zasnovana metoda istorijskih troškova u odnosu na druge metode koje nam stoje na raspolaganju

Princip realizacije, tj. sticanja prihoda je neposredno determinisan nastankom događaja i pravilima priznavanja prihoda. Na taj način, princip realizacije definiše uslove za iskazivanje uspeha - dobitka i gubitka. Kao takav, predstavlja jedan od najvažnijih principa za razgraničavanje sukcesivnih obračunskih perioda i razgraničenje godišnjeg računa uspeha.

Princip realizacije zahteva da se prihodi priznaju onda kad su stvarno nastali, kada su zarađeni, tj. kada je nastao događaj, a ne onda kad je novac stvarno primljen. Prema ovom principu, prihodi se unose u finansijske izveštaje u periodu u kome su stvarno nastali bez obzira na to da li je potraživanje na osnovu koga je nastao prihod naplaćeno. U slučaju trgovinskih preduzeća prihod se priznaje u momentu prodaje robe što je opšte pravilo, jer su obično u tom trenutku kriterijumi za priznavanje prihoda ispunjeni. Okolnost da su visina i vreme nastanka prihoda objektivno odredivi, i da trenutak prodaje robe predstavlja završetak procesa zarađivanja jer je roba isporučena kupcu, ističe opravdanost danas preovlađujućeg mišljenja u stručnoj literaturi o trenutku prodaje kao terminu realizacije prihoda.

Ukazujući na metode utvrđivanja periodičnog poslovnog rezultata prof. Dmitrović Šaponja, navodi: „Prilikom prikazivanja pojedinih varijanti metode troškova prodatih proizvoda uvek smo polazili od fakturisane realizacije kao pozitivne komponente ostvarenog periodičnog rezultata. To je razumljivo s obzirom na to, što samo ona verno odražava prihod ostvaren na prodaji u posmatranom obračunskom periodu. Takav zahtev ne ispunjava tzv. naplaćena realizacija“ (Dmitrović Šaponja, Petković, & Jakšić, 2012, pp. 469-470).

Kod maloprodavaca, gde je prisutna direktna prodaja robe potrošačima, prihod se priznaje kada prodavac primi novac, a kupac preuzme kupljenu robu. Međutim, priznavanje prihoda u momentu prodaje, često se komplikuje u slučaju prodaje robe na kredit, zbog rizika smanjenja prihoda do momenta naplate fakturisanog iznosa, zbog

propratnih troškova koji su povezani sa prodajom a nastaju posle dana prodaje kao i zbog prava povraćaja robe od strane kupca. Prodaja neke robe kao što je televizor ili automobil na otplatu, samo po sebi ne opravdava priznavanje prihoda posle trenutka prodaje. Kod prodaje robe na kredit, otprema robe i izdavanje fakture se smatra trenutkom realizacije. Prema tome, ako su kriterijumi za priznavanje prihoda ispunjeni na dan prodaje, tada se prihodi moraju smatrati realizovanim, a za sve eventualne rizike po osnovu prodaje formiraju se odgovarajuća pokrića.

Uz princip troška nabavke i sticanja prihoda uobičajeno je povezan i *princip sučeljavanja prihoda i rashoda* koji zajedno čine primarne, fundamentalne principe za realizaciju cilja bilansa koji se odnosi na utvrđivanje tačnog periodičnog rezultata. Obzirom, da se poslovni rezultat utvrđuje kao razlika prihoda i rashoda, sledi da te dve kategorije poslovnog rezultata treba sučeljavati, tj. uporediti. Pri tome je veoma bitno da se sučeljavaju samo oni prihodi i rashodi koji se odnose na isti obračunski period i koji su međusobno uslovljeni. Princip predstavlja zahtev dodeljivanja rashoda obračunskom periodu u kome su nastali njima prouzrokovani prihodi. Drugim rečima, radi se o procesu priznavanja troškova na osnovu uzročno - posledičnog odnosa sa priznatim prihodima (AAA Committee Report, 1965 Apr, p. 165). U skladu sa osnovnim razlogom nastanka troškova koji se vezuje u trgovini za prodaju roba i pružanje usluga, potrošnja faktora se prvo vezuje u obračunskom periodu za nabavljenu robu, da bi se zatim u momentu prodaje trgovačke robe (kada u skladu sa principom realizacije nastaju prihodi), jedan deo potrošnje faktora koji se odnosi na prodatu robu i pružene usluge (rashodi) povezao sa njima prouzrokovanim prihodom obračunskog perioda.

Za kvalitet finansijskih izveštaja je veoma važan *princip konzistentnosti ili doslednosti.* Uz princip nabavne vrednosti, princip realizacije i sučeljavanja prihoda i rashoda, princip konzistentnosti treba da doprinese utvrđivanju objektivnog periodičnog rezultata. Principom se zahteva dosledna primena usvojenih pravila i postupaka za potrebe sastavljanja i prezentiranja finansijskih izveštaja. Pored formalnog kontinuiteta, usvojene forme prezentiranja strukture bilansa stanja i bilansa uspeha, princip konzistentnosti podrazumeva doslednu primenu odabranih računovodstvenih politika kao preduslov uporedivosti finansijskih izveštaja tokom više obračunskih perioda. Princip konzistentnosti nalaže da, iako postoji sloboda izbora između pojedinih računovodstvenih postupaka i metoda, preduzeća treba da odaberu one postupke i metode koje će konzistentno koristiti u nizu sukcesivnih perioda. U posebnim slučajevima kada se određene računovodstvene politike menjaju, potrebno je u napomenama uz finansijske izveštaje obrazložiti razloge promene i kvantifikovati njihov uticaj na poslovni rezultat. Drugim rečima, ukoliko se rezultat poslovanja menja zbog promene računovodstvenih metoda i postupaka, a ne zbog stvarnih poslovnih događaja, tu činjenicu treba obelodaniti. Na taj način se obračunati periodični rezultati oslobađaju eventualnih efekata promene načina procenjivanja i samostalnog ponašanja sa vrednostima u bilansu. Doslednost pomaže investitorima i ostalim korisnicima bilansnih informacija u donošenju odluka, jer osigurava vremensku i objektivnu uporedivost informacija. Navedeni principi bilansiranja, kao i postulati međusobno su povezani i uslovljeni i kao takvi ne mogu se razmatrati odvojeno. Oni su neizbežno povezani u celinu i predstavljaju jedan potpun, konzistentan sistem.

5 ZAKLJUČAK

Menadžeri preduzeća analiziraju finansijske performanse preduzeća za potrebe upravljanja poslovanjem preduzeća. Dobra informisanost podrazumeva da u finansijskim izveštajima budu utvrđene i prezentirane sve značajnije informacije koje mogu biti od značajnijeg uticaja na sadašnje i buduće odluke investitora i drugih korisnika. Suprotno, izostavljanje određenih informacija moglo bi dovesti korisnike informacija do pogrešnog rasuđivanja i donošenja pogrešnih odluka. U tom kontekstu, principi analize finansijskih izveštaja predstavljaju uslove od kojih zavisi razumljivost, relevantnost, pouzdanost i uporedivost informacija, i kao takvi predstavljaju sredstvo za realizaciju ciljeva menadžmenta preduzeća. Opšte prihvaćeni principi, mogu rangirati kao postulati: koji obezbeđuju osnovne uslove za računovodstveno vrednovanje; i bazni principi kojima se reguliše vrednovanje bilansnih

pozicija i koji se, shodno tome, upotrebljavaju prilikom sastavljanja i prezentiranja finansijskih izveštaja. Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja, u suštini, ustanovljavaju postulate i principe za računovodstveno tretiranje poslovnih transakcija i događaja. Reč je o principima koji, uz nužno profesionalno rasuđivanje o tome kako da se primenjuju u specifičnim okolnostima, primarno determinišu sadržinu finansijskih izveštaja preduzeća.

U ovom radu se posebno ukazuje na principe (načela) bilansiranja kojima se reguliše vrednovanje bilansnih pozicija. Jedan od najznačajnijih tradicionalnih principa bilansiranja je princip nabavne vrednosti ili princip troška nabavke Uz princip troška nabavke i sticanja prihoda uobičajeno je povezan i princip sučeljavanja prihoda i rashoda koji zajedno čine primarne, fundamentalne principe za realizaciju cilja bilansa koji se odnosi na utvrđivanje tačnog periodičnog rezultata. Iz istraživanja u ovom radu proizilazi konstatacija da je za kvalitet finansijskih izveštaja je veoma važan princip konzistentnosti ili doslednosti. Uz princip nabavne vrednosti, princip realizacije i sučeljavanja prihoda i rashoda, princip konzistentnosti treba da doprinese utvrđivanju objektivnog periodičnog rezultata. Iz svega navedenog, proizilazi opšta konstatacija da doslednost primene principa analize finansijskih izveštaja pomaže menadžmentu preduzeća, investitorima i ostalim korisnicima bilansnih informacija u donošenju odluka, jer osigurava vremensku i objektivnu uporedivost informacija. Navedeni principi bilansiranja, kao i postulati međusobno su povezani i uslovljeni i kao takvi ne mogu se razmatrati odvojeno. Oni su neizbežno povezani u celinu i predstavljaju jedan potpun, konzistentan sistem.

CITIRANI RADOVI

AAA Committee Report. (1965 Apr). The Matching Concept. In Pantelic, *The Accounting Review* (p. 165). AAA.

Alexander, D., & Nobes, C. (2010). *Finansijsko računovodstvo - međunarodni uvod* (prevod, četvrto izdanje ed.). Zagreb: Mate d.o.o.

Dmitrović Šaponja, L., Petković, Đ., & Jakšić, D. (2012). *Računovodstvo.* Subotica: Ekonomski fakultet.

Goenenberg, A. (1988). *Jahresabschluss und Jahresabschluss Analyse.* Landsberg: MI Verlag Moderne Industrie AG&Co. Buchverlag.

Horne, C. J., & Washowicz, M. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta, prevod.* Beograd: Data Status.

Kothari, J., & Barone, E. (2012). *Finansijsko računovodstvo - međunarodni pristup, prevod.* Beograd: Data Status.

Lukić, R. (2008). Računovodstvo trgovinskih preduzeća. *Ekonomski fakultet*, 18.

Lukić, R. (2011). Estimates of economic performance of organic food retail trade. *Economic research, 24*(3).

Milačić, S., Đukić, T., & Pavlović, M. (2013). Analiza tokova gotovine preduzeća duvanske industrije u Republici Srbiji. *Ekonomski pogledi, 15*(3), 2.

Pantelić, M. (1997). *Računovodstvene institucije i načela u anglosaksonskim zemljama, magistarska teza.* Beograd: Ekonomski fakultet.

Ranković, M. J. (2004). *Upravljanje finansijama preduzeća.* Beograd: Ekonomski fakultet.

Stevanović, N., Malinić, D., & Milićević, V. (2008). *Upravljačko računovodstvo.* Beograd: Ekonomski fakultet.

Vunjak, M. N. (2010). *Finansijski menadžment – poslovne finansije.* Bečej: „Proleter“ A. D.

Datum prve prijave: 05.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 10.06.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Anđelković, D., Zubac, D., & Brzaković, O. (2016, Jul 15). Principi analize finansijskih izveštaja kao sredstva za realizaciju ciljeva menadžmenta preduzeća. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 1-10. doi:10.12709/fbim.04.04.02.01

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Anđelković, Danijela, Danijela Zubac, and Olgica Brzaković. 2016. "Principi analize finansijskih izveštaja kao sredstva za realizaciju ciljeva menadžmenta preduzeća." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 1-10. doi:10.12709/fbim.04.04.02.01.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Anđelković Danijela, Zubac Danijela and Brzaković Olgica Principi analize finansijskih izveštaja kao sredstva za realizaciju ciljeva menadžmenta preduzeća [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, Jul 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 1-10.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Anđelković, D., Zubac, D. & Brzaković, O., 2016. Principi analize finansijskih izveštaja kao sredstva za realizaciju ciljeva menadžmenta preduzeća. *FBIM Transactions,* 15 Jul, 4(2), pp. 1-10.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Principi analize finansijskih izveštaja kao sredstva za realizaciju ciljeva menadžmenta preduzeća. **Anđelković, Danijela, Zubac, Danijela and Brzaković, Olgica.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, Jul 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 1-10.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.02

REVIEW ESSAY ON JOHN TOMASI'S: "FREE MARKET FAIRNESS"

Walter E. Block
Harold E. Wirth Eminent Scholar Endowed Chair and Professor of Economics, Joseph A. Butt, S.J. College of Business, Loyola University New Orleans

© MESTE
JEL category: **B5, K12**

Abstract

Free market fairness is a book written by a brilliant philosopher from Brown University, one of the most prestigious institution of higher learning on the planet. He sets for himself a task worthy of his own and his school's reputation: setting up a new philosophy, called "market democracy." It is to be an amalgam of classical liberalism, which he deems to be of the right, and what he characterizes as "high liberalism," or social justice, or progressivism, or Rawlsianism which is properly categorized as on the left. Does he succeed in this endeavor? I cannot believe that he does. But, he makes a valiant effort in this direction, which is replete with numerous insights in political economic philosophy. However, his efforts are also marred by what I am unhappy to report as many fallacies, some even very basic. This is a good read, although it will be infuriating to Rothbardian (purist) libertarians, such as the present author.

Keywords: *Free market fairness, libertarians, libertarianism, liberalism, economics*

1 INTRODUCTION

This is an interesting book. It is an important one. If the criterion for success in a volume is biting off more than you can chew; scaling Mount Olympus,[1] valiantly trying to square the circle; then this publication must be considered a roaring success. But if the litmus test for political philosophical tracts is to attain the goal set out by its author, then it is a dismal failure.

What task does Tomasi set for himself? It is no less than reconciling the irreconcilable. He wishes to promote common cause between libertarianism and leftish, Rawlsian, socialist, liberalism.[2] This

The address of the author:
Walter E. Block
wblock@loyno.edu

[1] According to Aristophanes (1953), the penalty for trying to do so is being split in half.

[2] It is difficult to know how to describe critics of free market capitalism, as they keep changing the appellations by which they seek to be known. Libertarians, too, employ a wide variety of nomenclature: free enterprise, anarcho-capitalism, laissez faire, classical liberal, libertarian, etc. The difference is that these descriptions are used, merely, as synonyms. In contrast, left liberals keep adding and dropping names as they wear out old ones due to public and widespread revulsion. For example, these people at the time of this writing (2016) are in the process of jettisoning "liberal" (which they shamelessly stole from classical liberals) and taking up "progressives." If this process continues, they will soon enough begin departing from that one and taking up yet different nomenclature. Here are some suggestions for their next iteration: social justicians, goodie goodies, egalitarians,

simply cannot be done. For the essence of libertarianism[3] is that one may not initiate violence against innocent people, or trespass against their rightfully owned property. In very sharp contrast, the defining characteristic of the philosophy of our friends on the left is that it is entirely justified to compel persons to do what they would not otherwise do, provided that the goal[4] is to promote egalitarianism, or social justice, or political correctness or combating racism or sexism or prejudice or bigotry or a whole host of other non-invasive behavior, or whatever is their cause du jour such as unionism or environmentalism.[5]

Is this book, then, a total failure? No. For one thing, there is always something admirable about tilting at windmills. And then too is it instructive to witness a gifted scholar twisting and turning, striving to do the impossible. Another benefit of *Free Market Fairness* is the numerous insights Tomasi offers regarding two of the three ends of the political spectrum.[6] It is just too bad he never comes to the realization that they are incompatible.

According to Tyler Cowen, this is "one of the best philosophical treatments of libertarian thought, ever."[7] I was at first tempted to rate this book in the very opposite manner, substituting my "worst" for Cowen's "best." This would have rendered my version of Cowen's statement as: this is "one of the *worst* philosophical treatments of libertarian thought, ever." I think my version is more accurate than that of Cowen, but, still, it would be a bit too harsh. There are, indeed, worse treatments of libertarianism than this one,[8] but Tomasi (2012) is no better than it should have been, and, certainly, not a very good analysis of the libertarian philosophy, Cowen to the contrary notwithstanding.

Why so negative? First of all, Tomasi[9] takes, of all people, Hayek, gulp, as his main exemplar of free enterprise. In my view, Hayek barely passes muster as a libertarian. If he does so at all, it is barely by the skin of his teeth.[10] Here is the way I see the ball players in this little game. The essence of libertarianism is its non-aggression principle (NAP), coupled with adherence to a private property rights system based on homesteading.[11] This logically implies that anarcho-capitalism is the perspective most compatible with libertarianism.[12] Give this viewpoint an "A" in liberty.[13] Second are the minarchists, or minimal government libertarians, who claim that the sole function of the state is to promote the NAP, by protecting person and rightfully owned property from violence or the threat thereof. In this view, the only legitimate institutions to this end are armies, police and courts.[14] Give them a grade of "B." In third place

political correctarians, distributors of other people's money, smarmists, smaritarians. In contrast, libertarians do not renounce any of the self-descriptions they employ. They are all continuously embraced, and employed simultaneously.

[3] See on this Anderson and Hill, 1979; Benson, 1989, 1990; Block, 2007, 2010, 2011A; Casey, 2010; DiLorenzo, 2010; Gregory, 2011; Guillory & Tinsley, 2009; Hasnas, 1995; Heinrich, 2010; Higgs, 2009, 2012; Hoppe, 2008, 2011B; Huebert, 2010; King, 2010; Kinsella, 2009A, 2009C; Long, 2004; McConkey, 2013; Molyneux, 2008; Murphy, 2005; Paul, undated; Rockwell, 2013; Rothbard, 1973, 1975, 1977B, 1998; Spooner, 1870; Stringham, 2007; Tannehill, 1984; Tinsley, 1998-1999; Wenzel, 2013; Woods, 2014.

[4] Not necessarily the end result

[5] The latest one appears to be fighting micro-aggression. See on this Sowell (2015).

[6] This is not a typographical error. Yes, most commentators see the political spectrum in a single dimension between left and right. But this is mistaken, see below.

[7] This statement appears as a blurb on the front cover of Tomasi, 2012.

[8] Please do not ask me to mention any.

[9] Unless otherwise specified, all mentions of this author will refer to this one book of his, only.

[10] See on this Barnett and Block, 2006; Block, 1996, 1999A; Block and Garschina, 1996; Friedman and Block, 2006; Hamowy, 1961; Rothbard, 1998 (pp. 219-229), 2014.

[11] Block, 1990, 2002A, 2002B; Block and Edelstein, 2012; Block and Yeatts, 1999-2000; Block vs Epstein, 2005; Bylund, 2005, 2012; Grotius, 1625; Hoppe, 1993, 2011A; Kinsella, 2003, 2006, 2009B; Locke, 1948; Paul, 1987; Pufendorf, 1673; Rothbard, 1973, 32; Rozeff, 2005; Watner, 1982

[12] Why? This is because the state necessarily violates the NAP by taxing people who have not agreed to be mulcted in this manner (Spooner, 1870). As well, the government necessarily demands a monopoly of initiatory violence within "its" geographical area and initiates violence toward this end, also a violation of the NAP.

[13] The high profile leader of this viewpoint is Murray Rothbard.

[14] The first for defense against foreign enemies, not to export "democracy" or anything else. The second for

are the U.S. constitutionalists, who equate liberty with this document. They are only awarded a "C" since the Constitution grants more powers to government than do the minarchists.[15] In fourth place, lagging the field by a wide margin are those who I categorize, merely, as classical liberals. Most famous of these are Friedrich Hayek, Milton Friedman and Charles Murray. All members of this classification, to be sure, favor free markets, but make so many and serious exceptions to the NAP that they can be counted as libertarians by courtesy only. They deserve no grade higher than a "D."[16] And, yet, it is precisely this group of scholars, particularly Hayek, fastened upon by Tomasi as "libertarians" with the support of Cowen, who really should know better.[17]

My second misgiving about this book is an almost unfair one to articulate, since it focusses on Tomasi's motivation for writing it, not on what he actually says. And what, pray tell, is this? He explains as follows: "Some of my best friends are libertarians… However, I am a professional academic working in the shadow of the twentieth century. This means that most of my friends are not libertarians. Most of my professional friends and colleagues, by far, are left liberals.... My simultaneous attraction to libertarian ideas and to left-liberal ones often makes things awkward for me. Thinkers I admire reject each other's core commitments… In this book, I introduce a liberal research program that I call market democracy. Market democracy is a deliberative form of liberalism that is sensitive to the moral insights of libertarianism. Market democracy combines the four ideas I just mentioned: (1) capitalistic economic freedoms as vital aspects of liberty, (2) society as a spontaneous order, (3) just and legitimate political institutions as acceptable to all who make their lives among them, (4) social justice as the ultimate standard of political evaluation. Here is a simple way to begin thinking about this view: market democracy affirms capitalistic economic liberties as first-order requirements of social justice" (pp. xi, xiii, xiv, xv).[18] In other words, this author is trying to combine the uncombinable. He is attempting to please two different sets of friends who are bitter philosophical enemies of each other. Tomasi is in effect standing on two different horses, one foot on each, and they are diverging. Yes, he can ride them both, and he does as good a job of this as can be done. But, to do so, he takes the least libertarian as representative of libertarianism, and seeks to amalgamate them, mainly Hayek, with the left liberals. Tomasi's success, such as it is, stems to a great degree from the fact that Hayek barely deserves this honorific, libertarianism, if he does at all.[19]

How does Tomasi introduce his own perspective, this amalgamation of leftism and libertarianism? He does so mainly by attempting to use free enterprise as a means of promoting forced egalitarianism. For a magnificent critique of a variant of this idea, see Rothbard (1961). Continues our author (xxi): "Market democracy encourages scholars to seek … to combine these 'un-combinables' – private economic freedom and social justice – too." Lots of luck says this reviewer.

In section II of this review we discuss some of the many errors committed by this author. We conclude in section III.

2 ERRORS

With this introduction, let us now proceed to comment on Tomasi's struggles to find common ground between socialism (communism) and

protecting innocent people against local criminals, not from victimless crimes. And the third to determine innocence or guilt. The most famous advocates of this system are Ayn Rand and Robert Nozick.

[15] This perspective is most closely associated with Congressman Ron Paul.

[16] For example, they all favor robbing from the rich and giving the stolen wealth to the poor.

[17] I full well realize that the function of a blurb is to say something nice about the author's book, but, surely, this could have been done is a more accurate and less fraudulent manner?

[18] "These four points are a good summary of his entire treatment of his "market democracy."

[19] States Rothbard (1982, p. 227): "It is no wonder that … Hayek comes to endorse a long list of government actions clearly invasive of the rights and liberties of the individual citizen." But these interferences threaten to place Hayek in the camp of the democratic socialists, not the libertarians. If so, then, Tomasi's attempt to reconcile Hayekian "libertarianism" with democratic socialism would appear to be not that much of an accomplishment.

libertarianism.[20] Unhappily, our author starts off on the wrong foot. He asserts (xi): "I use the term *libertarianism* here in the popular colloquial sense, meaning that cluster of political views associated with the 'right wing' of liberal democratic politics." It cannot be denied that most scholars associate libertarianism with the right side of the political spectrum; so, Tomasi is in if not good company, at least he has numerous supporters. However, nothing could be further from the truth. A more accurate depiction of political economic reality is that it resembles not a straight line but a three legged stool, with each of the three, left, right and libertarian, equidistant from the other two; from *both* of them. The left might be slightly more congruent with libertarianism on personal liberties, and the right on economic freedom. Both are despicable insofar as foreign policy is concerned, although there are of course exceptions in all three realms.

Libertarians are not on the right, nor of the right. We all saw how the conservatives booed and hissed at Ron Paul during the Republican debate of 2012 in South Carolina. The left right spectrum is as misleading as anything in all of political economy. A simple example will dispose of it. Hitler is on the far right, Stalin is on the far left. Are they polar opposites? Of course not. At most, there is dime's worth of difference between them. On the other hand, Murray Rothbard and Hitler are both located on the far right by those ignorant of political theory, and these two could not represent more disparate viewpoints. No. The correct way to map political economy is in terms of a triangle, an equilateral one. The conservatives are slightly more libertarian oriented on economic issues than are the left "progressives" and the opposite obtains with regard to personal liberties and victimless crimes. Each is worse than the other on foreign policy. With but a few honorable exceptions[21] they are all imperialist war-mongers. Only a philosophical ignoramus would place libertarians on the right.[22]

Our author is quite correct to emphasize the connection between libertarianism and property rights. He states (xi): "For me, the main attraction of this broad libertarian tradition is its emphasis on property rights. All liberals value the civil and political rights of individuals: the right to a fair trial, freedom of expression, political participation, personal autonomy, and so on."

These other aspects are unobjectionable. But "political participation" is entirely a different matter. Under anarcho-capitalism, the purest form of libertarianism, there would be no political process at all. At present, when we are very far removed from such a happy state of affairs, there is a furious debate[23] amongst libertarians in good standing as to whether participation in such a process is even compatible with the essence of this philosophy.

Tomasi (xiv) is surely in error when he asserts "Anarcho-capitalists such as Murray Rothbard argue that state institutions are justified only if they gain the literal consent of every person subject to them." No, no, no. For, if an institution gained "the literal consent of every person subject to them" it would not be a state at all. Rather, it would be an ordinary hum drum aspect of the free market. Under laissez faire capitalism and only laissez faire capitalism, this is literally true of all rentals, purchases, sales, loans, barters, etc. It would appear that Tomasi has indeed read some of Rothbard, but not that he fully understands him.

[20] Tomasi's doomed quest is eerily familiar to, and can be seen as the moral and intellectual equivalent of, attempts to promote "fusion" between libertarians and right wing conservatives, e.g., fascists. States Rothbard (1981) on this attempt: "At the heart of the dispute between the traditionalists and the libertarians is the question of freedom and virtue: Should virtuous action (however we define it) be compelled, or should it be left up to the free and voluntary choice of the individual? Here only two answers are possible; any fusionist attempt to find a Third Way, a synthesis of the two, would simply be impossible and violate the law of the excluded middle." Precisely. It is my contention that Rothbard's analysis applies equally well to Tomasi's attempt at a similar type of "fusionism." On the other hand, Tomasi (xix) explicitly rejects "fusionism" but seeks a "genuine hybrid."

[21] Noam Chomsky, Bernie Sanders, Robert Taft, Donald Trump

[22] The Nolan chart (https://www.theadvocates.org/quiz/quiz.php) is a vast improvement over the left right spectrum. Its lacunae is that it ignore foreign policy.

[23] Pro: Block, 2012; Block and Fryzek, 2015; Rothbard, 1972; con: McElroy, 2013; Watner, 2000

One of the greatest flaws in Tomasi's attempt to combine the uncombinable, or reconcile the irreconcilable, is that he is very short on specifics. "The devil is in the details" and this author provides precious few of them. For example, he discusses voluntary slavery on several occasions (xvi, 48, 50 284, n65), and yet the reader is left unclear as to whether or not his "market democracy" supports such contracts. A similar situation pertains to the "transfer of vital bodily organs" (xvi). Enquiring minds wish to know if free enterprise would be allowed to prevail, e.g., allowing a free market in this realm by "market democracy" but are uninformed. Our author mentions (197) "Medicare, Medicaid and Social Security" but it is far from clear whether "market democracy" would allow or prohibit such socialistic ventures.

On the other hand, we are clearly told (xvii) "… market democracy does not seek to please everyone in the free market tradition." Well and good. But how then can this be reconciled with libertarianism?

Tomasi's favorite libertarian is clearly Nozick (46-47): "Before Rawls, the best defenses of left liberalism rested either on a precarious utilitarianism or a jumble of intuitions. Before Nozick, the advocates of market society were in a similar conundrum. While certainly not the first libertarian, Nozick offered a philosophical clarification of earlier expressions of that view. According to Samuel Fleishacker: 'Nozick is to the libertarians that preceded him somewhat as Rawls is to the advocates of distributive justice who preceded him: the first person to provide a clear articulation of the position at stake and its implications."

This unwarranted elevation of Nozick makes quite a bit of sense from Tomasi's point of view. If you want to reconcile libertarianism and leftism, you might as well choose an advocate of the former who compromises with the philosophy he supposedly represents. Better to select someone like that[24] than an uncompromising libertarian such as Rothbard. And, better to ignore the utter evisceration Nozick (1974) has suffered at the hands of the latter and several of his followers (Barnett, 1977; Block, 2002D; Childs, 1977; Evers, 1977; Rothbard, 1977A; Sanders, 1977). Nor is it the case that Tomasi is totally ignorant of "Mr. Libertarian" Murray Rothbard.[25] On the very same page (47) he avers: "Compared to classical liberalism, libertarianism has an axiomatic or deductive character. According to Murray Rothbard, 'The right of self-ownership and the right to homestead establish the complete set of principles of the libertarian system. The entire libertarian doctrine then becomes a spinning out and application of all the implications of this central doctrine.' For Nozick and Rothbard, self-ownership trips the first domino and makes the rest run." Yes, indeed, libertarianism is a deductive system. But "Nozick and Rothbard?" It should be the other way around: "Rothbard and Nozick."[26]

Now that I have registered my two main criticisms of this book, I mention a whole host of other disagreements. According to Tomasi (p. xii) "There seems to be a special connection between libertarianism and the aspirations of ordinary Americans." If so, why has the Libertarian Party never won an election? Why do they typically garner only 1% of the vote? Why as Ron Paul treated so shabbily by all and sundry?

And again: "Anarcho-capitalists such as Murray Rothbard argue that state institutions are justified only if they gain the literal consent of every person subject to them" (p. xiv). Rothbard never said or wrote any such thing. Rather, his view is almost the exact opposite of what Tomasi attributes to him. The Rothbard perspective[27] is that the state is *not* justified because it has *not* obtained unanimous consent. Indeed, if a government-like institution ever garnered that, it would be the literal

[24] On the other hand, Nozick was a far more consistent libertarian than Hayek, at least while the former still held those views. He gave them up in Nozick (1981)

[25] Nozick has never been called "Mr. Libertarian." He was too much of a dilettante for that. In contrast if you google "Mr. Libertarian" you will get this (https://www.google.com/?gws_rd=ssl#q=%E2%80%9CMr.+Libertarian%E2%80%9D+) which mentions Rothbard in this context scores of times.

[26] It matters not at all that Tomasi (47) is entirely correct when he says "Nozick's theory, by contrast, is presented as a logical deduction from a set of natural property rights… these rights are grounded in a moral ideal of persons as self-owners."

[27] In his view "On page 162 of The Ethics of Liberty, Rothbard writes: "Taxation is theft, purely and simply, even though it is theft on a grand and colossal scale which no acknowledged criminals could hope to match."

opposite of the state; it would be a free market defense agency.

Once more: "In Rawls elegant phrase, justice requires that citizens 'share on another's fate'" (p. xiv). Tomasi looks upon with favor Rawls' notion that "citizens" share one another's fate." But the author of the book presently under discussion does not ask if this is done on a voluntary or coercive basis. If the former, this goal is certainly compatible with libertarianism; if not, then not. For Rawls and Tomasi, evidently, it matters not one whit whether or not this sharing is coerced or not. For the libertarian, in sharp contrast, this makes all the difference in the world. In this latter philosophy, "sharing" is all fine and dandy if people agree to it. If it is compelled, the very opposite holds true.

Further, contrary to Tomasi, social justice (e.g. a combination of coercive socialism and economic fascism) is the veritable polar opposite of laissez faire capitalism. They are oil and water; yes and no; freedom and slavery. He seeks to place them both in one package, courtesy of this very inventive author. He also equates "market democracy" with "a robustly substantive conception of equality as a requirement of liberal justice" (p. xv). But markets are not "democratic" in the sense that majority rules. Rather, free enterprise consists of nothing but *unanimous* agreements. In each and every market transaction - buying, selling, lending, borrowing, renting, bartering – there are two (or more) parties involved, *all* of whom agree to the transaction. Otherwise it simply would not take place. What either markets, defined in this way, or democracy, interpreted as majority rule, have to do with equality is not specified. Indeed, it cannot be, since neither of the first two are in any way associated with the latter. It would appear that Tomasi is trying to smuggle in the horrifics that accompany market democracy, so as to uphold his desiderata, income or wealth equality. It is up to those of us who treasure accurate language to not allow him to get away with this obfuscation.

It the view of Tomasi, "Property rights, while basic, are not moral absolutes. The right to free speech does not empower theater-goers to shout 'Fire!'" (p xvii). This is problematic. For private property rights most certainly do allow the (false) shouting of "Fire!" in the proverbial crowded theater. Suppose the movie house is run by and for sado-masochists whose greatest thrill in life is not to whip each other but to yell this word at the top of their lungs, and then to be crushed by hundreds of people at the exits.[28] Do these consenting adults not have the right to engage in such sport? Why is this not allowed in "mainstream" theaters? This is because such acts would be a violation of the *private property rights* of the owner. The latter makes an implicit (sometimes explicit) contract with his customers that such behavior will not be allowed. (Block, 1976)

We must also take issue with this statement of our author's: "For example, if a society *is* a spontaneous order, then it is sometimes claimed that whatever rules, norms, and distributions result from spontaneous processes are justified by that very fact. There is no external standard by which the products of spontaneous forces might be evaluated" (p. xvii). What about suttee? This practice of tossing unwilling widows on their dead husbands' funeral pyres presumably resulted in India from a "spontaneous process." But was it just? The fact that we can even ask such a question without automatically being ruled irrational speaks volumes about the difficulties of his stance. Not even "market democrats" of the Tomasi persuasion, presumably, would agree with any such evaluation. Suttee is despicable, period, no matter how "spontaneous" its origins.

Tomasi (p. xviii) prefers that "workplaces be democratically controlled." Suppose I start a business with the savings I have put away from my previously hard-earned wages. I then hire ten employees. Our author's contention implies that six of my workers can overrule my entrepreneurial decisions; in effect, if they want to do so, they could steal all the capital I have placed in this business firm. Such an eventuality may be compatible with Tomasi's version of "social justice" but it hardly comports with plain old (libertarian) justice. This is shameful. Here, our author is in effect if not by intention advocating

[28] Don't knock it, you privileged, bigoted, one percenter, until you have tried it!

theft of the honestly earned money of the owner of the business.

What are we to make of this assertion of the Brown University Professor's?

"Liberalism has long been divided between a 'free market' tradition and a 'democratic' one: the former based on a concern for private economic liberty, the latter on a concern for social justice. Market democracy is erected atop footings sunk deep in each tradition. Because it is built up from those footings, it may seem market democracy aims to bridge – and thereby close – that historical divide. I do not think of market democracy this way. It is not a compromise, or middle place, between the left-liberal tradition and the libertarian one. It is not animated by an ambition to bring together or somehow reconcile these two traditions – for example, by somehow dissolving the differences between them. Nor, certainly, is it an attempt to co-opt the ideals of one tradition to advance the agenda of the other. Instead, market democracy is a genuine hybrid. It results from a sincere attempt to combine appealing ideas from two great liberal traditions. Market democracy is a view that stands on its own and that, I hope, will prove attractive in its own right. Its attractions endure whether or not it induces any partisan to 'switch sides'" (p. xix).

What I make of it is that it is not entirely accurate. Au contraire, this is precisely what our author is attempting: to combine the uncombineable. Whether anyone is thereby converted to a different philosophical position is beside the point. The clear fact is that Tomasi attempts to combine the weakest most unprincipled version of libertarianism (the Hayekian) with the most pragmatic version of "progressivism" he can unearth. He is free to call this philosophical monstrosity whatever he wants, an "elephant" if he so desires. But this will not change the underlying reality in the slightest.[29] If this book is not an attempt to "combine the uncombinable" then nothing is.

The author of *Free Market Fairness* inverts the prevailing definitions of "thick" and "thin" libertarianism. Traditionally, the latter refers to the view that the NAP combined with private property rights are the be all and end all of libertarianism. There is no more, nothing else, nada, to this philosophy than the NAP and logical implications thereof. In contrast, thick libertarianism goes further. Sometimes it even jettisons the NAP (Zwolinski, 2013A, 2013B).[30] But it always adds numerous requirements to it. The left wing version thereof mandates opposition to hierarchy, to bossism, to racial and sexual discrimination. The right wing thicksters almost render discrimination against such protected groups a requirement. However, in Tomasi's rendition, this is all turned around. For him, thick libertarianism takes on a the principled, narrow conception, whereas the thin version becomes a more compromised position.

Tomasi starts off his chapter 1 on a false note. He states (p.1):

"Liberalism has a complicated history. If asked to draw a quick sketch, however, most contemporary theorists would find the main lines of liberal thought easy enough to depict. Liberalism passed through two great, evolutionary stages. There was an early 'classical' stage that emphasized private property. It claimed that people are respected as equals if the law treats them all the same, regardless of material inequalities that might emerge between them. The classical view was eventually displaced by modern, 'high' liberalism. As the masterworks of the High Renaissance represent the culmination of a creative movement begun by early Renaissance artists, so high liberals see their political view as the fulfillment of a normative ideal first discussed, but only partially understood, by classical liberal thinkers: the ideal of political equality. Thus while classical liberalism was founded on a formal conception of equality, high liberalism develops the idea of equality into a substantive moral idea."

What is the fallacy here? It is that left liberals stole the word "liberal" from the classical liberals and made it their own. This act of blatant theft is totally ignored in his account. Moreover, Professor Tomasi sees this bit of philosophical hijacking as a "moral improvement." I interpret this in the very

[29] In contrast, for a true, principled, hybrid, see evictionism (Block, 2014) and immigration (Block, 2016).

[30] For a splendid refutation of Zwolinski on the NAP, see Gordon, 2013.

opposite manner. Meanwhile, the left liberals have run into the ground the very nomenclature they had pirated, so much so that they have been forced, to jettison it and embrace something completely different: "progressivism." One wonders whether or not after they have ruined what they have stolen from libertarians they will offer to return it back to us. Not bloody likely. Instead, they seem intent upon robbing from us yet more verbiage: the word "libertarian" itself. [31]

Our Ivy League professor asserts that "The invention of money amplifies the degree of inequality while increasing the productivity of labor" (p. 5). Certainly, the latter part of this claim is correct. It needs no explanation since we are all familiar with the fact that money increases the scope for specialization and the division of labor, and the latter can have no other effect on productivity than to increase it. But the former assertion is in need of buttressing, whether by citation or explanation, which is not vouchsafed to us, his readers. Suppose that the introduction of money raises everyone's productivity ten-fold. Will this increase, decrease or be irrelevant to the relative inequality of wealth and income?[32] There seems to be no overwhelming reason to expect any of these three options, vis a vis either of the others.

In the view of Tomasi: "Smith saw productivity as a social good. It was this idea that led Smith to advocate the carefully bounded social welfare programs that have so long been part of the classical liberal tradition. Tax-supported schooling, especially for children of the laboring poor, was the most important of these. Smith advocated a variety of other programs–taxes on house rents and road taxes on luxury vehicles–designed, in part, to redistribute wealth from the rich to the poor" (p9). Naturally, our Ivey League professor sees these rights violations (stealing from the rich and giving their hard-earned money to the poor) as part and parcel of classical liberalism. Permit me to offer an alternative explanation: they are a retreat from, a violation of, the anti-mercantilist pro private property rights tradition of classical liberalism. That is, to the extent that classical liberalism upholds the sanctity of private property rights, and, therefore, opposition to theft, even when contrived by government based on majority rule, this philosophy will reject coerced redistribution.

According to our Brown University professor "Most leaders in the American republic favored public support of education. The main debates concerned whether that public support should occur at the national or state level" (p. 14). True enough. But his support for this state of affairs, that is, ignoring the case against government involvement in education, is non-existent. Tomasi continues: "The Constitution, through its doctrine of enumerated powers, grants substantial power to the federal government in other economic areas as well: the power to … regulate interstate commerce for certain purposes. Clearly, the framers did not regard property rights as moral absolutes" (p. 14). Again, true enough. No one says that the founders regarded property as a moral absolute, but, followers of John Locke as they were, this is much more nearly true than the very opposite viewpoint our author attributes to them. As for interstate commerce, the "certain purposes" are to ensure the colonies did not set up tariffs and quotas against each other's goods and services, not the regulations of business later imposed on a relatively free economy by a series of fascist[33] Supreme Courts.

Tomasi avers "Hayek's commitment to formal equality leads him to reject all forms of 'social legislation' in pursuit of social or distributive justice." (p. 19). This is problematic. This writer contradicts himself on the very next page of his own book (p. 20) when he says: "Hayek thinks taxes may be imposed for the public support of education. Similarly, he argues for a social safety net for the unemployed–"an assured minimum income, a floor below which nobody need descend"–as well as public support for orphans and a range of other social service programs for

[31] Chomsky, https://www.youtube.com/watch?v=gbL3zRgZUBo; https://www.youtube.com/watch?v=NajQTN9qhXg; accessed, 5/9/16

[32] At this point in his book Tomasi footnotes primogeniture, but this is not related to the issue of money.

[33] In the economic sense of heavy regulations situated under a veneer of private property rights.

those who fall into extreme want." Which is it? Is it Tomasi's view that Hayek rejects or supports "social justice" of this sort? It is difficult to hold both positions.

Consider this statement of Tomasi's: "Mill is best thought of as a mixed figure, one grounded in classical liberal principles who began a long slow turn of liberalism in a more collectivist economic direction" (p. 30). Let us focus on that one word "collectivist." This is a misnomer. Collectivism is perfectly compatible with laissez faire capitalism, contrary to this author's implication to the contrary, to the effect that only left-liberal progressives could embrace it. The key is to enquire whether this "collectivism" is voluntary or not. If it is, no libertarian need has any objection to it whatsoever. Indeed, as far as libertarianism is concerned, this philosophy is monumentally indifferent between collectivism and individualism. The former can refer to team sports, orchestras, firms with numerous owners (e.g., partnerships, corporations) as well as to the nunnery, convent, kibbutz, commune, collective, syndic, cooperative, monastery, abbey, priory, friary, religious community; even to the average family. The latter denotes individual sports, solo instrumentalists, one-man business firms, hermits and people who are anti-social. *Both* types are fully compatible with the NAP of libertarianism.

I have said above that the left liberals stole the latter of these two words from the "classical liberals." Here is Tomasi's attempt to paper over this linguistic territorial land grab (p. 33):

"The idea of social justice developed against this background. Instead of the classical ideal of free markets and formal legal equality, by the start of the twentieth century a group of new liberals advocated a government with wide economic powers to pursue a more substantive ideal of equality. One reason the idea of "substantive" equality has proven attractive is that it seems to evolve naturally from moral ideas that animated the classical liberal thinkers. Indeed, the same reasoning that led classical liberals to reject the feudal idea of hierarchical inequality can be used to explain why new liberals affirm the ideal of substantive equality."

"New liberals" indeed. "New" implies some sort of connection with the old version of whatever it is that is under discussion. But there was nothing "new" here. Rather, something virtually 180 degrees opposite of what went before was substituted in its stead. Before, under the old definition, "liberal" meant at least a vague support for free enterprise, if not enthusiasm for this system. Afterward, it came to mean advocacy of government ownership of scarce resources, income redistribution toward egalitarianism, and heavy regulation of business. Why did not the "new" liberals choose another name, one which more accurately reflected their philosophy and policies? That word would have been "socialism," government ownership of the means of production or economic fascism, intensive statist regulation of the entire economy. Neither of these was looked upon positively[34] at the time, to say the least. So, instead, in a public relations move of pure genius, they latched upon the verbiage of "liberal" which was then highly regarded, and in an inspired act they filled it in with policies the almost exact opposite of what that word previously stood for.[35] Tomasi cannot be allowed to get away with this distortion of intellectual history.

Our author chose Nozick as the father of libertarianism, as it were. He avers (pp. 46-47):

"The emergence of libertarianism, especially as defended by Robert Nozick, helped fix the advocates of thick economic liberty and the advocates of social justice into their two irreconcilable camps. Before Rawls, the best defenses of left liberalism rested either on a precarious utilitarianism or a jumble of intuitions. Before Nozick, the advocates of market society were in a similar conundrum. While certainly not the first libertarian, Nozick offered a philosophical clarification of earlier expressions of that view...

[34] Thanks to the misbegotten efforts of Bernie Sanders, there has been a renewal of positive interest in socialism. For refutations of this system see Boettke, 2001; DiLorenzo, 2016; Ebeling, 1993; Hayek, 1948; Hoff, 1981; Hoppe, 1989; Mises, 1922, 1977.

[35] It was as if the word "checkers" was changed to refer to "chess" or vice versa. More analogous, changing "true" to refer to "false" or the opposite, or switching meanings of "music" and "silence," or "noise." The mystery is how they were allowed to get away with this bit of linguistic fraud.

Nozick's book came to enjoy canonical status within the academy: courses that included units on free market liberalism invariable focused on Nozick."

I readily concede to Tomasi that this might seem correct to an academic philosopher whose first and perhaps only contact with libertarianism was through the intermediation of Nozick. But to say this would be akin to asserting the left liberalism started with someone such as Paul Krugman. Only a scholar with but superficial knowledge of his field would make either of these very fallacious claims. Who, then, in the libertarian firmament, came before Nozick? No list of names could be complete without at least mentioning Murray N. Rothbard (Mr. Libertarian), and also Lysander Spooner, Frederic Bastiat, John Cobden, John Bright and Ludwig von Mises.

Tomasi goes so far as to acquiesce in the notion that libertarianism resembles, of all things, feudalism. At least this author quotes (p. 50) Samuel Freeman[36] to this effect, without demur. It should not have to be said that these two are virtually polar opposites. No, wait, perhaps this does need to be said, since a scholar of Tomasi's eminence appears to have fallen for this fallacy. So, let us briefly mention the night and day differences between the two. Feudalism makes virtual slaves of the serfs. There is no parallel, none whatsoever, under the laissez faire capitalism of libertarianism.[37]

Our Brown University professor of philosophy, politics and economic does a reasonably good job of depicting the similarities and differences between what he is pleased to call the classical liberals and the libertarians. However, I demur from his claim that the latter is but a special case of the former. I maintain they are each separate and distinct. But where Tomasi comes to the third segment of groups he sees as "liberal," the "high liberals," I must part company entirely with him. First of all, there is a great chasm between classical liberals and libertarians on the one hand, and "high" liberals on the other. They do not even belong in the same table (he depicts them on p. 55) at all. Second, I must protest his claim (p. 54) that this third category of his represents a "morally evolved position." How can their goal of "social justice" be characterized as "evolved" when it features stealing money from the rich merely because they are wealthy, even if every penny of theirs was earned honestly?

Next, consider Tomasi's cultural critic. He writes (pp. 64-65): "Even as late as the 1970s, the corporate culture of IBM was based on hierarchy and a clean-shaven, blue-suited suppression of individuality. Just thirty years later, the workplace cultures of high-technology enterprises such as Apple Inc. or high-flying start-ups such as Google are famous for encouraging creativity and innovation." It cannot be denied that Apple, Google and Microsoft too are now more accepting of beards and jeans; dress codes have indeed changed over the years.[38] But hierarchy still exists in virtually all successful firms, and there is no reason why it should be thought incompatible with creativity and productivity. Our author certainly offers no defense of any such claim, while sneering at the former business style for no good reason.[39]

Consider this quote: "…the high liberal objections to libertarianism–that it can provide no principled rationale for the provision of a social safety net, and that it requires the state to enforce contracts that alienate other basic liberties…" (p. 69). What is a social safety net? If it consists of private charity, libertarianism does indeed provide a "principled rationale" for it: this social safety net is compatible with libertarianism since it constitutes a "capitalist act between consenting adults" (Nozick, 1974, p. 163). On the other hand, if it is based on compulsory taxation (stealing from innocent people at the point of a statist gun), then of course libertarianism offers no "principled rationale" for it. Rather, libertarians adamantly oppose all such schemes. As for a state that "enforces contracts" this indeed is a philosophical

[36] For a critique of Freeman, see Block, 2011B.

[37] For a further elaboration of this distinction, see Henderson, 1980; Hoppe, 2004; Reisman, 2006; Rothbard, 1998, ch. 10, 2012;

[38] Surely, no one on the left would now claim that shirts and ties, and equivalent dress for women, are now rights violations? Given the cultural Marxism that runs rampant on university campuses, this is by no means guaranteed.

[39] Well, perhaps, to ingratiate himself with the denizens of the Brown faculty club.

embarrassment for classical liberals and minimal government libertarians ("minarchists"). But this argument does not so much as lay a glove on anarchist libertarians, or anarcho-capitalists, who regard the state as an entirely illicit organization.[40] Thus, it is not incumbent upon them to "provide a principled rationale" for *anything* the government might undertake.[41]

Next consider this fallacious argument supported by Tomasi (pp. 69-70):

"Another way high liberals seek to undermine the importance of property rights is to claim that property is a legal convention. The economic liberty of ownership exists as a product of regulatory definitions, rules, and conventions. Now, the idea that property is a legal convention has been widely accepted by classical liberals at least since Hume. Critics of thick economic liberty, however, add a stinger to this idea. If property is a legal convention, this means that claims to ownership are conceptually posterior to the regulatory rules that define and constrain them. So property rights cannot serve as a basis for limiting those regulatory rules. As Liam Murphy and Thomas Nagel put it: 'Private property is a legal convention, defined in part by looking at the tax system; therefore, the tax system cannot be evaluated by looking at its impact on private property, conceived as something that has independent existence and validity.'

"Against the property-absolutist claims of some libertarians, Murphy and Nagel claim that the system of social rules that potentially impacts on property rights is logically prior to those property rights. Thus 'the logical order of priority between taxes and property rights is the reverse of that assumed by libertarians.'[37] Murphy and Nagel treat the 'everyday libertarian' convictions of ordinary citizens as on a par with the answers such people give to the Birthday Problem: they are baseless, if understandable, confusions. No matter how deep and firmly fixed people's intuitions about the importance of property may be, those intuitions give political philosophers no reason to pause, much less rethink."

How did the all and ever-loving state form in the first place? Were there not people, there, first, before its formation? Of course there were. People created government, not the other way around. But, who owned those people, prior to the creation of the state? Surely, they owned themselves.[42] How, pray tell, do we arrive at that conclusion? We do so through a process of elimination. There are only several other options. One, no one owns anyone. If so, then, if everyone wishes to be ethical we must all die, since no one would have the right to as much as breathe, let alone feed themselves. If we do not own ourselves, we have no right to do anything with our bodies. The only good result of such an option is that all our problems would end, forthwith, philosophical ones too. A second possibility is that one person or a group of people own everyone else. Say, Jones or the Joneses, or the Aryans, own the rest of humanity. Or whites own blacks, or blacks own whites. This is an improvement over the previous option, since at least the human race will not perish in its entirety. But there never has been put forth and valid philosophical justification for anyone owning anyone else.[43] A third option is that we all own 1/n of everyone, where n is the population size. Even a superficial examination of this scenario would show it would not work too well. We would have to organize too many committee meetings to decide what to do with ourselves. But even this is too generous to this possibility. For before anyone could even call for a meeting of all seven billion of us, he would have to reach for a telephone, or a computer. But what

[40] In the view of Rothbard (1973, p. 49): "if you wish to know how libertarians regard the State and any of its acts, simply think of the State as a criminal band, and all of the libertarian attitudes will logically fall into place."

[41] Libertarians do "provide a principled rationale" for the NAP, however. On this see Hoppe, 1988A, 1988B, 1988C, 1988D, 1993, 1995.

[42] Hobbes (1943) undoubtedly would say that none of them owned themselves in a state of nature. This means, presumably, they had no right to as much as scratch their noses. Happily, this author cannot be counted as a libertarian. For critiques of Hobbes from a libertarian point of view, see Hoppe, 1999; De Jasay, 1985; Molinari, 1977.

[43] At least not against their will. For the case in favor of voluntary slavery, see Anderson, 2007; Block, 1969, 1979, 1988, 1999B, 2001, 2002C, 2003, 2004, 2005A, 2006, 2007A, 2007B, 2009A, 2009B; Frederick, 2014; Kershnar, 2003; Lester, 2000; Mosquito, 2014, 2015; Nozick, 1974, pp. 58, 283, 331; Steiner, 1994, pp. 232; Thomson, 1990, pp. 283-84.

would give him the right to do that? After all, he owns only one seven billionth of himself[44] and thus has no right to bestir himself in any way without a majority of everyone else supporting him. This option is worse than the second, since everyone would be compelled to die, did they adhere to the rule that people may only act with property they own. We conclude that before the existence of the state, we were all self-owners.

Was any government set up unanimously? Of course not.[45] Therefore, for this reason alone, they are all illicit. For, some were forced, against their will, to join an organization they wanted no part of. This violated their rights of free association.

Before the advent of the state, how did people feed themselves? If they did in a legitimate manner, they absolutely had to avail themselves of land, seed corn, clothing, shelter, etc. If they utilized these goods without owning them, they were acting lawlessly. If they were proceeding according to libertarian law, they were the legitimate owners of these factors of production.

What precedes what? The state, which we have not yet even introduced, or the people who formed this entity? Of course, the latter. Each was a self-owner, over himself, along with land and physical property. They are "logically prior" to taxes and governments. Murphy and Nagel, and Tomasi along with them, are in grave error here.

The author of this book under consideration writes as follows (p. 75): "At base, high liberals are concerned to respect citizens as free and equal self-governing agents – that is, as members of a cooperative venture who nonetheless have their own lives to lead."A "cooperative venture" sounds good. Who, after all, can oppose voluntary cooperation? But, here is the rub. No state in all of recorded history has ever been formed in such a manner. Unless this occurs, the relationship of its citizens to each other can hardly be a "cooperative" one.

Now consider this statement: "If the freedom to choose an occupation is essential to the development of the moral powers, the freedom to sell, trade, and donate one's labor looks equally essential for the same reasons… Indeed, denied these fuller freedoms of labor, citizens would no longer *be* authors of their own lives." (p. 77). Yes, yes, tell it like it is, brother Tomasi. But how can citizens be authors of their own lives if they are compelled, against their will, to be citizens of the government in the first place? The point is, these considerations lead, logically, to the anarcho-capitalist position. However, this Brown University professor does not follow these premises to their logical conclusion, however eloquently he states them. He is too enmeshed in his attempt to reconcile the weakest form of libertarianism he can find with the views of his colleagues in the university faculty room, to realize the direction in which his views logically lead him. Ditto for this wise and eloquent statement of his (p. 84): "How can they think of themselves as esteemed by their fellow citizens if those citizens call on the coercive force of the law to impede them in deciding for themselves how much (or little) to save for retirement, the minimum wage they may find acceptable for various forms of work, or to dictate the parameters of the medical care that will be available to them?" However, how does he reconcile this valid viewpoint with what he is pleased to call "high liberalism"? He offers us no answer. But on the face of it, these two perspectives are irreconcilable. For his favorite political philosophy presumably includes a highly activist government, that is, in its train, compulsory social security, minimum wage laws and socialized medicine. None of these could possibly be accepted by any libertarian worthy of even a modicum of his salt.

Consider this perspective of Tomasi's "Basic rights and liberties in place, a set of institutions is just only if it works over time to improve the condition of the least well-off citizens. Indeed, to be fully just, those institutions must be affirmed because they are designed to offer greater benefits to the poor than any other alternative set of (rights-protecting) institutions" (p. 87). But

[44] Of course, he owns one seven billionth of everyone else too.

[45] The Public Choice School maintains the fiction of virtual unanimity, or theoretical unanimity. But this is nonsense on stilts. For a critique of this attempt to escape the facts of the case, see Block, 2000; 2005B; Block and DiLorenzo, 2000, 2001; DiLorenzo, 1984, 1987, 1988, 1990, 2002; DiLorenzo and Block, 2001; Mackenzie, Unpublished; Pasour, 1986; Rothbard, 1997, 2011; Stringham, 2005.

suppose the poor, at least some of them, are lazy bums, unwilling to work, to save, to contribute in any way to their fellow citizens. Why should an economic system be judged wanting if the "condition" of derelicts of this sort does not "improve?" Once upon a time the distinction between the deserving and the undeserving poor was considered a valid one. Only the welfare of the former was considered a legitimate concern. Tomasi furnishes us with no reason to support this alteration. Does this Rawlsian claim satisfy that lacuna? "A set of institutional arrangements is just only if, after securing basic rights and liberties, any inequalities that emerge from the activities of citizens turn out to be advantageous even to those who have the smallest bundle of goods" (p. 89). In a word, No. Suppose there were a machine that could transfer IQ points from the productive members of society to dregs of this sort. Would our author voluntarily consent to such a transfer at his own expense? If not, we may well question his adherence to a society that elevates the well-being of the poverty stricken, who are, presumably, deficient in intelligence.

One drawback of Tomasi's treatment of economic justice is the lack of specifics he offers. But with this statement, he clarifies his position: "…according to market democracy, the basic economic liberties of individual citizens, such as their right to amass private property or to enter into economic contracts, may properly be regulated and limited in order to maintain other basic liberties. Economic liberties have a range of applications, and some parts of that range may be more essentially linked to self-authorship than other parts. The assertion that economic liberties of transacting should be given protection as constitutional rights, for example, might still allow the liberal state a role in regulating dangerous chemicals. The affirmation of a right to occupational choice is compatible with a regulatory framework that imposes workplace safety standards" (pp. 90-91).

But this is mere assertion. He offers us no example of the amassment of private property interfering with "other basic liberties." This might well be true if the amassment took place via crony capitalism, through subsidies and bailouts for those "too big to fail." This would indeed reduce the liberties of those whose tax payments financed this nefarious environment. But suppose the wealth was earned honestly, via the voluntary market place. How could this possibly reduce the liberties of anyone else? Tomasi does not tell us. Nor does he vouchsafe to us any explanation as to why entrepreneurs, private property owners in the free enterprise system, cannot be relied upon to keep us safe from "dangerous chemicals" or to promote "workplace safety standards." Mere assertion such as this will not suffice. Yes, "Smith and Hayek" would indeed support Tomasi in this move in the direction of socialism and economic fascism, but is it too much to ask of an author that he at least recognize, and perhaps even attempt to refute, the powerful libertarian criticisms[46] launched against "Smith and Hayek"? No. And this goes for "Milton Friedman and Richard Epstein" (p. 91) too.

The difficulty I have with the foregoing is that this author contents himself with describing what is and does not mention in this regard his philosophy of "free market fairness." It is this, it is not that. It accords with these commentators, but not with those. Tomasi rarely, if ever, attempts to *justify* any of his views, let alone succeeds in doing so. This is most disappointing. At least if he had tried, even if he had failed, he would have pushed forward the envelope of political economic philosophy. Yes, "Milton Friedman, F.A. Hayek and Richard Epstein … say that the liberal state should be given the power to provide a social minimum funded by a system of taxation" pp. 91-93. But Murray (1984) has shown these sorts of welfare programs are responsible for the break-up of the (especially black) family. No. It is actually worse. They have set up conditions such that these families do not form in the first place. And why is this so devastatingly important? It is because lack of family is causally correlated with

[46] "Dangerous chemicals" placed on others' property constitutes a trespass. See Rothbard (1982) for the libertarian treatment of such rights violations. There is no reason to "promote" workplace safety standards. Rather, the desiderata is the optimal amount of these compensating differentials. As long as there is no fraud, the market, presumably, will lead us in the direction of supplying just those safety protections as the marginal bargainers wish, at least in equilibrium.

all sorts of debilitations: poverty, criminality, lack of education, unemployment, incarceration, etc.

In the view of Tomasi (p. 93): "The strict libertarian position generates clear lines that many find philosophically satisfying: economic liberties of holding, working, transacting, and using are moral absolutes; the state must enforce any contract that citizens freely devise; taxation to support social service programs is akin to theft." This is almost but not quite fully accurate. Rather the strict libertarian position would see taxes as indistinguishable from theft, not merely "akin" to it. This claim would be rejected by some on the ground that taxes are instead, in effect, the same as club dues. Only, in this case the citizen joins a voluntary organization, call the U.S. club. However, Schumpeter (1942, 198) put paid to any such notion: "The theory which construes taxes on the analogy of club dues or of the purchase of the services of, say, a doctor only proves how far removed this part of the social science is from scientific habits of mind."

Tomasi (p. 91) attempts to claw Friedman and Hayek away from libertarianism and in the direction of his beloved "market democracy." He does so by use of Rawls, of all scholars. Yet, given the very few specifics offered by the author of this book, he need not invent "market democracy." Tomasi, it is fair to say, is already a libertarian of the Friedman, Hayek mold. I challenge Tomasi to distinguish himself from the views of these two classical liberals. There may be a dime's worth of difference between Tomasi's views and those of Friedman and Hayek, but not much more than that. His invention of "market democracy," out of the whole cloth, is thus almost entirely adventitious.

Next consider this statement of Tomasi's (pp. 101-102):

"Consider the libertarian claim that people are self-owners and the liberal state should protect strong rights of private property and contract for that reason. High liberals reject this premise and conclusion. They ask: Who made the libertarians boss? Property rights are complex, socially elaborated concepts. Whatever scheme of property rights the state enforces, the high liberals say, must be acceptable to all persons making their lives within it. The libertarian's preferred conception of economic liberty may be acceptable to the talented few, but not to the less talented ones against whom it is also to be enforced. High liberals therefore see the libertarian scheme as unjust and illegitimate.

"But the libertarian response to the high liberals follows a similar pattern. High liberals argue that the scope and nature of economic liberty should be determined by asking what framework might be acceptable to politically reasonable citizens. But libertarians such as Murray Rothbard ask, who authorized the high liberals to move away from consent to this hypothetical standard of "acceptability"? If people are self-owners, the state is limited to enforcing whatever agreements citizens voluntarily enter into with one another. To enforce a set of rules that limits people's freedom is to treat people and their labor as owned by others. Such a state, libertarians claim, is manifestly coercive and for that very reason unjust."

I take exception to Tomasi's "similar pattern." The two very disparate views are not all equivalent, as he would have it, nor in any need of the "ice breaking vessel … of market democracy" (p. 102) to ameliorate issues dividing them. Rather, libertarians are all philosophically correct, and "high liberals" all wrong. Either people are self-owners or they are not. If not, they are slaves, something high liberals, presumably, would reject. But, no. According to Tomasi, high liberals "reject this premise" that individuals are self-owners. No truer words were ever said. For them, individuals should be forced, willy nilly, against their will, into schemes where the products of some people's labor is taken away from them and given to others, at the point of a gun. Tomasi's market democracy "ice-breaker" in effect tries to mediate between this sort of slavery, on the one hand, and freedom on the other. No mediation is required. One side of this debate is justified, the other, not.

State this writer, "Libertarians, for their part, might argue that the distributive branches of government favored by high liberals should be lopped off altogether. Only self-owning citizens, freely contracting with each other and devoting their own resources to whatever projects they deemed best, can create a society that is genuinely organic and true" (p. 107). Infuriatingly and not at all for the first time in this book Tomasi gives absolutely no

reason why he does and we should reject the libertarian position. There is simply no "might" about it; libertarians certain favor this. Indeed, this is the libertarian view and no one who rejects is can be counted as a full supporter of this philosophy, at least not on this one point.

Tomasi (p. 108) objects to the prospect that "citizens find the stories of their lives being written by others, however benevolent or well-meaning those others might be." This is all well and good. Libertarians can make common cause with our author on this viewpoint of his. But then he takes it all back on the very next page (p. 109) when he also writes "In pursuit of equality of opportunity, market democracies include an antidiscrimination law."

But *everyone* discriminates. Male heterosexuals discriminate against half the human race in terms of love interests, bed partners, companions for numerous purposes. Horrid. Female heterosexuals discriminate against half the human race in terms of love interests, bed partners, companions for numerous purposes. Again horrid.[47] Male homosexuals discriminate against half the human race in terms of love interests, bed partners, companions for numerous purposes. This is not horrid, since I dare not say anything so critical about this protected group; however, I will content myself by saying this is not at all nice. And, similarly, female homosexuals discriminate against half the human race in terms of love interests, bed partners, companions for numerous purposes. This, too, is to be regretted, by those of us with political correctitude. In fact, it is only bi-sexuals who do not discriminate against half the human race in terms of love interests, bed partners, companions for numerous purposes. Are we all, following Tomas's insight, to convert to bi-sexuality? This would appear to be the gravamen of his analysis. But wait! Bi-sexuals, too,[48] discriminate: on the basis of beauty,[49] sense of humor, intelligence, athleticism, in short, with regard to characteristics that everyone else takes into account when choosing associates, lovers, friends, etc. According to Tomasi, then, we should all be punished, since, there can be no doubt, we all, and continually so, violate antidiscrimination law. But if people are forced to associate with others against their will via this pernicious law, how can it be said that they are writing the stories of their own lives? Tomasi here is guilty of a logical contradication.

Consider the views of "market democracy" in yet another context (pp. 109-110):

"…many workers and employers object to the one-size fits all approach of regulations setting minimum wages, limiting working hours, establishing elaborate requirements regarding workplace sanitation, systems of occupational licensure, and so on. Such policies are usually associated with the progressive thinking of the early twentieth century. Many such regulations were first proposed during the era of industrial capitalism. In that era, many citizens saw such measures as vitally important parts of a decent society. Until 1937, the Supreme Court read the Fifth Amendment and the contract clause of the written US Constitution as securing strong rights of economic liberty. To many, that traditional reading of the Constitution tied the hands of well-meaning legislators seeking to limit the number of working hours imposed on vulnerable workers. Within the system of industrial capitalism, workers at the bottom of the economic order, after all, are vulnerable to being exploited by their employers. Decisions individual workers might make to work in certain conditions, at certain wages and for certain hours, might not really be free if, as a matter of practical fact, the only option those citizens had was starvation (or a life of petty crime). Decency required a measure of economic paternalism.

"Market democracy is open to allowing legislative bodies to have some ability to regulate work hours/wages/conditions - at least in extreme cases. Workplace conditions that patently threaten the health or safety of workers (or other citizens) can properly be regulated – either under the government's normal police power or as a

[47] No trigger warnings need be issued when attacking male heterosexuals. They are the scourge of the earth. One need offer at least a slight trigger warning when female heterosexuals are criticized. But, now, I am about to do something really nefarious: criticize lesbians and male homosexuals. So, beware. Read the next few sentences only if you have a cast iron stomach.

[48] I now issue yet another trigger warning

[49] Lookism

requirement that the state protect other basic (noneconomic) rights of citizens."

But the "economic paternalism" which Tomasi favors is incompatible with actual political democracy, another desiderata of this author's. If an adult citizen is so stupid as to need paternalistic measures supposedly in his behalf, how can we entrust him with the vote? And, if we do, this implies he does not need guidance from his betters. How can we trust stupid people to be smart enough to elect those wise enough to rule over him? There is a bit of pulling oneself up by one's bootstraps in all of this. Moreover, in what way can a worker be "exploited" by his employer, assuming there is no outright fraud[50] involved, concerning dangerous conditions?

3 CONCLUSION

It is now time to end this review essay. I think we can all be grateful to Tomasi for attempting to paper over the differences between his "high liberals" and the "classical liberals" of libertarianism. And, indeed, there are overlaps between the two them. Also, we owe a debt of gratitude to this author for his invention of "market democracy," something new under the philosophical sun, surely a rarity. But, I cannot say that he has succeeded in his attempt to undermine libertarianism, something which I would not welcome.

WORKS CITED

Anderson, Terry and Hill, P.J. 1979. "An American Experiment in Anarcho-Capitalism: The *Not* So Wild, Wild West," *Journal of Libertarian Studies*, 3: 9-29; http://mises.org/journals/jls/3_1/3_1_2.pdf

Andersson, Anna-Karin. 2007. "An alleged contradiction in Nozick's entitlement theory." *Journal of Libertarian Studies,* Vol. 21, No. 3, Fall: 43–63; http://mises.org/journals/jls/21_3/21_3_3.pdf

Aristophanes. 1953. "Speech from Plato's *Symposium*." Translated by Benjamin Jowett; *Collected Works of Plato*, 4th Edition, Oxford U. Press, (189c-189d) p 520 to (193d-193e) p 525; http://www.anselm.edu/homepage/dbanach/sym.htm

Barnett, Randy. 1977. "Whither anarchy? Has Robert Nozick justified the state?". *The Journal of Libertarian Studies*, Vol. 1, No. 1, Winter, pp. 15-22; http://mises.org/journals/jls/1_1/1_1_3.pdf

Barnett, William and Walter E. Block. 2006. "On Hayekian Triangles." *Procesos De Mercado: Revista Europea De Economia Politica*; Vol. III, No. 2, Fall, pp. 39-141; http://tinyurl.com/2zkvj7; http://mises.org/journals/scholar/block18.pdf;

Benson, Bruce L. 1989. Enforcement of Private Property Rights in Primitive Societies: Law Without Government," *The Journal of Libertarian Studies*, Vol. IX, No. 1, Winter, pp. 1-26; http://mises.org/journals/jls/9_1/9_1_1.pdf

Benson, Bruce L. 1990. "Customary Law with Private Means of Resolving Disputes and Dispensing Justice: A Description of a Modern System of Law and Order without State Coercion." *The Journal of Libertarian Studies*, Vol. IX, No. 2," pp. 25-42; http://mises.org/journals/jls/9_2/9_2_2.pdf

Block, Walter. 1969. "Voluntary Slavery." *The Libertarian Connection*, Vol. I, No. 3, April 13, pp. 9-11.

Block, Walter E. 1979. Book review of Nancy C. Baker, *Baby Selling: the Scandal of Black Market Adoptions*, New York: The Vanguard Press, 1978; in *Libertarian Review*, January, Vol. 7, No. 12, pp. 44-45.

Block, Walter E. 1988. "Rent-a-womb market," *Thunder Bay Ontario Daily*; June 26.

Block, Walter. 1990. "Earning Happiness Through Homesteading Unowned Land: a comment on 'Buying Misery with Federal Land' by Richard Stroup," *Journal of Social Political and Economic Studies*, Vol. 15, No. 2, Summer, pp. 237-253.

Block, Walter. 1996. "Hayek's Road to Serfdom," *Journal of Libertarian Studies: An Interdisciplinary Review*, Vol. 12, No. 2, Fall, pp. 327-350, http://www.mises.org/journals/jls/12_2/12_2_6.pdf;

[50] This would properly be seen as criminal under libertarian law.

reprinted in *Ama-gi: Journal of the Hayek Society at the London School of Economics*, Vol. 1, No. 1, pp. 22-25

Block, Walter. 1999. "The Gold Standard: A Critique of Friedman, Mundell, Hayek, Greenspan," *Managerial Finance*, Vol. 25, No. 5, pp. 15-33; http://giorgio.emeraldinsight.com/Insight/viewContainer.do?containerType=Issue&containerId=13529; http://www.mises.org/etexts/goldcritique.pdf

Block, Walter E. 1999. "Market Inalienability Once Again: Reply to Radin," *Thomas Jefferson Law Journal*, Vol. 22, No. 1, Fall, pp. 37-88; http://www.walterblock.com/publications/market_inalienability.pdf

Block, Walter. 2000. "Watch Your Language," February 21; http://www.mises.org/fullarticle.asp?control=385&month=17&title=Watch+Your+Language&id=19

Block, Walter E. 2001. "Alienability, Inalienability, Paternalism and the Law: Reply to Kronman," *American Journal of Criminal Law*, Vol. 28, No. 3, Summer, pp. 351-371; http://www.walterblock.com/publications/reply_to_kronman.pdf

Block, Walter. 2002A. "Homesteading City Streets; An Exercise in Managerial Theory," *Planning and Markets,* Vol. 5, No. 1, pp. 18-23; September, http://www-pam.usc.edu/volume5/v5i1a2s1.html; http://www-pam.usc.edu/

Block, Walter. 2002B. "On Reparations to Blacks for Slavery," *Human Rights Review*, Vol. 3, No. 4, July-September, pp. 53-73

Block, Walter E. 2002C. "A Libertarian Theory of Secession and Slavery," June 10; http://www.lewrockwell.com/block/block15.html; http://libertariantruth.wordpress.com/2006/12/08/a-libertarian-theory-of-secession-and-slavery/

Block, Walter. 2002D. "The Libertarian Minimal State?" A critique of the views of Nozick, Levin and Rand, *Journal of Ayn Rand Studies*, Vol. 4, No. 1, pp. 141-160; reprinted in Younkins, Ed, ed., 2004. Philosophers of Capitalism: Menger, Mises, Rand and Beyond; http://www.walterblock.com/publications/minimal_state.pdf

Block, Walter E. 2003. "Toward a Libertarian Theory of Inalienability: A Critique of Rothbard, Barnett, Gordon, Smith, Kinsella and Epstein," *Journal of Libertarian Studies*, Vol.17, No. 2, Spring, pp. 39-85; http://www.mises.org/journals/jls/17_2/17_2_3.pdf

Block, Walter E. 2004. "Are Alienability and the Apriori of Argument Logically Incompatible?" *Dialogue*, Vol. 1, No. 1. http://www.uni-svishtov.bg/dialog/2004/256gord6.pdf

Block, Walter E. 2005A. "Ayn Rand and Austrian Economics: Two Peas in a Pod." *The Journal of Ayn Rand Studies.* Vol. 6, No. 2, Spring, pp. 259-269

Block, Walter. 2005B. "Government and Market: A Critique of Professor James Buchanan's *What Should Economists Do?*" *Corporate Ownership & Control*, Vol. 3, No. 1, Fall, pp. 81-87; http://tinyurl.com/38ul7l

Block, Walter E. 2006. "Epstein on alienation: a rejoinder" *International Journal of Social Economics;* Vol. 33, Nos. 3-4, pp. 241-260

Block, Walter E. 2007A. "Secession," *Dialogue.* No. 4; pp. 1-14; http://www.uni-svishtov.bg/dialog/2007/4.07.WB.pdf

Block, Walter E. 2007B. "Alienability: Reply to Kuflik." *Humanomics* Vol. 23, No. 3, pp. 117-136; http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=0685BBB744173274A5E7CE3803132413?contentType=Article&contentId=1626605

Block, Walter. 2007. "Anarchism and Minarchism; No Rapprochement Possible: Reply to Tibor Machan," *Journal of Libertarian Studies,* Vol. 21, No. 1, Spring, pp. 91-99; http://www.mises.org/journals/jls/21_1/21_1_5.pdf

Block, Walter E. 2008 [1976]. *Defending the Undefendable*. Auburn, AL: The Mises Institute

Block, Walter E. 2009A. "Yes, Sell Rivers! And Make Legal Some Slave Contracts" *The Tyee*. July 25; http://thetyee.ca/Opinion/2009/07/24/SellRivers/

Block, Walter E. 2009B. "Privatizing Rivers and Voluntary Slave Contracts" July 27; http://www.lewrockwell.com/block/block134.html

Block, Walter E. 2011A. "Governmental inevitability: reply to Holcombe." *Journal of Libertarian Studies,* Vol. 22; pp. 667-688; http://mises.org/journals/jls/22_1/22_1_34.pdf

Block, Walter E. 2011B. "Illiberal Libertarians: Why Libertarianism is Not a Liberal View, and a Good Thing, Too; Reply to Samuel Freeman" *Journal of Libertarian Studies*; Vol. 22, pp. 537–580; http://mises.org/journals/jls/22_1/22_1_27.pdf

Block, Walter E. 2012. *Yes to Ron Paul and Liberty*. New York: Ishi Press; http://www.amazon.com/dp/4871873234; http://libertycrier.com/education/walter-blocks-new-book-on-ron-paul/; http://libertyunbound.com/node/862

Block, Walter E. 2014. "Evictionism and Libertarianism." *Journal of Medicine and Philosophy.* Volume 35, Issue 2, pp 290-294; http://jmp.oxfordjournals.org/content/early/2014/04/27/jmp.jhu012.full?keytype=ref&ijkey=3n1zc8zcBRnT586; http://jmp.oxfordjournals.org/cgi/reprint/jhu012?ijkey=3n1zc8zcBRnT586&keytype=ref

Block, Walter E. 2016. "Contra Hoppe and Brat on immigration." *Management Education Science Technology journal*, Vol 4, No. 1, pp. 1-10; http://mest.meste.org/MEST_1_2016/Sadrzaj_eng.html; http://mest.meste.org/MEST_1_2016/7_01.pdf

Block, Walter E. and Thomas J. DiLorenzo. 2000. "Is Voluntary Government Possible? A Critique of Constitutional Economics," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 156, No. 4, December, pp. 567-582; http://www.walterblock.com/publications/voluntary_govt.pdf

Block, Walter E. and Thomas J. DiLorenzo. 2001. "The Calculus of Consent Revisited," *Public Finance and Management*, Vol. 1, No. 3; electronic journal, url: www.spaef.com <http://www.spaef.com; http://spaef.com/PFM_PUB/pubv1n3.html; http://spaef.com/PFM_PUB/v1n3/1_3/1_3_3_block.html

Block, Walter E. and Michael R. Edelstein. 2012. "Popsicle sticks and homesteading land for nature preserves." *Romanian Economic and Business Review*. Vol. 7, No. 1, Spring, pp. 7-13; http://www.rebe.rau.ro/REBE%207%201.pdf

Block, Walter v. Richard Epstein. 2005. "Debate on Eminent Domain." *NYU Journal of Law & Liberty*, Vol. 1, No. 3, pp. 1144-1169

Block, Walter E. and Michael Fleischer. 2010. "How Would an Anarchist Society Handle Child Abuse?" October 13; http://www.lewrockwell.com/block/block167.html

Block, Walter E. and Nathan Fryzek. 2015. "Was It Immoral to Vote for Ron Paul? And other libertarian questions and answers." November 26; http://www.targetliberty.com/2015/11/was-it-immoral-to-vote-for-ron-paul.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+TargetLiberty+%28Target+Liberty%29

Block, Walter and Kenneth M. Garschina. 1996. "Hayek, Business Cycles and Fractional Reserve Banking: Continuing the De-Homogenization Process," *Review of Austrian Economics,* Vol. 9, No. 1, pp. 77-94; http://www.mises.org/journals/rae/pdf/rae9_1_3.pdf; http://www.mises.org/journals/rae/pdf/r91_3.pdf

Block, Walter and Guillermo Yeatts. 1999-2000. "The Economics and Ethics of Land Reform: A Critique of the Pontifical Council for Justice and Peace's 'Toward a Better Distribution of Land: The Challenge of Agrarian Reform,'" *Journal of Natural Resources and Environmental Law*, Vol. 15, No. 1, pp. 37-69

Boettke, Peter J. 2001. *Calculation and Coordination: Essays on Socialism and Transitional Political Economy*. London: Routledge, 2001. http://www.mises.org/etexts/cc.pdf

Bylund, Per. 2005. "Man and Matter: A Philosophical Inquiry into the Justification of Ownership in Land from the Basis of Self-Ownership." Master thesis, Lund University, spring semester (June); http://www.uppsatser.se/uppsats/a7eb17de8f/; http://perbylund.com/academics_polsci_msc.pdf; http://www.essays.se/essay/a7eb17de8f/; http://www.lunduniversity.lu.se/o.o.i.s?id=24965&postid=1330482

Bylund, Per. 2012. "Man and matter: how the former gains ownership of the latter." Libertarian Papers, Vol. 4, No. 1; http://libertarianpapers.org/articles/2012/lp-4-1-5.pdf

Casey, Doug. 2010. "Doug Casey on Anarchy." March 31; http://www.caseyresearch.com/cwc/doug-casey-anarchy

Childs, Roy A. Jr. 1977. "The invisible hand strikes back," *The Journal of Libertarian Studies*, Vol. 1, No. 1, Winter, pp. 23-34; http://mises.org/journals/jls/1_1/1_1_4.pdf

De Jasay, Anthony. 1985. *The State*, Oxford: Basil Blackwell

de Molinari, Gustave. 1977. *The Production of Security*, New York: Center for Libertarian Studies

DiLorenzo, Thomas J. 1984. "The Domain of Rent-Seeking Behavior: Private or Public Choice?", *International Review of Law and Economics*, December.

DiLorenzo, Thomas J. 1987. "Competition and Political Entrepreneurship: Austrian Insights into Public Choice Theory," *Review of Austrian Economics*, Fall; http://mises.org/journals/rae/pdf/RAE2_1_3.pdf

DiLorenzo, Thomas J. 1988. "Property Rights, Information Costs, and the Economics of Rent Seeking," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Spring

DiLorenzo, Thomas J. 1990. "The Subjectivist Roots of James Buchanan's Economics," *Review of Austrian Economics*, Spring; http://mises.org/journals/rae/pdf/RAE4_1_6.pdf

DiLorenzo, Thomas J. 2002. "George Stigler and the Myth of Efficient Government," *Journal of Libertarian Studies*, Fall.

DiLorenzo, Thomas J. 2010. "The Culture of Violence in the American West: Myth versus Reality." *The Independent Review*, v. 15, n. 2, Fall 2010, pp. 227–239; http://www.independent.org/pdf/tir/tir_15_02_4_dilorenzo.pdf

DiLorenzo, Tom and Walter E. Block. 2001. "Constitutional Economics and the Calculus of Consent," *The Journal of Libertarian Studies*, Vol. 15, No. 3, Summer, pp. 37-56; http://www.mises.org/journals/jls/15_3/15_3_2.pdf

DiLorenzo,Thomas. 2016. *The Problem with Socialism*. Washington, DC: Regnery Publishing

Ebeling, Richard M. 1993. "Economic Calculation Under Socialism: Ludwig von Mises and His Predecessors," in Jeffrey Herbener, ed., *The Meaning of Ludwig von Mises*, Norwell, MA: Kluwer Academic Press, pp. 56-101

Evers, Williamson M. 1977. "Toward a reformulation of the law of contracts," *The Journal of Libertarian Studies*, Vol. 1, No. 1, Winter, pp. 3-14; http://mises.org/journals/jls/1_1/1_1_2.pdf

Frederick, Danny. 2014. "Voluntary Slavery," *Las Torres de Lucca* 4: 115-37, http://www.lastorresdelucca.org/index.php?option=com_k2&view=item&id=145:laesclavitud-

Friedman, Milton and Walter E. Block. 2006. "Fanatical, Not Reasonable: A Short Correspondence Between Walter E. Block and Milton Friedman (on Friedrich Hayek)." *Journal of Libertarian Studies*, Vol. 20, No. 3, Summer, pp. 61-80; http://www.mises.org/journals/jls/20_3/20_3_4.pdf

Gordon, David. 2013. "Zwolinski on the NAP." April 9; http://bastiat.mises.org/2013/04/zwolinski-on-the-nap/

Gregory, Anthony. 2011. "Abolish the Police." May 26; http://www.lewrockwell.com/gregory/gregory213.html

Grotius, Hugo. 1625. *Law of War and Peace (De Jure Belli ac Pacis),* 3 volumes; translated by A.C. Campbell, London, 1814

Guillory, Gil & Patrick Tinsley. 2009. "The Role of Subscription-Based Patrol and Restitution in the Future of Liberty," *Libertarian Papers* 1, 12; http://libertarianpapers.org/2009/12-the-role-of-subscription-based-patrol-and-restitution-in-the-future-of-liberty/

Hamowy, Ronald. 1961. "Hayek's Concept of Freedom: a Critique." *New Individualist Review*; Vol. 1, No. 1; http://oll.libertyfund.org/index.php?Itemid=280&id=1267&option=com_content&task=view

Hasnas, John. 1995. "The myth of the rule of law." Wisconsin Law Review 199; http://faculty.msb.edu/hasnasj/GTWebSite/MythWeb.htm

Hayek, Friedrich A. 1935a. "Socialist Calculation Debate: The Present State of the Debate" In Friedrich A. Hayek (Ed.), *Collectivist Economic Planning: Critical Studies on the Possibility of Socialism*. London: Routledge and Kegan Paul. 1935. Pp. 201-43.

Hayek, Friedrich A. 1935b. "The Nature and History of the Debate." In Friedrich A. Hayek (Ed.), *Collectivist Economic Planning: Critical Studies on the Possibility of Socialism*. London: Routledge and Kegan Paul. 1935. Pp. 1-40.

Hayek, Friedrich A. 1940. "Socialist Calculation: The Competitive 'Solution'". *Economica*, Vol. 7 (May): 125-49.

Hayek, F.A. 1948. "Socialist Calculation I, II, & III," *Individualism and Economic Order*, Chicago: University of Chicago Press.

Heinrich, David J. 2010. "Justice for All Without the State." *The Libertarian Standard*. May 6; http://www.libertarianstandard.com/articles/david-j-heinrich/justice-for-all-without-the-state/

Henderson, David R. 1980. "A Step Toward Feudalism: The Chrysler Bailout." Cato Policy Analysis No. a. January 15; http://www.cato.org/pubs/pas/PA00Aes.html

Higgs, Robert. 2009. "Why We Couldn't Abolish Slavery Then and Can't Abolish Government Now." August 20; http://www.lewrockwell.com/higgs/higgs128.html

Higgs, Robert. 2012. "What is the point of my libertarian anarchism?" January 16; http://archive.lewrockwell.com/higgs/higgs180.html

Hobbes, Thomas. 1943. Leviathan, London: J.M. Dent, Everymans Library

Hoff, Trygve J.B. 1981. *Economic Calculation in a Socialist Society*, Indianapolis: Liberty Press

Hoppe, Hans Hermann. 1988A. "On the Ultimate Justification of the Ethics of Private Property," *Liberty*, September

Hoppe, Hans Hermann. 1988B. "The Justice of Economic Efficiency," *Austrian Economics Newsletter*. Winter

Hoppe, Hans Hermann. 1988C. "From the Economics of Laissez Faire to the Ethics of Libertarianism," in: Walter E. Block & Llewellyn H. Rockwell, eds., *Man, Economy, and Liberty: Essays in Honor of Murray N. Rothbard*. Auburn, AL: The Mises Institute.

Hoppe, Hans-Hermann. 1988D. "Utilitarians and Randians vs Reason." *Liberty* (November): 53–54; http://www.libertyunbound.com/sites/files/printarchive/Liberty_Magazine_November_1988.pdf

Hoppe, Hans-Hermann. 1989. *A Theory of Socialism and Capitalism. Economics, Politics, and Ethics*, Boston: Kluwer Academic Publishers. http://www.hanshoppe.com/publications/Soc&Cap.pdf

Hoppe, Hans-Hermann. 1993. *The Economics and Ethics of Private Property: Studies in Political Economy and Philosophy,* Boston: Kluwer

Hoppe, Hans-Hermann. 1995. *Economic Science and the Austrian Method.* Auburn, AL: The Ludwig von Mises Institute; http://www.mises.org/esandtam/pes1.asp; http://www.mises.org/esandtam/pfe3.asp; http://mises.org/pdf/esam.pdf

Hoppe, Hans-Hermann. 1999. "The private production of defense." *Journal of Libertarian Studies* 14, no. 1 (Winter): 27–52; http://mises.org/journals/jls/14_1/14_1_2.pdf

Hoppe, Hans-Hermann. 2004. "The Production of Law and Order: Natural Order, Feudalism, and Federalism" September 6; http://mises.org/media/1278/The-Production-of-Law-and-Order-Natural-Order-Feudalism-and-Federalism/6

Hoppe, Hans-Hermann. 2008. "Reflections on the Origin and the Stability of the State." June 23; http://www.lewrockwell.com/hoppe/hoppe18.html

Hoppe, Hans-Hermann. 2011A. "Of Private, Common, and Public Property and the Rationale for Total Privatization," *Libertarian Papers* Vol. 3, No. 1, pp. 1-13. http://libertarianpapers.org/2011/1-hoppe-private-common-and-public-property/

Hoppe, Hans-Hermann. 2011B. "State or Private Law Society." April 10; http://www.lewrockwell.com/hoppe/hoppe26.1.html

Huebert, Jacob. 2010. *Libertarianism Today.* Santa Barbara, CA: Praeger

Kershnar, Stephen. 2003. "A Liberal Argument for Slavery," *Journal of Social Philosophy*, 34 (4): 510-36.

King, Seth. 2010. "*Daily Anarchist* Interviews Walter E. Block ," September 9; http://www.lewrockwell.com/block/block165.html

Kinsella, Stephan N. 2003. "A libertarian theory of contract: title transfer, binding promises, and inalienability" *Journal of Libertarian Studies,* Vol. 17, No. 2, Spring, pp. 11–37; http://www.mises.org/journals/jls/17_2/17_2_2.pdf

Kinsella, Stephan N. 2006. "How we come to own ourselves" September 7; http://www.mises.org/story/2291

Kinsella, Stephan N. 2009A. "What Libertarianism Is." August 21; https://mises.org/library/what-libertarianism

Kinsella, Stephan N. 2009B. "Homesteading, Abandonment, and Unowned Land in the Civil Law." May 22; http://blog.mises.org/10004/homesteading-abandonment-and-unowned-land-in-the-civil-law/

Kinsella, Stephan. 2009C. "The Irrelevance of the Impossibility of Anarcho-Libertarianism." August 20; http://www.stephankinsella.com/2009/08/20/the-irrelevance-of-the-impossibility-of-anarcho-libertarianism/

Lester, Jan Clifford. 2000. *Escape from Leviathan.* St. Martin's Press. http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0312234163/qid%3D989845939/107-8070279-6411737

Locke, John. 1948. *An Essay Concerning the True Origin, Extent and End of Civil Government*, in E. Barker, ed., *Social Contract*, New York: Oxford University Press, pp. 17-19.

Long, Roderick. 2004. "Libertarian Anarchism: Responses to Ten Objections" http://www.lewrockwell.com/long/long11.html

Mackenzie, Doug. Unpublished. "Politics and Knowledge: Expectations Formation in Democracy"

McConkey, Michael. 2013. "Anarchy, Sovereignty, and the State of Exception: Schmitt's Challenge." The Independent Review, v. 17, n. 3, Winter, pp. 415–428. http://www.independent.org/pdf/tir/tir_17_03_05_mcconkey.pdf

McElroy, Wendy. 2013. "The Faux Slavery Analogy to Voting." July 31; http://dailyanarchist.com/2013/07/31/the-faux-slavery-analogy-to-voting/

Mises, Ludwig von [1922] 1981. *Socialism: An Economic and Sociological Analysis.* Translated by J. Kahane. Indianapolis: Liberty Fund; http://mises.org/books/socialism/contents.aspx

Mises, Ludwig von. 1977. *A Critique of Interventionism*, New Rochelle, N.Y.: Arlington House; http://www.mises.org/etexts/mises/interventionism/contents.asp

Molyneux, Stefan. 2008. "The Stateless Society: An Examination of Alternatives." http://www.mail-archive.com/libertarianenterprise@yahoogroups.com/msg02056.html

Mosquito, Bionic. 2014. "The Sanctity of Contract." April 19; http://bionicmosquito.blogspot.com/2014/04/the-sanctity-of-contract.html

Mosquito, Bionic. 2015. "Walter Block, Specific Performance Contracts, and Abortion." July 12; http://bionicmosquito.blogspot.com/2015/07/walter-block-specific-performance.html

Murphy, Robert P. 2005. "But Wouldn't Warlords Take Over?" July 7; http://mises.org/story/1855; http://mises.org/library/wouldnt-warlords-take-over

Murray, Charles. 1984. *Losing Ground: American Social Policy from 1950 to 1980*, New York: Basic Books

Nozick, Robert. 1974. *Anarchy, state and utopia*. New York: Basic Books.

Nozick, Robert. 1981. *Philosophical Explanations,* Cambridge, MA: Harvard University Press

Pasour, E. C., Jr. 1986. Rent Seeking: Some Conceptual Problems and Implications. R*eview of Austrian Economics* 1: 123–43; http://mises.org/journals/rae/pdf/RAE1_1_8.pdf

Paul, Ellen Frankel. 1987. *Property Rights and Eminent Domain*. Livingston, New Jersey: Transaction Publishers

Pufendorf, Samuel. 1673. Natural law and the law of nations (*De officio hominis et civis prout ipsi praescribuntur lege naturali*)

Reisman, George. 2006. "Galbraith's Neo-Feudalism." http://www.mises.org/web/2793

Rockwell, Lew. 2013. "What Would We Do Without the State?" March 31; http://www.lewrockwell.com/blog/lewrw/archives/134782.html

Rothbard, Murray N. 1961. "A Fable for Our Times By One of the Unreconstructed." http://www.lewrockwell.com/rothbard/rothbard22.html

Rothbard, Murray N. 1972. "Should Libertarians Vote?" *Outlook*, April, p. 6.

Rothbard, Murray N. 1973. *For a New Liberty*, Macmillan, New York; http://mises.org/rothbard/newlibertywhole.asp

Rothbard, Murray N. 1975. "Society Without a State." *The Libertarian Forum*, volume 7.1, January; http://www.lewrockwell.com/rothbard/rothbard133.html

Rothbard, Murray N. 1977A. "Robert Nozick and the immaculate conception of the state, *The Journal of Libertarian Studies*, Vol. 1, No. 1, Winter, pp. 45-58; http://mises.org/journals/jls/1_1/1_1_6.pdf

Rothbard, Murray N. 1977B. "Do you hate the state?" *The Libertarian Forum*, Vol. 10, No. 7, July; http://www.lewrockwell.com/rothbard/rothbard75.html

Rothbard, Murray N. 1981. "Frank S. Meyer: The Fusionist As Libertarian Manque." *Modern Age*, Fall, pp. 352-363. https://mises.org/library/frank-s-meyer-fusionist-libertarian-manqu%C3%A9

Rothbard, Murray N. 1982. "Law, Property Rights, and Air Pollution," *Cato Journal*, Vol. 2, No. 1, Spring; reprinted in *Economics and the Environment: A Reconciliation*, Walter E. Block , ed., Vancouver: The Fraser Institute, 1990, pp. 233-279; http://mises.org/story/2120; http://www.mises.org/rothbard/lawproperty.pdf; https://mises.org/library/law-property-rights-and-air-pollution-0

Rothbard, Murray. 1997. "Buchanan and Tullock's 'The Calculus of Consent," *The Logic of Action II*, UK: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 269-274; http://library.mises.org/books/Murray%20N%20Rothbard/Economic%20Controversies.pdf

Rothbard, Murray N. 1998 [1982]. *The Ethics of Liberty,* New York: New York University Press. http://www.mises.org/rothbard/ethics/ethics.asp

Rothbard, Murray N. 2011. "Buchanan and Tullock's 'The Calculus of Consent," Chapter 5; *Economic Controversies*. Auburn, AL: Mises Institute; http://library.mises.org/books/Murray%20N%20Rothbard/Economic%20Controversies.pdf; https://mises.org/store/Economic-Controversies-P10459.aspx

Rothbard, Murray N. 2012. "The Class Struggle." November 27; http://mises.org/daily/6234/The-Class-Struggle

Rothbard, Murray N. 2014. "48 Non-Libertarian Positions Held By Friedrich Hayek." January 2; http://www.economicpolicyjournal.com/2014/01/48-non-libertarian-positions-held-by.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+economicpolicyjournal%2FKpwH+%28EconomicPolicyJournal.com%29

Rozeff, Michael S. 2005. "Original Appropriation and Its Critics." September 1. http://www.lewrockwell.com/rozeff/rozeff18.html

Sanders, John T. 1977. "The free market model versus Government: a reply to Nozick," *The Journal of Libertarian Studies*, Vol. 1, No. 1, Winter, pp. 35-44; http://mises.org/journals/jls/1_1/1_1_5.pdf

Schumpeter, Joseph A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper

Sowell, Thomas. 2015. "The Macro Growth of Micro-Totalitarianism." June 16; http://www.targetliberty.com/2015/06/the-macro-growth-of-micro.html

Spooner, Lysander. 1966[1870]. *No Treason: The Constitution of No Authority and A Letter to Thomas F. Bayard*, Larkspur, Colorado: Rampart College; http://jim.com/treason.htm

Steiner, Hillel. 1994. An Essay on Rights, Oxford: Blackwell Publishers

Stringham, Edward (ed.) 2005. *Anarchy, State, and Public Choice*. Cheltanham, UK: Edward Elgar.

Stringham, Edward, ed. 2007. *Anarchy and the Law: The Political Economy of Choice*, Somerset, NJ: Transaction Publishers.

Tannehill, Morris and Linda Tannehill. [1970] 1984. *The Market for Liberty*, New York: Laissez Faire Books; http://www.lewrockwell.com/orig11/tannehill1.html

Thomson, Judith Jarvis. 1990. *The Realm of Rights*, Cambridge, MA, Harvard University

Tinsley, Patrick. 1998-1999. "With Liberty and Justice for All: A Case for Private Police," *Journal of Libertarian Studies*, Vol. 14, No. 1, Winter, pp. 95-100; http://www.mises.org/journals/jls/14_1/14_1_5.pdf

Tomasi J. (2012). *Free Market Fairness*. Princeton: Princeton University Press. pp. 384.

Watner , Carl. 1982. "The Proprietary Theory of Justice in the Libertarian Tradition." *Journal of Libertarian Studies*. Vol. 6, No. 3-4, Summer/Fall, pp. 289-316; http://mises.org/journals/jls/6_3/6_3_6.pdf

Watner, Carl. 2000. "Is Voting an Act of Violence?" April, The Voluntaryist. No. 103; http://voluntaryist.com/articles/103.html#.VzDxM0n2Y5s

Wenzel, Robert. 2013. "Robert Ringer's Strawman Anarchist." February 2; http://archive.lewrockwell.com/wenzel/wenzel211.html

Woods, Tom. 2014. "Four things the state is not." July 29;

www.mises.org/books/wizards/pdf; http://www.lewrockwell.com/2014/07/no_author/4-things-the-state-is-not/

Zwolinski, Matt. 2013A. "Six Reasons Libertarians Should Reject the Non-Aggression Principle." April 8; http://www.libertarianism.org/blog/six-reasons-libertarians-should-reject-non-aggression-principle

Zwolinski, Matt. 2013B. "What Do Libertarians Believe About the Non-Aggression Principle?" May 7; http://www.libertarianism.org/blog/what-do-libertarians-believe-about-non-aggression-principle

Received for publication: 13.05.2016
Revision received: -
Accepted for publication: 10.06.2016

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Block, W. E. (2016, July 15). Review essay on John Tomasi's: "Free market fairness". (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 11-33. doi:10.12709/fbim.04.04.02.02

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Block, Walter E. 2016. "Review essay on John Tomasi's: "Free market fairness"." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 11-33. doi:10.12709/fbim.04.04.02.02.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Block Walter E. Review essay on John Tomasi's: "Free market fairness" [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 11-33.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Block, W. E., 2016. Review essay on John Tomasi's: "Free market fairness". *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 11-33.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Review essay on John Tomasi's: "Free market fairness". **Block, Walter E.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 11-33.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.03

EFIKASNOST INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA U TURIZMU REPUBLIKE HRVATSKE

EFFICIENCY OF INFORMATION TECHNOLOGY IN CROATIAN TOURISM

Maja Buljat
Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zaprešić, Hrvatska

Suzana Đorđević
Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zaprešić, Hrvatska

Barbara Franić
Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zaprešić, Hrvatska

©MESTE
JEL Category: E01, **O50, Z31, Z32**

Apstrakt

Svakodnevno se pronalaze nova sredstva i načini koji omogućuju sve veću efikasnost u poslovanju, odnosno dovode do veće profitabilnosti poslovanja poduzetnika u turizmu. Dinamično i neizvjesno okruženje mijenja poslovanje turističkih agencija nalažući im prilagodbu, prihvaćanjem novih izazova i mogućnosti iz okoline. Turizam u Hrvatskoj ima izrazito visok udio u nacionalnom proizvodu, te je od velike važnosti za Hrvatsko gospodarstvo. Potrebno je neprekidno praćenje i evaluacija postojeće turističke ponude. Ulaskom na globalno tržište, poduzetnik ima priliku vrlo jednostavno i brzo upoznati kvalitetu, cijene usluga i asortiman ponude konkurencije što mu otvara mogućnosti i daje smjernice za organizaciju i usavršavanje vlastite ponude. S druge strane, sa strane potražnje, navike, želje i potrebe se sve više mijenjaju. Turist želi biti u kontaktu s cijelim svijetom, prikupljati informacije o turističkim destinacijama i njihovoj ponudi pristupiti brzo. Gotovo pola rezervacija u Hrvatskoj ostvari se virtualnim putem, a Internet i društvene mreže potisnuli su tradicionalne izvore ponuda turističkih destinacija. Novi mediji uz pomoć novih informacijskih tehnologija omogućili su da se slike, tekst, zvukovi, video i drugi sadržaji prenose velikim brzinama na velike udaljenosti te tako doprinose ukupnim promocijskim aktivnostima u turizmu te pozitivan utjecaj na razvoj hrvatskog turizma, kao i cjelokupnog gospodarstva.

***Ključne riječi**: Internet, devizni priljev, turizam, BDP, zaposlenost, organizacija poslovanja.*

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Barbara Franić
barbara.franic@gmail.com

Abstract

Each day there are new tools and methods that enable business performance to be more efficient, and lead to higher business profitability in the

tourism industry. Because of the dynamic and uncertain environment, management of travel agencies has changed, forcing them to adapt, accept new challenges and find new opportunities. Tourism in Croatia makes an extremely large part of the national product, and it is of major importance for Croatian economy. It is necessary to continuously monitor and evaluate the existing tourist offer. By entering the global market, entrepreneurs have an opportunity to easily and quickly get acquainted with the quality, price and competitor's' offer, which opens the possibilities and provides guidance for organizing and perfecting their own offers. On the other hand, from the demand side, habits, needs and wishes are increasingly changing. Tourists want to be in touch with the whole world, to find out information about tourist destinations and access the offers quickly. Almost half of reservations in Croatia is done virtually, and the Internet together with social networks has pushed back the traditional means of finding travel offers. New Media, with the assistance of new information technologies, has made it possible for images, text, sounds, videos and other contents to be transferred at high speed across vast distances, and thus contributing to the overall promotion of tourism activities and producing a positive impact on the development of Croatian tourism and overall economy.

Keywords: *Internet, foreign exchange earnings, tourism, GDP, employment, business organization*

1 UVOD

Važnost turizma proizlazi iz brojnih ekonomskih učinaka, kao što su: rast zaposlenosti, rast dohotka, rast javnih prihoda te rast kapitalnih ulaganja. Razvoj turizma donosi brojne ekonomske koristi privatnom, javnom i neprofitnom sektoru te lokalnom stanovništvu. Nedostatak odgovarajućeg ekonomskog mjerenja učinaka ostvarenih kroz turizam često vodi i podcjenjivanju koristi od turizma, posebice u usporedbi s ostalim gospodarskim sektorima. Turizam u Hrvatskoj u velikoj je mjeri izvozno orijentiran, što ste manifestira povećanim udjelom noćenja stranih turista u ukupnim noćenjima. U Hrvatskoj je 2014. prema podacima Ministarstva turizma boravilo 13,1 milijun turista što predstavlja rast za 5,6% u odnosu na 2013. U ukupnom broju dolazaka dominiraju strani turisti s 11,6 milijuna (rast od 6,2%), dok broj dolazaka domaćih turista iznosi 1,5 milijuna (rast od 1,4%). Primjetan je konstantan rast udjela turističke djelatnosti u bruto domaćem proizvodu. Povećanje udjela prihoda ostvarenih od turizma u ukupnom BDP-u Hrvatske ukazuje na to kako je turistički sektor od velike važnosti kada je u pitanju pozitivan ekonomski rast Hrvatske. Recesija koja u Hrvatskoj traje od 2008. godine utjecala je gotovo na sve sektore gospodarstva, u najmanjoj mjeri na turizam. Devizni prihodi nakon velikog pada u 2009. godini bilježe konstantan rast, zaposlenost u turističkom sektoru također bilježi porast. Navedeni podaci ukazuju na važnost ulaganja u turistički sektor te važnost prilagodbe i organizacije poslovanja novim trendovima koji su u najvećoj mjeri orijentirani tehnološkom razvoju. Mediji i tehnologija smanjili su svijet, te će se ljudske potrebe izjednačiti stvarajući jedinstveno globalno tržište koje će dominirati uz svjetski najuspješnije tržišne marke. Tehnologija okreće svijet prema "jedinstvenim ujedinjenim zajednicama", i nije više bitno kojoj rasi, religiji ili kulturi pripadaju - oni svi skupa ubiru plodove tehnologije u bilo kojem obliku (Koncul, 2004). Novi potrošački trendovi, političke promjene, nova tehnologija, fragmentacija tržišta, globalizacija, vertikalna, horizontalna i dijagonalna integracija, zabrinutost zbog okoliša, gospodarska integracija i mnoga druga važna događanja - sve to pridonosi složenosti upravljanja poduzećem u turizmu. Razvoj gospodarstva biti će nezamisliv bez Interneta, prvenstveno zbog dominiranja stranih turista. Cilj ovog rada je prikazati važnost informacijske tehnologije u turizmu, odnosno Interneta kao portala za prikupljanje informacija o turističkoj ponudi i prednosti korištenja online rezervacijskog sustava koji se ujedno nameće kao osnovni resurs menadžmenta tvrtke.

2 UTJECAJ TURIZMA NA GOSPODARSTVO HRVATSKE

Turističko gospodarska djelatnost je jedna od važnih gospodarskih djelatnosti u Hrvatskoj. Bez sumnje je značajan izvozni proizvod i generator zapošljavanja. Njezin uspješan razvoj je osnovica za razvitak i drugih gospodarskih djelatnosti u Hrvatskoj, te njezino uključivanje u europske i svjetske turističke tijekove. Usprkos oscilacijama u svjetskoj ekonomiji i raznim događajima koji narušavaju globalnu stabilnost, turizam pokazuje

otpornost na promjene u ekonomskom i društvenom okruženju.

Turizam je iznimno složen gospodarski sustav sastavljen od niza fragmenata strukturno različitih gospodarskih grana i djelatnosti u svim sektorima nacionalnog gospodarstva. Turizam se definira kao visoko sofisticiran integralni sustav u okviru nacionalnog gospodarstva čiji djelokrug i struktura nadilazi ekonomske kategorije djelatnosti, grane, industrije i sektora, a čine ga međusobno povezani, heterogeni, međuovisni i komplementarni fragmenti različitih gospodarskih grana i djelatnosti koji zajedno čine logičku, funkcionalnu i uravnoteženu cjelinu. To je skup komplementarnih proizvoda i usluga različitih gospodarskih grana i djelatnosti, bez obzira što u jednom njegovom segmentu proizvodi ili usluge međusobno konkuriraju, proizvodi i usluge u turizmu su u velikoj većini međusobno komplementarni, a ne konkurentni (Šuštar, 2013).

Tablica 1. Ostvareni prihodi od turizma u razdoblju od 2009. – 2014. godine

Godina	Prihodi od turizma (u mlrd. eura)	Verižni indeks	Stopa promjene	Bazni indeks
2009.	6,4	-	**-**	100
2010.	6,2	96,9	**-3,1**	96,9
2011.	6,6	106,5	**+6,5**	103
2012.	6,8	103	**+3**	106
2013.	7,2	105,9	**+5,9**	112,5
2014.	7,4	102,8	**+2,8**	115,6

Izvor: Vlastita izrada autora prema (Sektorska analiza, Ekonomski Institut Zagreb 2015)

Stanje na financijskim tržištima i globalnoj ekonomiji 2009. godine imalo je negativan utjecaj i na sektor turizma. Devizni prihodi od turizma koji su svoj vrhunac ostvarili 2008. godine, prve dvije godine krize bili su u padu, usprkos tome, brzo su se počeli oporavljati, te su dvije godine nakon toga zabilježili rast, što je prikazano verižnim i baznim indeksima u tablici 1. Tendencija rasta primjetna je od 2011. godine kada su se ukupni devizni prihodi povećali za 6,5 posto u odnosu na isto razdoblje 2010. godine.

U Hrvatskoj je 2014. (Ministarstva turizma, 2014) boravilo 13,1 milijun turista što predstavlja rast za 5,6% u odnosu na 2013. U ukupnom broju dolazaka dominiraju strani turisti s 11,6 milijuna (rast od 6,2%), dok broj dolazaka domaćih turista iznosi 1,5 milijuna (rast od 1,4%). Broj noćenja turista porastao je za 2,6% te je ukupno iznosio 66,5 milijuna od čega se na noćenje stranih turista odnosi 61,3 milijuna, a na domaća noćenja 5,2 milijuna. Prosječan broj dana boravka turista iznosio je 5 dana. Gledano prema načinu dolaska broj individualnih turista iznosio je 8,2 milijuna (6,2% više nego godinu prije), a ostvarili su 43,7 milijuna noćenja što predstavlja rast od 4% u odnosu na godinu prije, dok je organiziranih turista bilo 4,9 milijuna (4,6 % više nego 2013. godine), a ostvarili su 22,8 tisuća noćenja na istoj razini kao i 2013. godine. Iz navedenih podataka vidljivo je da broj organiziranih dolazaka ima veći rast u odnosu na individualne. To je posljedica sve većeg dolaska stranih turista iz udaljenih destinacija, na prvom mjestu po broju dolazaka je Njemačka, druga Slovenija i treća Italija. U 2014. godini od turizma, odnosno putovanja, u Hrvatskoj je ostvareno 7,4 milijardi eura prihoda, što predstavlja godišnji rast od 2,8 posto. Godinu prije udio prihoda od putovanja u BDP-u iznosio 17,2 posto, što je 0,6 posto više. Nakon rasta prihoda od turizma u prvih devet mjeseci 2014. godine, pozitivan trend nastavljen je i u četvrtom tromjesečju, u kojem je ostvareno 622,8 milijuna eura prihoda od turizma ili 4,4 posto više nego u istom razdoblju 2013. godine. Također, u četvrtom tromjesečju udio prihoda u BDP-u iznosio je 5,8 posto, što je 0,2 posto više od udjela ostvarenog u istom razdoblju 2013. godine. Sektor turizma je i u 2014. (UNWTO, 2014), na globalnoj razini zabilježio iznadprosječne stope rasta. Udio koji zaposleni u turističkom sektoru imaju u ukupnom broju zaposlenih u Republici Hrvatskoj raste već petu godinu zaredom. Dok je 2009. godine 5,9 posto zaposlenih u Republici Hrvatskoj bilo zaposleno u turističkom sektoru, u 2014. godini taj se postotak popeo na gotovo 8 posto. Rastući udio

turističkog sektora u ukupnom broju zaposlenih djelomično je posljedica pada ukupnog broja zaposlenih u Republici Hrvatskoj uslijed dugotrajne krize.

3 MENADŽMENT I VAŽNOST INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA U POSLOVANJU

Stalne promjene u okruženju poduzeća, među kojima se danas često navode: kompleksnost okruženja, heterogenost, dinamičnost i neizvjesnost, potiču menadžment na stalnu aktivnost, što podrazumijeva konstantno praćenje i predviđanje budućih poslovnih promjena, kako bi se mogle donositi kvalitetne odluke koje poduzeću moraju osigurati trajno i uspješno poslovanje. Da bi se donijele kvalitetne odluke potrebno je poznavati različite vrste informacija, odnosno potrebne su potpune i kvalitetne informacije koje su ujedno i dostupne na vrijeme. Za kvalitetno prikupljanje i pohranjivanje informacija te njihovo učinkovito pretraživanje i upotreba koja omogućuje donošenje kvalitetnih odluka, nužna je i informacijska tehnologija. Imajući na umu globalne trendove koji se odvijaju na turističkom tržištu, čiji se utjecaj reflektira na postojećim turističkim prostorima stvarajući pritom i nove, u ovom radu ukazat će se na važnost Interneta, koja u potpunosti utječe na transformaciju procesa poslovanja ili djelomično na promjenu organizacije poslovanja turističkih agencija.

Menadžer kao poduzetnik mora stalno propitivati nove mogućnosti organizacije poslovanja svojeg poduzeća kako bi se usmjerio na razvoj novih proizvoda ili usluga, ili svoje poslovanje proširio na novo tržište. Menadžer u tom slučaju potiče i vodi promjene u poduzeću. Stoga je potrebna stalna komunikacija na razini top menadžmenta i menadžmenta informacijskih sustava, kako bi se u tvrtci upravljalo informacijskom tehnologijom na zadovoljavajući način. Isto tako i sami korisnici moraju biti uključeni u cjelokupan proces kroz komunikaciju svojih potreba i mogućnosti unapređenja poslovnih procesa korištenjem IT mogućnosti. Funkcija upravljanja informacijskim sustavima predstavlja potpornu djelatnost svim poslovnim funkcijama i poslovnim procesima i predstavlja mogućnost unapređenja njihova funkcioniranja. Sukladno s tipičnim poslovnim funkcijama (strateško planiranje, razvijanje proizvoda i marketing, proizvodnja, operacije i distribucija, usluga kupcima) mogu se identificirati IT funkcije koje podupiru njihovo funkcioniranje (potpora strateškom planiranju, razvijanje aplikacija - planiranje, dizajn i proizvodnja, potpora operacijama, help desk) (Miller, 2001).

Ulaganje u informacijsku tehnologiju predstavlja sve veći dio investicija u poslovanju tvrtki. Stoga slobodno možemo reći da iznos ulaganja u IT iznosi više od polovine investicijskih budžeta većine uslužnih tvrtki u razvijenim zemljama, budući da su njihovi glavni "proizvodi" informacije i usluge. Nerijetko se postavlja se pitanje koliko su zapravo ulaganja u IT opravdana obzirom da uzimaju sve veći postotak ukupnih ulaganja određene tvrtke. No, odgovor se nameće sam po sebi budući da je evidentno da upotrebom suvremene IT tvrtke mogu steći određene konkurentne prednosti kojima mogu potpuno potisnuti i marginalizirati konkurenciju na tržištu. Zbog toga se nameće potreba kvalitetnog upravljanja informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama i njegove organizacije na način da iznosi najveću moguću vrijednost za poslovanje (Miller, 2001).

Internet u turizmu predstavlja temeljnu stratešku odrednicu poslovanja poduzeće iz sektora turizma. Internetske stranice predstavljaju informacije o određenoj lokaciji, turističkom objektu, smještaju, pogodnostima, cijenama, aktivnostima i dodatnim uslugama. U svijetu Interneta portal znači web stranicu koja jest ili želi biti na ulaznim vratima u Internet, tj. glavna polazišna točka. Portal skuplja različite sadržaje i nudi ih web korisnicima sa svim uslugama koje mogu poželjeti na jednom mjestu (Kalakota,2002). Cilj svakog poslovnog sektora u turizmu mora biti da dobije pravog turista u pravo vrijeme. Naravno s najboljom ponudom za njega i da smo mu dostupni od 0-24. To nam jedino omogućuje poslovanje u digitalnom okruženju. Sva komunikacija, trgovina te rezervacija smještaja i pružanje drugih informacija vezanih uz turističku ponudu svodi se na jedan interaktivni kanal, a to je Internet. Web tehnologije omogućavaju svima, čak i onim malima, da budu prisutni na online tržištu. No, poznavati samo tehnologije nije dovoljno, već je potrebno imati i jasnu prodajnu strategiju za online kupce - goste u turizmu. Najisplativiji i najsigurniji način da se turističkom ponudom istakne među konkurencijom i uspješno osvoji Internet tržište je ulaganje u vlastitu web

stranicu. Smanjit će se troškovi poslovanja, jer je Internet promocija najjeftiniji način reklamiranja turističkih ponuda i aranžmana. Da bi se postigli uspješni i učinkoviti rezultati u Internet oglašavanju nije dovoljno samo osigurati sredstva nego treba učiniti niz koraka koji će dovesti do stvaranja originalne i prepoznatljive ponude. Da bi Internet oglašavanje bilo djelotvorno treba stvoriti atraktivne oglase i web stranice koje će imati mogućnost stalne nadogradnje i poboljšanja, koje će uvijek svojom originalnošću i kreativnošću ići ispred konkurencije, te koje će posjetitelje Internet oglasa učinkovito pretvarati u hrvatske turističke goste.

Planirana sredstva za upravljanje internetskim stranicama Hrvatske turističke zajednice tijekom 2015. iznosila su 3.000.000 kuna koja su se većim dijelom usmjerila u redizajn službene internetske stranice te nabavu novih tekstualnih, video i drugih multimedijskih sadržaja. Od ukupnih 3.000.000 kn, planirana sredstva za upravljanje Internet stranicom iznosila su 2.500.000 kn i 700.000 kn na Web nautiku.

Tablica 2. Planirana sredstva za Online oglašavanje u 2015. godini

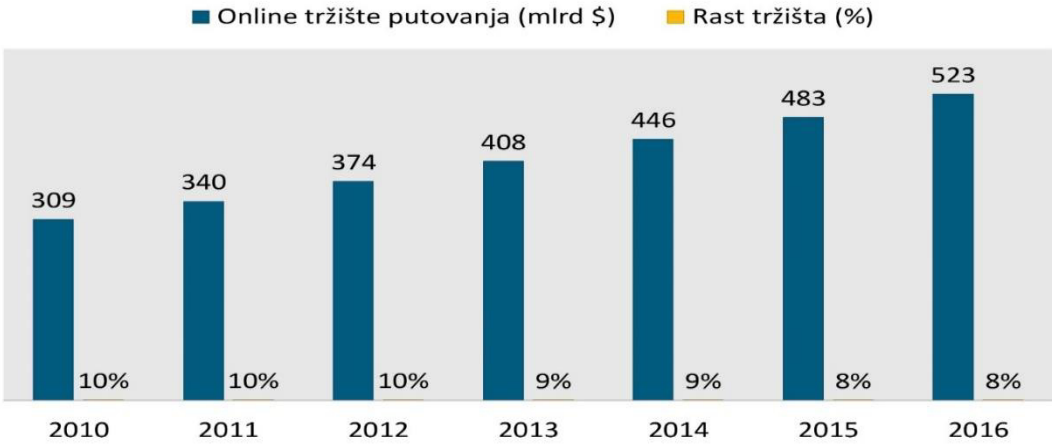
	Planirana sredstva
1. Komunikacija na društvenim mrežama	**5.000.000**
1.1. Oglašavanje na društvenim mrežama	4.200.000
1.1.1. Oglašavanje na Facebooku	2.200.000
1.1.2. Oglašavanje na YouTube kanalu	2.000.000
1.2. Produkcija sadržaja za objavu na društvenim mrežama	500.000
1.3. Nagradne igre na društvenim mrežama	300.000
2. Mobilni marketing	**1.000.000**
2.1. Oglašavanje	600.000
2.2. Produkcija sadržaja za mobilni marketing	400.000

Izvor: Vlastita izrada autora prema (Hrvatska turistička zajednica, Godišnji program rada i financijski plan za 2015.)

Izvor financiranja planiranih novčanih sredstava je najvećim dijelom iz državnog proračuna, dok je manji dio financiran iz boravišnih pristojbi i turističkih članarina. Svakodnevna prisutnost i komunikacija na jeziku korisnika od velike je važnosti za jačanje brenda, dodatno povezivanje, stvara temelje za odnose s potencijalnim gostima, pojačava njihovu vjernost, mogu se prepoznati problemi u samom nastanku, a zauzvrat sam gost promovira proizvod ili uslugu internetskoj zajednici. Iako po kanalima komunikacije glas jednog brenda može varirati, njegove vrijednosti moraju biti konzistentne u svakoj interakciji s korisnicima. Na temelju navedenog vidi se da je Hrvatska turistička zajednica prepoznala važnost korištenja Interneta u turizmu, odnosno da mogućnost oglašavanja i prodaje turističkih aranžmana korištenjem online kanala dovodi do povećanja konkurentnosti turističkog tržišta. Ulaganja novčanih sredstava iz godinu u godinu je sve veća, ali i učinkovita.

Online putničko tržište u velikoj mjeri je napredovalo te postaje sve značajnije u pogledu turista. Ne samo na strani turističke ponude nego i na strani turističke potražnje. Osim već navedenih prednosti, također veliku prednost ovakvom obliku trgovanja ističe se i u mogućnosti plaćanja: kreditnom karticom, pouzećem u domaćem prometu, bezgotovinskom uplatom te slanjem obavijesti o plaćanju putem e-maila ili elektroničkim plaćanjem (elektroničkim transferom sredstava na elektronički račun prodavača). Najočitiji tehnološki izazov u turizmu je brzo širenje informacija i općenito komunikacija putem Interneta. Te aktivnosti se odvijaju na strani potražnje, u obliku B2C (business to customer) online trgovine, ali i na strani ponude u obliku B2B (business to business) online trgovine tj. komunikacije. Ova teza počiva na međusobnoj sinergiji turizma i Interneta. Svjetski i europski turizam doživljava značajne promjene posljednjih godina, te se nalazi pod rastućim utjecajem globalnih mega trendova, a Internet je jedan od njih (Andrlić, 2007). Internet je u sektoru turističke

industrije, kao i u svim drugim vrstama poslovanja, promijenio klasične metode i koncepte poslovanja, te se koristi kao komunikacijski, transakcijski i distribucijski kanal.



Slika 1. Online putničko tržište (svijet)

Izvor: (Ružić, Biloš, & Kelić, 2014)

4 ANALIZA KORIŠTENJA INTERNETA KAO VAŽNOG KANALA U REZERVIRANJU I ORGANIZIRANJU PUTOVANJA

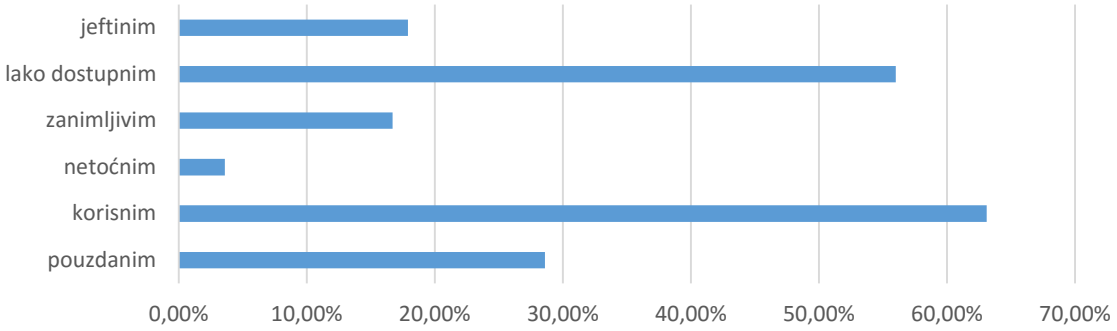
Osnovni cilj istraživanja jest utvrditi važnost Interneta u organiziranju i rezerviranju putovanja. Za istraživanje je korišten anketni upitnik s 13 pitanja i proveden je između 21. i 29. siječnja 2016. godine. Osnovni skup čine studenti Veleučilišta Baltazar Zaprešić u dobi od 19 do 49 godina. Uzorak obuhvaća 84 ispitanika od čega je 31% muškog spola, a 69% ženskog spola. Anketni upitnik slao se online, nakon dovršetka istraživanja dobiveni odgovori koordinirani su i analizirani u Microsoft Excelu i statističkim formulama. Većina ispitanika – 97,6 % posjeduje računalo, dok samo 2,4 % ispitanika ne posjeduje računalo, no bez obzira na taj mali udio, svi ispitanici koriste Internet. Od ukupnih 100% ispitanika, 20% provodi minimalno 15 min do 1 sat na dan koristeći Internet, 36% provodi 1 do 2 sata, 15% od 2 do 3 sata, a 29% ispitanika u ukupnom broju provodi više od 3 sata na dan koristeći Internet. Zanimljivo je da nema velike razlike u vremenu korištenja interneta. Svi ispitanici barem jedanput godišnje svoje vrijeme provedu na putovanju (32,1%), 2 puta godišnje na putovanje ode 27,4% ispitanika, 3 puta godišnje 13,1% dok neki ispitanici mogu si priuštiti putovanje više od 3 puta godišnje (27,4%). S obzirom na učestalost putovanja postavlja se pitanje kako najlakše rezervirati i organizirati putovanje?

Tablica 3. Način prikupljanja informacija o destinaciji

Prikupljanje informacija o destinaciji	***Udio %***
Već sam znao/la za destinaciju	15,5%
Putem Interneta	70,2%
Preko prijatelja i rodbine	9,5%
Preko TV	0%
Preko turističkih agencija	3,6%
Ostalo	1,2%

Izvor: Vlastita izrada autora

Iz tablice je vidljivo da je više od polovica ispitanika (70,2%) odgovorila da informacije o destinaciji prikuplja putem Interneta, 15,5% ispitanika već su boravili u istoj turističkoj destinaciji i svidjelo im se te zbog povoljne ponude (blizina turističke destinacije, povoljne cijene), već znali o istoj. Samo 9,5% ispitanika informacije je dobilo na temelju preporuke rodbine i prijatelja, što ukazuje na to da na strani turističke potražnje postoje sve različitije želje i potrebe turista, te zbog toga ponuda mora biti široka i raznovrsna, konzistentna. Sve manje se traže informacije putem turističkih agencija, što se može vidjeti po rezultatima prikazanih u tablici. Kada je riječ o načinu rezerviranja putovanja 76,2% ispitanika rezervira svoj putovanje putem Interneta, dok 23,8% preko turističkih agencija.



Grafikon 1. Informacije dobivene putem Interneta

Izvor: Vlastita izrada autora

Istraživanje pokazuje da ispitanici smatraju informacije dobivene putem Interneta prvenstveno korisnim (63,1%), lako dostupnim (56%), zatim pouzdanim, zanimljivim, jeftinim, a mali udio ispitanih smatra netočnim. Na Internetu je mnogo jeftinije, brže i općenito jednostavnije s jedne strane prezentirati svoju ponuda, a s druge strane, sa strane potražnje na temelju navedenog i doći do informacija. Ispitanici smatraju Internet kao izvor informacija odličnim (60,7%), dobrim smatra 38,1% dok manji udio ispitanika 1,2% smatra Internet kao loš izvor informacija. Iako je Internet vrlo važan izvor informacija ispitanicima koji su sudjelovali u istraživanju, više od polovine (57,1%) povremeno provjeri kvalitetu informacija, 22,6% uvijek provjerava kvalitetu, a samo 20.2% vjeruje informacijama dobivenih putem Interneta i nikad ne provjerava njihovu kvalitetu. Bez obzira na kvalitetu informacija, smatraju plaćanje putem Interneta sigurnim 78,6% u ukupnom udjelu.

5 ZAKLJUČAK

Hrvatski turistički sektor pratio je globalne trendove porasta fizičkih i financijskih pokazatelja te se pokazao kao sektor gospodarstva koji je prvi pronašao put iz gospodarske krize. Potrebno je neprekidno praćenje i evaluacija postojeće turističke ponude. Ulaskom na globalno tržište, poduzetnik ima priliku vrlo jednostavno i brzo upoznati kvalitetu, cijene usluga i asortiman ponude konkurencije što mu otvara mogućnosti i daje smjernice za usavršavanje vlastite ponude. S druge strane, sa strane potražnje, navike, želje i potrebe se sve više mijenjaju. Turist želi biti u kontaktu s cijelim svijetom, prikupljati informacije o turističkim destinacijama i njihovoj ponudi pristupiti brzo. Gotovo pola rezervacija u Hrvatskoj ostvari se virtualnim putem, a Internet i društvene mreže potisnuli su tradicionalne izvore turističkih destinacija. Promjenjivi gospodarski uvjeti, promjene u ponašanju potrošača i razvoj novih tehnologija uzrokovat će nastanak novih tržišta. Jedan od najvažniji trendova koji će imati utjecaj na potrošače je tehnološko ubrzanje. Zbog sve većih iznosa ulaganja u informacijsku tehnologiju, sve važnijima postaju načini na koje tvrtke ulažu i koriste se IT-om. Može se reći da sposobnost uspješnog upravljanja informacijskom tehnologijom polako prerasta u jednu od

glavnih strateških prednosti brojnih tvrtki. Sa sve većom raširenošću i primjenom Interneta u gospodarski razvijenim zemljama, sve značajniji postaje trend elektroničkog poslovanja, tj. usmjerenje svih resursa tvrtke na formiranje adekvatnog poslovnog modela koji omogućuje efikasno poslovanje posredstvom Interneta. Da bi se mogla pravilno pozicionirati na dinamičnom i konkurentnom tržištu potrebno je da prati suvremene trendove kroz koje se identificiraju kretanja potražnje, nove tržišne prilike, područja mogućih ulaganja i infrastrukturne potrebe. Pojava Interneta donijela je i novu tržišnu kategoriju, elektronsko poslovanje. "Pod e poslovanjem podrazumijevam sve poslovne radnje kod kojih se izvedba ključnih operacija, upravljanja, financiranja, inovacija, proizvodnje, distribucije, prodaje, odnosa sa zaposlenicima te odnosa s kupcima, odvija najvećim dijelom putem ili na Internetu ili drugim računalnim mrežama, bez obzira na vrstu veze između virtualnih i fizičkih dimenzija tvrtke. Koristeći Internet kao temeljno sredstvo komunikacije i obrade inovacija, poduzeće prisvaja mrežu kao svoj organizacijski oblik“ (Castells, 2003). Prodaja, distribucija i

promocija predstavljaju vrlo važne komponente u turizmu. Plasirati turističku ponudu na određenom turističkom tržištu manifestira se na dva najčešća oblika distribucije: izravnu distribuciju i neizravnu distribuciju. Proces prodaje i distribucije intenziviran je primjenom informatičke tehnologije. Na temelju provedenog istraživanja, ispitanici su se složili da je puno povoljnije, jednostavnije, jeftinije, zanimljivije pregledati ponudu koju nude ugostitelji diljem svijeta korištenjem Interneta, te iz svog doma napraviti plan svog putovanja, nego nazvati putničku agenciju, izraziti svoje želje, te nadati se da su odradili sve kako treba i po realnoj cijeni. Promatrane u kontekstu komunikacije i informiranja, informacijske tehnologije, u kojima se posebice ističe Internet, imaju snažan utjecaj na razvoj turizma. Informacijske tehnologije su približile potencijalnim turistima turistička odredišta, te olakšala promjenu mjesta prebivališta u svrhu ostvarenja turističke potrebe.

CITIRANI RADOVI

Andrlić, B. (2007). Primjena E-marketinga u turizmu. *Poslovna izvrsnost,* 1(2). 85-97

Castells, Manuel (2003). *Internet galaksija: razmišljanje o internetu, poslovanju i društvu.* Zagreb, Naklada Jesenski i Turk.

Hrvatska turistička zajednica (2015) *Godišnji program rada i financijski plan za 2015.* Preuzeto sa: http://business.croatia.hr/Documents/3503/Program-rada-2015.pdf (28.10.2015.)

Kalakota, R. (2002). *E – poslovanje 2.0*., Mate, Zagreb

Koncul, N. (2004). *Položaj turizma u Globalnim Europskim Integracijskim Procesima,* More i turizam, ISSN 0469-6255 (206-213), UDK 338.48:061.1 (4-67 EU). Preuzeto sa: file:///C:/Users/Maja%20Buljat/Downloads/7_koncul_niko.pdf (14.11.2015.)

Muller, J. (2001). *Upravljanje informacijskom tehnologijom u suvremenim tvrtkama te Hrvatska poslovna praksa korištenja Informacijskih tehnologija,* Preuzeto sa: http://hrcak.srce.hr/search/?q=upravljanje+informacijskom+tehnologijom (20.02.2016.)

Ministarstvo turizma (2014). *Turizam u brojkama* http://www.mint.hr/ (13.12.2015.)

Mirošević, H. (2015). *Sektorska analiza turizma.* Ekonomski Institut Zagreb. Preuzeto sa: http://www.eizg.hr/hr-HR/Sektorske-analize-993.aspx (3.3.2016.)

Ružić, D., Biloš, A., & Kelić I. (2014). *Rezervacijski sustavi na internetu,* E-marketing. Ekonomski fakultet u Osijeku. Preuzeto sa: http://www.efos.unios.hr/e-marketing/wp-content/uploads/sites/5/2013/04/e-marketing2013-11-rezervacijski-sustavi.pdf(28.10.2015.)

Šustar, K. (2013). Specifičnosti nacionalnog turizma, Lider, HUP Zagreb d.d. – UPUHH 2013.

World Tourism Organization (2015). *UNWTO Annual Report 2014*. Madrid: UNWTO. Preuzeto sa: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_annual_report_2014.pdf (12. 2. 2016.).

Datum prve prijave: 14.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 02.04.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Buljat, M., Đorđević, S., & Franić, B. (2016, July 15). Efikasnost informacijskih tehnologija u turizmu Republike Hrvatske. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 34-42. doi:10.12709/fbim.04.04.02.03

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Buljat, Maja, Suzana Đorđević, and Barbara Franić. 2016. "Efikasnost informacijskih tehnologija u turizmu Republike Hrvatske." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 34-42. doi:10.12709/fbim.04.04.02.03.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Buljat Maja, Đorđević Suzana and Franić Barbara Efikasnost informacijskih tehnologija u turizmu Republike Hrvatske [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 34-42.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Buljat, M., Đorđević, S. & Franić, B., 2016. Efikasnost informacijskih tehnologija u turizmu Republike Hrvatske. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 34-42.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Efikasnost informacijskih tehnologija u turizmu Republike Hrvatske. **Buljat, Maja, Đorđević, Suzana and Franić, Barbara.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 34-42.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.04

KOMPARATIVNA ANALIZA MAĐARSKOG I SRPSKOG INOVATIVNOG PREDUZETNIČKOG AMBIJENTA

COMPARATIVE ANALYSIS OF SERBIAN AND HUNGARIAN INNOVATIVE ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT

Tamara Ž. Cvetković
Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet "Union – Nikola Tesla", Beograd, Srbija

Milosav Miličković
Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet "Union – Nikola Tesla", Beograd, Srbija

Milan Mihajlović
Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet "Union – Nikola Tesla", Beograd, Srbija

©MESTE
JEL Category: **M21, N10**

Apstrakt

Privrede dvadeset prvog veka će napredovati ukoliko u skladu sa promenama prihvataju inovacije. Cilj rada je da se na bazi uporedne analize inovativnog preduzetničkog ambijenta Srbije i Mađarske ukaže na značaj preduzetništva za prevazilaženje postojećih poslovnih i razvojnih problema i stvaranje realne osnove za uspešan oporavak. Sa stanovišta dinamičnosti svetske poslovne scene i položaja Srbije i Mađarske realno je očekivati da okosnica njihovog budućeg rasta i razvoja bude preduzetnički sektor. Razvoj inovativnih sposobnosti, proizvoda ili procesa, može da pruži preduzeću brojne strateške izbore. Nasuprot tome, mala i srednja preduzeća koja nemaju mogućnost da investiraju u inovacije su manje sposobna da odgovore na promene u tehnološkim i konkurentskim tržišnim očekivanjima i mogućnostima, odnosno da daju odgovore na uvođenje novih proizvoda ili na proširenje procesa konkurenata. Srpska iskustva u razvoju preduzetničkog ambijenta se ocenjuju kao srednje uspešna, što se dokumentuje, pre svega, udelom

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Tamara Cvetković
rubi.bg@gmail.com

malih i srednjih preduzeća u ukupnom broju preduzeća, sa više od 90% kao što je slučaj sa većinom zemalja Evropske unije. Po pitanju ukupne zaposlenosti kao i udela inovacija u ukupnoj konkurentnosti Srbija ima jako lošu poziciju u odnosu na zemlje regiona i EU28. Kad je reč o inovativnosti Srbija i Mađarska pripadaju grupi srednjih inovatora, pri čemu Srbija ima slabije performanse. Mađarska pripada grupi tzv. "High-Activity Economies" *koje imaju nisku stopu preduzetničke aktivnosti s tim da su preduzetnici ambiciozni, ali ne i inovativni. Privreda Srbije se nalazi u procesima intenzivnih prilagođavanja privredno sistemskim rešenjima, standardima i praksi Evropske unije. U tom smislu biće dragocena iskustva privredne prakse zemalja EU uključujući i Mađarsku koja je u tim procesima ostvarila znatno bolje rezultate.*

***Ključne reči**: inovacija, preduzetništvo, preduzeća, privreda*

Abstract

The economies of the twenty-first century will prosper if they accept innovation, in accordance with changes. The aim of the paper is to highlight the importance of entrepreneurship for overcoming the existing business and development problems of and to create areal basis for successful recovery, on the basis of comparative analysis of innovative entrepreneurial environment of Serbia and Hungary. From the perspective of a dynamic global business scene and the position that Serbia and Hungary have on it, it is realistic to expect that the basic structure of their future growth and development is the entrepreneurial sector. Development of the innovative capabilities, products or processes, can provide the company with a number of strategic choices. In contrast, small and medium-sized enterprises that do not have the ability to invest in innovation are less able to respond to changes in technology and competitive market expectations and opportunities, as well as to the introduction of new products or the expansion of their competitors. Serbian experience in development of the entrepreneurial environment is assessed as moderately successful, which above all can be noticed in the share of small and medium-sized enterprises within the total number of enterprises, with more than 90%, which is also the case with a majority of EU countries. As for the total employment and share of innovations in the overall competitiveness, Serbia has a very bad position in comparison to the countries of the region and the EU28. When it comes to innovations, Serbia and Hungary belong to the moderate innovators, whereby Serbia has poorer performance. Hungary belongs to the group called "High-Activity Economies" that has a low rate of entrepreneurial activity, with the ambitious but not innovative entrepreneurs. Serbian economy is in the process of intensive adjustment to the economic system solutions, standards and practices of the European Union. In respect to that, of a great value will be the experience of economic practices of the EU countries including Hungary, which has achieved significantly better results in these processes.

***Keywords**: innovation, entrepreneurship, business, industry*

1 UVOD

Preduzetnici i mala i srednja preduzeća koja primenjuju inovacije enormno doprinose ekonomskom rastu. Inovacije predstavljaju osnovu za globalnu konkurentnost. Inovativni kapaciteti omogućavaju regionima da povećaju svoju produktivnost i da privlače investicije, čime se postiže permanentni napredak u kvalitetu i životnom standardu. (Natario, Couto, Braga, & Tiago, 2012, pp. 1-2)

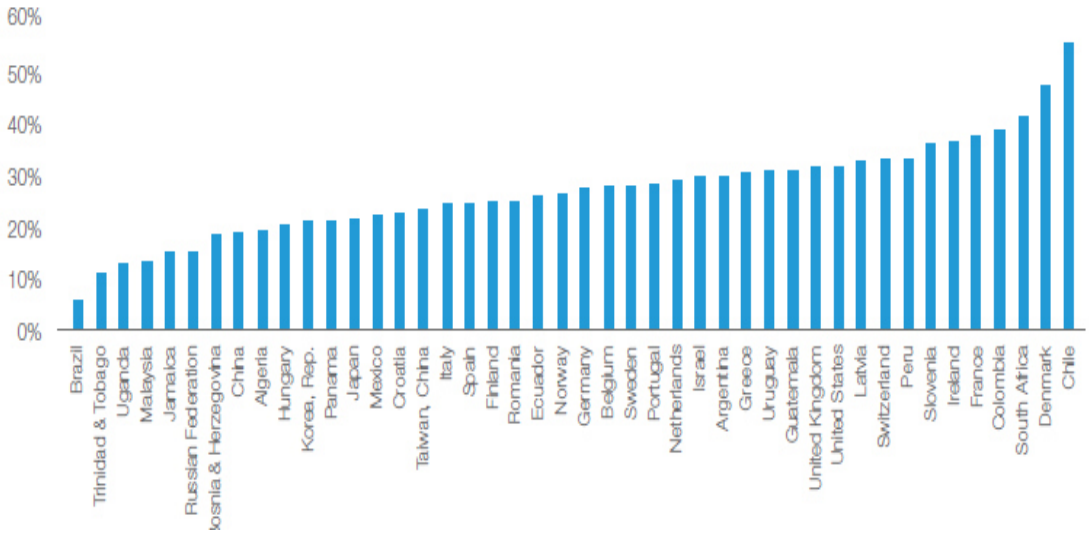
Preduzeća koja podržavaju i razvijaju inovativnost su konkurentnija, jer se prilagođavaju željama i potrebama potrošača. Inovativna preduzeća moraju biti u stanju da šire svoju mrežu putem tehnoloških odnosa sa istraživačkim centrima, ili uspostavljanjem raznih vrsta veza. Inovacija uključuje različite nivoe istraživačkih i razvojnih aktivnosti orijentisanih na budućnost, kao i njihove nove i komercijalne vrednosti.

U nastojanju da odgovori na pitanje zašto su neki preduzetnici inovativniji od drugih autor Koellinger (2008) ukazuje da je inovacija subjektivan koncept te da odluka o tome da li je određena aktivnost inovativna zavisi od perspektive posmatrača. Po njemu kriterijumi za inovacije postaju stroži kako se perspektiva pomera od mikro do makro nivoa. Iz ekonomskog ugla posmatrano proizvod, usluga ili proizvodni proces ne treba da budu novi u svetu da bi imali ekonomski uticaj. Tržišna perspektiva potencira da je dovoljno da inovacija predstavlja novinu na tržištu. Često je upravo tržišna

perspektiva presudna za odluke pojedinca da započnu novi biznis.

Kad je reč o nosiocima inovativnosti često se nameće pitanje da li su mala preduzeća inovativnija od velikih. Fundamentalne i radikalne invencije i inovacije procesa obično nastaju u velikim firmama, dok male firme mogu da ostvare prednost u inovacijama „blizu tržišta" i u inicijalnoj difuziji inovacija. U tom smislu, umesto da se traži veličina preduzeća, koja bi bila optimalna za inovativnost, trebalo bi prihvatiti stanovište da male i velike firme imaju različite, i često komplementarne uloge, što je u literaturi poznato pod nazivom „dinamička komplementarnost". (Deakins, 2003, p. 54)

Svakoj fazi razvoja u preduzetništvu je svojstven određen stepen inovativno sti U ranoj fazi putem inovativne preduzetničke aktivnosti se ostvaruju značajne novine. Prema podacima Global Entrepreneurship Monitor[1] sa rastom preduzetništva stopa inovativnog preduzetništva značajno varira među zemljama, u rasponu od gotovo neinovativne preduzetničke aktivnosti u Brazilu do inovativne aktivnosti u Čileu. Po istom izvoru inovativni preduzetnici u ranim fazama preovlađuju nad ambicioznim preduzetnicima. U dve trećine zemalja u uzorku studije, manje od 30% preduzetnika u ranoj fazi su inovativni. Tri zemlje, Čile sa stopom od preko 50%, Danska i Južna Afrika, imaju stope inovativnog preduzetništva koje iznose više od 40% u ukupnoj ranoj fazi preduzetničke aktivnosti. U prvih pet zemalja po inovativnom preduzetništvu spadaju Kolumbija i Francuska. Na dnu liste je Brazil, gde inovativno preduzetništvo čini samo 6% u ranoj fazi preduzetničke aktivnosti, a odmah nakon njega su Trinidad i Tobago, Uganda, Malezija i Jamajka, koje zajedno imaju ispod 15% preduzetničke aktivnosti. Prosečna stopa inovativnih preduzetnika u ranoj fazi u uzorku je iznad 26%. (Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation: A Global Perspective on Entrepreneurship, Competitiveness and Development, 2015, p. 18) (slika 1).



Slika 1. Udeo inovativnih preduzetnika u ranoj fazi (u %)

Izvor: (Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation: A Global Perspective on Entrepreneurship, Competitiveness and Development, 2015)

Slika 1 pokazuje da većina evropskih zemalja i dalje ima znatno niže indekse u odnosu na preduzetničke velike sile kao što su Kina, Tajvan, Kolumbija i Japan. Izuzeci su Norveška, Irska, Mađarska, Hrvatska i Danska. Ove zemlje pokazuju najveću stopu preduzetničke aktivnosti u ranom stadijumu.

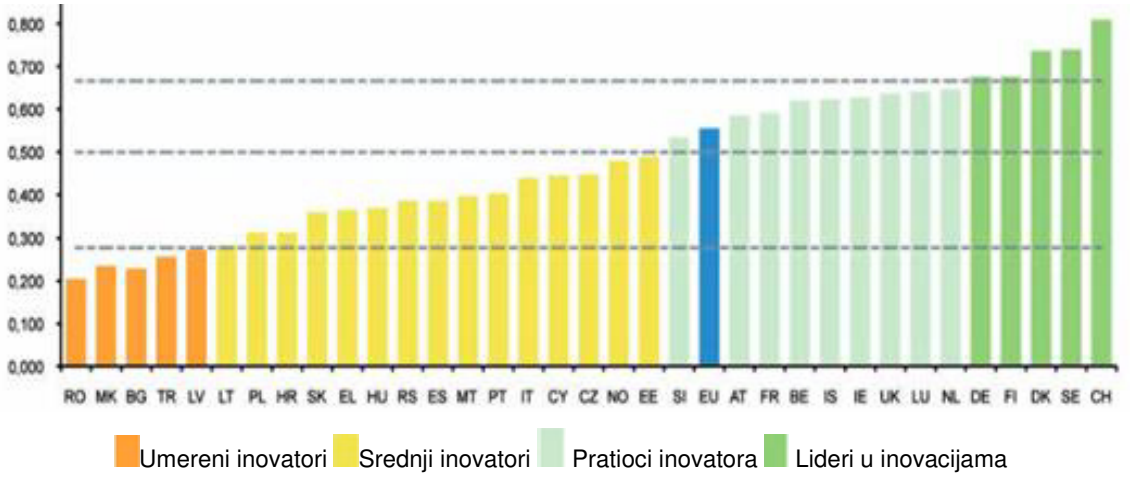
Brojni su autori koji zastupaju tezu da je za neke veoma sporo-rastuće evropske ekonomije potrebno povećanje preduzetničke aktivnosti iz razloga što preduzetništvo doprinosi ekonomskom bogatstvu u pogledu otvaranja novih radnih mesta, inovacija i profita. Pored toga, male i mlade firme imaju veću stopu kreiranja posla od velikih i

[1] Analiza u izveštaju za 2015.godinu se bazira na uzorku od 44 ekonomije, spajanjem GCI (*Global Competitiveness Index*) i GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) setova podataka.

zrelih preduzeća. (Volery & Mazzarol, 2015, p. 375)

Indeks TEA[2] pokazuje da, u zavisnosti od zemlje i regiona sveta, preduzetnici čine između 2% i 25% ukupnog radnog stanovništva, postižući raspon između 5% i 15% u većini zemalja. (Nandram & Samsom, 2006, p. 13)

Prema podacima European Commission (2015, p. 31) Srbija pripada grupi tzv. umerenih inovatora[3]. Srbija ima veoma dobre inovativne rezultate u oblasti obrazovanja mladih, kao i u zapošljavanju u sektorima vezanim za ekonomiju znanja. Inovacije u Srbiji su rasle po prosečnoj godišnjoj stopi rasta od 6,3%.



Slika 2. Inovativne performanse u Evropi
Izvor: (European Commission, Innovation Union Scoreboard 2015, 2015, p. 31)

Funkcionisanje savremene svetske privrede je u direktnoj zavisnosti od privatnog preduzetništva. Značaj malih i srednjih preduzeća za razvijene i zemlje u razvoju konstantno raste. Društveni značaj malih i srednjih preduzeća (MSP) se ogleda u tome što ona predstavljaju okosnicu zaposlenosti, kreiranja novih radnih mesta i ključnog aktera u kreiranju i održavanja blagostanja i regionalnih zajednica. Dakle, blagostanje malih i srednjih preduzeća predstavlja ključni element za budući rast ekonomija razvijenih zemalja. (Bogavac-Cvetković, Dragičević-Radičević, & Mitrović, 2012)

2 INOVATIVNI PREDUZETNIČKI AMBIJENT SRBIJE

Na osnovu podataka o kontinuiranom rastu učešća MSP u Republici Srbiji poslednjih godina u najznačajnijim indikatorima nacionalne ekonomije, MSP su predstavljala ključni faktor ekonomskog rasta i razvoja. U 2008. godini sektor MSP učestvovao je sa 43,2% u ukupnoj zaposlenosti, sa 35% u BDV i sa 45,5% u ukupnom izvozu zemlje.

Pod uticajem globalne ekonomske krize dolazi do usporavanja razvoja preduzetničkog sektora nakon 2008. godine što se negativno reflektovalo na privredu Republike Srbije uključujući i sektor MSPP. U 2013. godini mala i srednja preduzeća i preduzetnici (MSPP) su bili značajan segment privrede Srbije tako što su predstavljali 98,8% ukupno aktivnih preduzeća i učestvovali sa oko 30% u formiranju BDP Srbije. (PKS, 2013) U Republici Srbiji je tokom 2015. godine zabeleženo nepovoljno kretanje ključnih makroekonomskih indikatora: zabeležen je pad BDP-a u odnosu na 2014. godinu i ulazak stope rasta BDP-a u zonu negativnih kretanja. (NBS, 2015, p. 119)

Prema podacima Evropske Komisije (European Commission, 2013/2014) u zemljama EU28 je bilo 21,2 miliona malih i srednjih preduzeća u nefinansijskom sektoru u 2013. godini pri čemu MSP čine 99,8% svih preduzeća u ovom sektoru, 66,8% ukupne zaposlenosti i 57,9% ukupne

[2] TEA izražava broj ljudi koji su u pripremnoj fazi pokretanja novog poduhvata kao i one koji su već pokrenuli novu firmu za manje od 42 meseca.

[3] Umereni inovatori uključuju države članice (Member States) u kojima su performanse inovacija ispod nivoa proseka EU po relativnim stopama uspešnosti između 50% i 90% od proseka EU.

dodate vrednosti. U poređenju sa Albanijom i Makedonijom, kao zemljama okruženja, Srbija ima bolje pokazatelje, odnosno znatno veći broj MSP i veći broj zaposlenih u ovom sektoru.

Stanje vezano za inovativnost preduzeća u Srbiji moguće je posredno sagledati na osnovu dekomponovanja *novog globalnog indeksa konkurentnosti* (engl. NGCI) koji je uveden 2004.godine od strane Svetskog ekonomskog foruma. Ovaj indeks meri konkurentnost nacionalnih ekonomija kao skup institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti jedne zemlje i zasniva na 12 tzv. „stubova konkurentnosti" koji su sumirani u 3 grupe: bazični zahtevi, faktori koji utiču na poboljšanje efikasnosti i faktori koji se odnose na inovacije. (Schwab, 2014, p. 4)

U "Global Competitiveness Report 2014-2015" Srbija je po ovom indeksu rangirana na 94-om mestu od 144 zemlje i najlošija je u odnosu na sve zemlje iz okruženja, za razliku od Mađarske koja se nalazi na 60-om mestu. Poređenjem sa rezultatima iz prethodnog izveštaja može se zaključiti da se konkurentnost Srbije i Mađarske poboljšala. (Schwab, 2014, p. 15) Analizom podindeksa i stubova konkurentnosti dobijaju se podaci o konkretnim razlozima koji su doveli do loše pozicije Srbije. Srbija i Mađarska su najlošije rangirane po osnovu pokazatelja koji se odnose na inovacije i sofisticiranost poslovanja. Navedeni podaci ukazuju da nedovoljno razvijena inovativnost preduzeća u Srbiji utiče negativno na konkurentnost privrede.

Podaci Republičkog zavoda Srbije (RZS, 2015) dobijeni na osnovu istraživanja o inovativnim aktivnostima u periodu 2012–2014, sprovedenog na uzorku od 3.587 poslovnih subjekata, pokazuju da je učešće poslovnih subjekata sa bar jednom vrstom inovacija[4] oko 40%.

Tabela 1. Poslovni subjekti prema inovativnosti, delatnosti i veličini, 2012–2014.

	Ukupno	Inovatori	Poslovni subjekti koji nisu inovirali	Učešće inovatora, %
Mali poslovni subjekti	13.863	5.182	8.681	37,4
Srednji poslovni subjekti	2.253	1.187	1.066	52,7
Veliki poslovni subjekti	543	370	173	68,1

Izvor: (RZS, 2015)

Analiza inovacija sa aspekta veličine poslovnog subjekta ukazuje da je: inovativno preko 68% velikih poslovnih subjekata, nešto više od polovine srednjih poslovnih subjekata i više od 37% malih poslovnih subjekata. Posmatrano po delatnostima inovativne aktivnosti su jednako zastupljene kod proizvodnih i uslužnih poslovnih subjekata, gde je inovacije uvelo nešto preko 40%. (RZS, 2015)

Tabela 2. Zastupljenost vrsta inovacija prema teritoriji i veličini poslovnog subjekta

Teritorija	Veličina	Poslovni subjekti – inovatori (u%)					Neinovatori (%)
		Inovacija proizvoda/ usluge	Inovacija proizvodnog procesa	Napuštene inovacije ili još uvek u toku	Inovacija u organizaciji	Inovacija u marketingu	
Republika Srbija	Ukupno	20,4	20,2	10,9	24,9	23,8	59,5
	Mali	18,5	17,4	9,6	21,9	21,2	62,8
	Srednji	27,8	31,2	13,4	37,9	35,8	46,5
	Veliki	39,4	43,1	32,6	47,1	37,9	31,8

Izvor: (RZS, 2015)

Posmatrano po vrstama inovacija u Srbiji se uočava približno isto učešće inovatora proizvoda i procesa (oko 20%), dok je učešće inovatora u organizaciji i marketingu nešto veće i iznosi 24,9% i 23,8% respektivno. Reč je o inovacijama koje se javljaju istovremeno u poslovnim subjektima. Po udelu MSP u ukupnom broju preduzeća Srbija se ne razlikuju previše od razvijenih zemalja Evrope

[4] Inovativni poslovni subjekti su u sprovedenom istraživanje poslovni subjekti koji su uveli inovaciju proizvoda ili procesa, inovaciju u organizaciji ili marketinšku inovaciju.

iz razloga što više od 90% preduzeća čine mala i srednja preduzeća. Razlike postoje kad je reč o ukupnoj zaposlenosti kao i u udelu inovacija u ukupnoj konkurentnosti. Navedeni pokazatelji ukazuju na jako lošu poziciju Srbije u odnosu na zemlje regiona i EU28.

Iz navedenog proizilazi da se broj malih i srednjih preduzeća značajno povećava u Republici Srbiji što utiče na porast bruto domaćeg proizvoda, upošljavanja novih kapaciteta i otvaranja novih radnih mesta. Fleksibilnost preduzetničkog sektora stvara uslove za brzo uvođenje inovacija u svom poslovanju pri čemu treba naglasiti da se kao ograničavajući faktor može pojaviti finansijski potencijal neophodan za ulaganja u inovativnu delatnost.

3 INOVATIVNI AMBIJENT MAĐARSKE

Proces razvoja preduzetništva u Mađarskoj se odvijao u nekoliko faza (Acs, O_Gorman, Szerb, & Terjesen, 2007). Period od 1990-1996. godine za koji se smatra da pripada najranijoj fazi karakteriše trostruko uvećanje broja novih preduzeća koje se iznosilo oko milion novih firmi. Razlog ovakvog drastičnog porasta malih preduzeća je bio u tadašnjim reformama koje su rezultirale gubitkom posla velikog broja ljudi. Mađarska vlada je raznim podsticajnim programima za započinjanje sopstvenog biznisa nastojala da ublaži novonastalu situaciju. Međutim, većina tih malih firmi je propala, delom i zbog mađarskih preduzetnika, ograničenog iskustva i nemogućnosti da se uklope u postojeće tržišne zahteve i oštru konkurenciju.

Nova faza u razvoju mađarske privrede nastaje 1996. godine kada dolazi do opadanja stope otvaranja novih firmi i fokusiranja politike na priliv stranih direktnih investicija. Na narušavanje već oslabljenog preduzetničkog sektora utiče svetska recesija 2000. godine. U tom momentu mađarska vlada nije uspela da prepozna značaj preduzetničkih preduzeća, a zemlji nedostaje "preduzetnička politika", iako Nacionalni plan razvoja usmerava podršku vlade za inovacije, investicije i otvaranje novih radnih mesta. (Acs, O_Gorman, Szerb, & Terjesen, 2007, p. 134)

Udeo malih i srednjih preduzeća u privredi Mađarske je veći nego što je prosek u Evropskoj Uniji. Podaci prikazani u tabeli 3 pokazuju da je više od jedne trećine mađarskog aktivnog stanovništva zaposleno u mikro preduzećima. Budući da je u većini mikro preduzeća reč o porodičnom biznisu za njegov opstanak i razvoj je neophodna permanentna edukacija postojećih preduzetnika kao i motivacija mladih da započnu sopstveni biznis. Udeo mikro preduzeća u Mađarskoj iznosi 36,5% i veći je od udela istih u Evropskoj uniji za oko 7%. Navedenu proporciju ne prati rast ukupne dodate vrednost tako da je ona manja u Mađarskoj od proseka EU. (Lazanyi, 2014)

Global Entrepreneurship Monitor (Roland, Kelley, Kew, Herrington, & Vorderwülbecke, 2012) ukazuje da u odnosu na druga evropska preduzeća mađarskim firmama nedostaju gotovo svi aspekti preduzetništva uključujući inovacije i osnovna lična svojstva. Efikasnost mađarskih preduzeća je ispod proseka Evropske unije.

Tabela 3. Mala i srednja preduzeća u EU i Mađarskoj

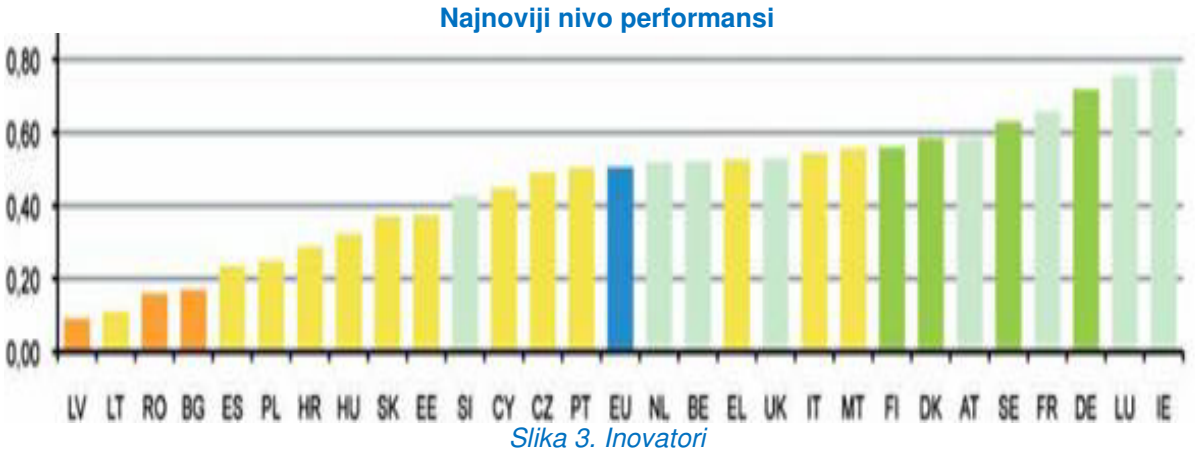
	Broj (%)		Zaposleni (%)		Dodata vrednost (%)	
	EU	Mađarska	EU	Mađarska	EU	Mađarska
Mikro (0-9 zaposlenih)	92,2	94,8	29,6	36.5	21,2	18,2
Mala (10-49 zaposlenih)	6,5	4,4	20,6	19.3	18,5	15,9
Srednja (50-249 zaposlenih)	1,1	0,7	17,2	16.9	18.4	19.5
Velika (u proseku 250 zaposlenih)	0,2	0,1	32,6	27.1	41.9	46.2

Izvor: (Lazanyi, 2014, p. 150)

Kad je reč o preduzetničkoj aktivnosti za Mađarsku je karakteristično da pripada grupi umerenih inovatora. U periodu između 2007 .i 2014. godine ostvareno je poboljšanje njenih inovativnih performansi. Pored oscilacija u odnosu na EU Mađarska je vremenom ostvarila umereno povećanje inovativnih performansi sa 65% u 2007. godini na 67% u 2014. godini. Inovativne performanse su poboljšane u većini sektora sa najznačajnijim povećanjem u poslovnom sektoru (11%), sektoru registrovanih robnih marki u Zajednici EU od 10% i prihodima od licence i

patenta iz inostranstva od 9,2%. Značajan pad u performansama je evidentiran u prodaji udela novih inovacija od -4,1% i malih i srednjih preduzeća sa inovacijama proizvoda ili procesa od -3,8%. (European Commission, Innovation Union Scoreboard 2015, 2015, p. 61)

U Izveštaju "Innovation Union Scoreboard 2015" (2015, p. 27) se objavljuju inovativne performanse članica EU i ukazuje da su lideri Irska, zatim Luksemburg, Nemačka i Francuska. Uspeh navedenih zemalja se zasniva na inovaciji izgleda u cilju prilagođavanja zahtevima kupaca. U grupi srednjih inovatora prednjače Malta, Italija i Grčka, s tim da pomenutoj grupi pripada i Mađarska i Srbija ali sa slabijim performansama. Umereni inovatori imaju slabe performanse pri čemu se izdvaja Letonija koja ima ukupne najslabije performanse.



Slika 3. Inovatori
Izvor: (European Commission, Innovation Union Scoreboard 2015, 2015, p. 27)

Tabela 4. Udeo inovativnih preduzeća od strane NACE Rev 2

Preduzeća		Računi	
		Udeo inovativnih preduzeća (%)	
		Vremenski period	
Tip inovacije	Oblasti nacionalne ekonomije[5]*	2010.god.	2012.god.
Preduzeća sa proizvodnim i /ili procesnim inovacijama (nezavisno od organizacionih i marketing inovacija)	Za sve oblasti nacionalne ekonomije*	18,4	16,4
Samo proizvodni inovatori		7,0	6,0
Samo procesni inovatori		3,9	3,5
Proizvodne i procesne inovacije		5,3	4,7
Preduzeća samo sa tekućim i napuštenim inovativnim aktivnostima		2,2	2,2
Preduzeća sa organizacionim i/ili marketing inovacijama		23,6	26,5
Preduzeća sa organizacionim inovacijama		14,0	16,5
Preduzeća sa marketing inovacijama		17,5	19,7

Izvor: (KSH, 2012) *Prerađeno od strane autora*

[5] Oblasti nacionalne ekonomije: Agrikultura, šumarstvo i ribolov; Vađenja ruda i kamena; Proizvodnja; Snabdevanje strujom, gasom, klimatizacijom i parom; Vodoprivreda i komunalije; Građevina; Trgovina na veliko i malo, popravka motornih vozila i motocikla; Transport i skladištenje; Usluge smeštaja i hrane; Informacije i komunikacije; Finansijske aktivnosti i osiguranje; Aktivnosti vezane za nekretnine; Profesionalne, naučne i tehničke aktivnosti; Administrativne i podržavajuće uslužne aktivnosti; Javna administracija i odbrana i obavezno društveno osiguranje; Edukacija; Zdravstvo i aktivnosti društvenog rada; Umetnost, zabava i rekreacija; Ostale usluge; Zapošljavanje; neizdiferencirana dobra i usluge; Aktivnosti ekstra-teritorijalnih organizacija i tela.

Polazeći od klasifikacije GEM (Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation: A Global Perspective on Entrepreneurship, Competitiveness and Development, 2015, p. 23) razlikuje se pet vrsta preduzetničkih ekonomija:

- sveobuhvatna ekonomija,
- visoko aktivne ekonomije,
- ekonomije visokih ambicija,
- ekonomije sa visokom inovativnošću, i
- neutralne ekonomije

Mađarska pripada grupi visoko aktivnih ekonomija, koje imaju nisku stopu preduzetničke aktivnosti s tim da su preduzetnici ambiciozni, ali ne i inovativni. Mađarska, kao pripadnik ove grupe, ima 14% ambicioznih preduzetnika, ali samo 8% radno sposobnog stanovništva se bavi preduzetništvom u ranom stadijumu, i 20% u inovativnoj aktivnosti.

Imajući u vidu da prema međunarodno prihvaćenoj definiciji, inovacija predstavlja uvođenje novog ili značajno poboljšanog proizvoda ili procesa, kao i novi marketinški ili organizacioni metod koji se primenjuje u poslovanju, menadžmentu ili spoljnim odnosima (HCSO, 2012), podaci u tabeli 4 ukazuju da je u 2012. godini u odnosu na 2010. godinu u Mađarskoj zabeležen pad udela preduzeća sa proizvodnim i/ili procesnim inovacijama (nezavisno od organizacionih i marketing inovacija) za 2%, i porast udela preduzeća sa organizacionim i/ili marketing inovacijama za 2,9%. Procentualni pad udela preduzeća sa proizvodnim i/ili procesnim inovacijama je posledica smanjenja inovativnosti posebno u sektorima vodoprivrede i komunalija, trgovine na veliko i malo, kao i transporta i skladištenja. Procentualni rast udela preduzeća sa organizacionim i/ili marketing inovacijama je posledica, pre svega, rasta udela preduzeća iz sektora trgovine na veliko i malo, sektora finansija i osiguranja, kao i sektora profesionalnih, naučnih i tehničkih aktivnosti.

4 ZAKLJUČAK

Polazeći od postojećeg stepena razvijenosti srpske i mađarske privrede, unapređenje intenziteta inovacionih aktivnosti nameće se kao jedan od strateških ciljeva i prioriteta ekonomske politike u godinama koje dolaze. Od preduzetništva se očekuje da preuzmu vodeću ulogu na putu ostvarivanja pomenutog cilja, odnosno da značajno povećaju nivo sopstvenih investicija.

Značaj malih i srednjih preduzeća za Evropsku uniju i zemlje članice, uključujući i Mađarsku, konstantno raste, što je potvrđeno praktičnim politikama koje sprovode Evropska komisija i zemlje članice. Naime, Evropska unija je početkom ovog veka pokrenula niz politika i inicijativa sa ciljem da podstakne razvoj preduzetništva, malih i srednjih preduzeća (MSP). Mala i srednja preduzeća mogu omogućiti evropskoj privredi planirani rast ukoliko se nastavi sa podsticanjem preduzetničkog ambijenta kroz odgovarajuću legislativu, stimulisanjem razvoja profitabilnih preduzetničkih ideja, razvijanjem inovativnih sektora i diversifikacijom proizvodnje. U tom cilju, u strateškoj viziji Evrope („Evropa 2020") za period od 2010–2020. godine se navode fleksibilnost i kreativnost MSP kao ključne prednosti u realizaciji strateškog opredeljenja EU. Dakle, blagostanje malih i srednjih preduzeća predstavlja ključni element za budući rast ekonomije EU.

Srbija ima slabije inovativne performanse u poređenju sa Mađarskom. Privreda Srbije se nalazi u procesima intenzivnih prilagođavanja privredno sistemskim rešenjima, standardima i praksi Evropske unije. U tom smislu biće dragocena iskustva privredne prakse zemalja EU uključujući i Mađarsku koja je u tim procesima ostvarila znatno bolje rezultate.

CITIRANI RADOVI

Acs, Z. J., O_Gorman, C., Szerb, L., & Terjesen, S. (2007). Could the Irish Miracle be Repeated in Hungary? *Small Business Economics, 28*, 134.

Bogavac-Cvetković, N., Dragičević-Radičević, T., & Mitrović, R. (2012). Preduzetnički ambijent – šanse i ograničenja. *Megatrend Revija, 9*(1), 17.

Deakins, D. F. (2003). *Enterpreneunship and small firms.* McGraw hill.

European Commission. (2013/2014). Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery. *SME Performance Review* , 51.

European Commission. (2015). *Innovation Union Scoreboard 2015.* Belgium: European Commission. Retrieved from European Commission (2015) lhttp://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index_en.htm

HCSO. (2012). Statistical Reflections. *Hungarian Central Statistical Office, 6*(30), 1.

Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small Bus Economy, 31*, 22-23.

KSH. (2012). *Share of enterprises with product and/or process innovation by NACE Rev 2.* Preuzeto mart 20, 2016 sa Hungarian Central Statistical Office: http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haDetails.jsp

Lazanyi, K. (2014). Entrepreneurs of the Future. *Serbian Journal of Management, 9*(2), 150.

Leveraging Entrepreneurial Ambition and Innovation: A Global Perspective on Entrepreneurship, Competitiveness and Development. (2015). *World Economic Forum & Global Entrepreneurship Monitor*, (p. 17). New York.

Nandram, S. S., & Samsom, K. J. (2006). *The Spirit of Entrepreneurship.* Berlin: Springer.

Natario, M. M., Couto, J. P., Braga, A., & Tiago, M. T. (2012). *Dynamics of innovation in European regions,.* Polytechnic of Guarda.

NBS. (2015). *Statistički bilten.* Beograd: Narodna banka Srbije.

PKS. (2013). *Analiza MSPP za 2013. godinu.* Beograd: Privredna komora Srbije.

Roland, S., Kelley, D., Kew, J., Herrington, M., & Vorderwülbecke, A. (2012). Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report. *World Economic Forum & Global Entrepreneurship Monitor*, (p. 20). New York.

RZS. (2015). Saopštenje. *Statistika nauke, tehnologije i inovacija, 65*(276), 1.

Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015.* Geneva: World Economic Forum.

Volery, T., & Mazzarol, T. (2015). The evolution of the small business and entrepreneurship field: A bibliometric investigation of articles published in the International Small Business Journal. *International Small Business Journal, Vol. 33(4)*, 375.

Datum prve prijave: 10.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 31.05.2016.
Datum prihvatanja članka: 13.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Cvetković, T. Ž., Miličković, M., & Mihajlović, M. (2016, July 15). Komparativna analiza mađarskog i srpskog inovativnog preduzetničkog ambijenta. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 43-52. doi:10.12709/fbim.04.04.02.04

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Cvetković, Tamara Ž., Milosav Miličković, and Milan Mihajlović. 2016. "Komparativna analiza mađarskog i srpskog inovativnog preduzetničkog ambijenta." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 43-52. doi:10.12709/fbim.04.04.02.04.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Cvetković Tamara Ž., Miličković Milosav and Mihajlović Milan Komparativna analiza mađarskog i srpskog inovativnog preduzetničkog ambijenta [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 43-52.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Cvetković, T. Ž., Miličković, M. & Mihajlović, M., 2016. Komparativna analiza mađarskog i srpskog inovativnog preduzetničkog ambijenta. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 43-52.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Komparativna analiza mađarskog i srpskog inovativnog preduzetničkog ambijenta. **Cvetković, Tamara Ž., Miličković, Milosav and Mihajlović, Milan.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 43-52.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.05

DA LI JE „TAMNI INTERNET" DUBOK I TAMAN?

IS THE "DARK WEB" DEEP AND DARK?

Zoran Čekerevac
Faculty of Business and Industrial Management of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, Belgrade, Serbia

Zdenek Dvorak
Faculty of Security Engineering, University in Žilina, Žilina, Slovakia

Petar Čekerevac
Hilltop Strategic Servis, Belgrade, Serbia

©MESTE
JEL Category: **H12, L86**

Apstrakt

Od svog nastanka Internet se zbog principa na kojima je kreiran razvijao u različitim smerovima. U tom njegovom razvoju iskristalisala su se dva dela, jedan vidljiv i dostupan običnim korisnicima i alatima, koji treba da omoguće da njegova upotreba bude jednostavna i udobna, a drugi, teže pristupačan i dostupan samo onima koji se malo više potrude, za mnoge nevidljiv. Iako nevidljiv, on nije ekskluzivan, jer svako može da mu se priključi, ako hoće. U ovom radu se težilo da se napravi jedan presek stanja u korišćenju Interneta na početku 2016. godine i da se proanaliziraju prednosti i mane oba dela Interneta. Posmatrani su samo veb sadržaji Interneta, a u potpunosti su isključeni iz analize sadržaji koji se nalaze na privatnim intranetima iza fajervola, iako se tu radi o velikim količinama podataka. Na početku rada je razmatrana terminologija koja se koristi u literaturi i u međusobnim komunikacijama korisnika Interneta. Nadalje su razmatrani vidljivi i nevidljivi Internet, a akcenat je stavljen na nevidljivi Internet, jer je u javnosti manje poznat. Posebno su razmotreni razlozi zbog kojih je nevidljivi Internet postao atraktivan, kao i načini kreiranja i postupci njegovog korišćenja. Razmotreni su i rizici kojima je izložen nevidljivi Internet, ali i rizici kojima mogu da budu izloženi njegovi korisnici. U okviru zaključaka su razmotrene dilema „transparentnost ili privatnost", da li je tamni Internet stvarno taman, kao i perspektive razvoja Interneta.

***Ključne reči**: Vidljivi Internet, nevidljivi Internet, tamni Internet, duboki Internet, izgubljeni Internet, Tor, I2S, Internet arheologija*

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Zoran Čekerevac
zoran@cekerevac.eu

Abstract

Since its foundation the Internet has, due to the principles on which it was created, evolved in different directions. During its development, two main parts were crystallized, one visible and accessible to ordinary users and tools which should ensure that its use is simple and comfortable, and the other, less affordable and accessible only to those who make a little more effort, for many invisible. Although invisible, it is not exclusive, because everyone can join it, if they want to. This paper intended to make an overview of the state of use of the Internet at the beginning of 2016 and to analyze advantages and disadvantages of both parts of the Internet. Here are considered only the contents of the Internet, and the contents on private intranet facilities that are located behind firewalls are completely excluded from the analysis, although they contain a large amount of data. At the beginning of the paper, there is considered the terminology used in the literature and in mutual communications of Internet users. Further, there an analysis of visible and invisible parts of the Internet, and an emphasis is placed on the invisible Internet, because it is a less public, and most of people are not familiar with it. The reasons why the invisible Internet has become attractive are discussed in more detail, as well as the way it is created and procedures for its use. Here are also considered the risks to which the invisible Internet is exposed, as well as risks to which its users may be exposed. In the framework of the conclusions, the dillema of "transparency or privacy" is discussed, along with the topic of whether the dark web is really dark, as well as perspectives of development of the Internet.

Keywords: *surface web, invisible web, dark web, deep web, lost Internet, Tor, I2S, Internet archaeology*

1 UVODNA RAZMATRANJA

Od svog nastanka Internet je težio da ostvari dve, obično suprotne, želje: transparentnost i privatnost. Jedna grupa korisnika insistira na transparentnosti, a druga na privatnosti. Paradoksalno je da obe grupe ponekad žele da iskoriste nešto od onog što zastupa „protivnička" strana. Najglasniji zastupnici transparentnosti Interneta, i borbe protiv terorizma i kriminala svake vrste, imaju potrebu da zaštite svoje podatke od uvida javnosti. Poznati su slučajevi uzbunjivača koji su dobili zamašne zatvorske kazne ili se kriju po ambasadama i stranim zemljama. S druge strane i najglasniji zastupnici privatnosti imaju potrebu ponekad da pogledaju „u tuđe dvorište", a to je lakše uraditi kad je sve transparentno. Takva situacija je pobudila diskusije o Internetu kao celini i o pojedinim njegovim delovima. Tema je dugo tinjala, ali je krajem 2015. dobila zamah.

Prvo što se može uočiti u ovoj oblasti je da je u današnjim rečnicima teško naći jednoznačno objašnjenje za izraze i pojmove kao što su: „tamni Internet", „tamni veb", „duboki veb" i „duboki Internet". Još veća konfuzija vlada u literaturi na engleskom jeziku gde se pojavljuju: „dark Internet", „dark address", „dark address space", „sparse darknets", „darknet", „dark web", „deep web" i slični izrazi. Na srpskom i srodnim jezicima najčešće su u upotrebi izrazi „duboki Internet" i „tamni internet", a na engleskom „deep web", „dark web" i „darknet" (ili „dark net", zavisno od autora)[1]. Ono što je zajedničko za sve navedene izraze je da se njihovo značenje vezuje za deo Interneta koji nije indeksiran na uobičajeni način i koji nije dostupan uobičajenim pretraživačima.

„Duboki Internet" („Deep Web" ili „deep web" ili „deep Web") se kao pojam pojavio 2001. godine u radu (Bergman, 2001), a definisan je kao „deo Interneta koji je enkripcijom skriven od konvencionalnih pretraživača; skup neindeksiranih sajtova: privatnih baza podataka kao i drugih nelinkovanih sadržaja na dubokom Internetu." (deep-web, 2015) Duboki Internet neki od autora poistovećuju sa svim onim sadržajima Interneta koji nisu dostupni na konvencionalni način, iz bilo kog razloga. (Davis, 2011) Darknet se prvi put pojavljuje kao pojam 2002. godine, a

[1] Neki koji vole da se preciznije izražavaju prave razliku između "dark net"-a i "dark veb"-a, pa pod „dark net", podrazumevaju mrežu kojoj se može pristupiti samo sa specifičnim softverom, konfiguracijom, ili autorizacijom. Pod „dark web", podrazumevaju deo World Wide Web-a koji postoji samo u tamnoj mreži. (Egan, 2015)

odnosi se na „bilo koju mrežu ili softver koji ilegalno distribuira autorskim pravima zaštićene digitalne fajlove, kao što je npr. muzika, sa zaštitom od otkrivanja" (darknet, 2015) Tamni Internet („Dark web") kao pojam počeo je da koristi paralelno sa „dubokim Internetom" a odnosi se na: „deo Interneta koji je namerno sakriven od pretraživača, koristi maskirane IP adrese, i dostupan je samo posebnim veb pretraživačima: deo dubokog Interneta. (dark-web, 2015) Neki od autora tamni Internet povezuju sa razmenom fajlova (uključujući i P2P razmenu), kao i sa IRC čet relejima od kojih većina nema ni mogućnost indeksiranja. (Davis, 2011) Nedavno su se pojavila i tumačenja da je „Dark Web" pojam koji se odnosi na kolekciju veb sajtova koji su javni, vidljivi, ali kriju IP adresu servera na kojima su hostovani. (Egan, 2015).

Iako se iz navedenih definicija može zaključiti da je tamni Internet samo deo dubokog Interneta, mnogi ova dva pojma izjednačavaju po značenju. Cilj ovog rada je da analizira upotrebu Interneta i da ukaže na prednosti i nedostatke pojedinih načina upotrebe njegovog vidljivog dela („surface web") i nevidljivog dela („invisible Internet"). Pri tome će se pod vidljivim internetom podrazumevati: „Sadržaji Vorld Vide Veba (www) koji su dostupni javnosti i koji se indeksiraju od strane robota (paukova)." (PC, 2015)

U okviru ove analize biće posmatrani samo veb sadržaji Interneta, a u potpunosti će biti zanemareni sadržaji koji se nalaze na privatnim intranetima iza fajervola, iako se tu radi o velikim količinama podataka. Takođe, neće biti razmatran ni tzv. „izgubljeni Internet" („lost net"). O njemu je detaljnije razmatrano u (Labovitz, Ahuja, & Bailey, 2001), a ovde će se samo spomenuti da prema istraživanjima Hany SalahEldeen i Michael Nelson-a (Internet Archaeologists Reconstruct Lost Web Pages, 2013) za godinu dana se na Internetu izgubi 11% podataka, a za dve godine 27%. Razlozi leže uglavnom u gašenju pojedinih sajtova i nestanku linkova prema pojedinim sadržajima Interneta. Kada se ima u vidu da se Internet sadržaji čuvaju na mnogo različitih servera, i da jednom objavljeno (praktično) nikad ne nestaje u potpunosti, onda se lako može zaključiti da bi se zbog toga mogla uspešno razvijati jedna nova oblast Interneta, Internet arheologija.

Da bi se izbeglo šarenilo i nepreciznosti u terminologiji, u nastavku će biti uglavnom korišćeni izrazi: vidljivi i nevidljivi Internet.

2 VIDLJIVI I NEVIDLJIVI INTERNET

I vidljivi i nevidljivi Internet se nalaze na jednom mestu, na računarima koji imaju pristup Internetu. Zajedničko im je što oboje (delom) koriste iste, standarde i protokole, a razlika je u tome što je vidljivi Internet baziran na DNS sistemu i ICANN[1] bazi, a nevidljivi nije.

2.1 Vidljivi Internet

Vidljivi Internet se u literaturi naziva i „površinski Internet" i „skenirani veb" i „javni veb", a linkovi ka stranicama na površini veba prikazuju se među rezultatima pretraživača. Opisni tekst na stranicama kao i meta podaci skriveni unutar veb stranice identifikuju sadržaj stranice. Površinski, vidljivi, Internet je suprotnost dubokom Internetu.

Da bi neki Internet sadržaj pripao vidljivom delu Interneta on mora da bude dostupan javnim Internet pretraživačima (npr. Google, Yahoo, …) i robotima koji ga indeksiraju, tj. evidentiraju i njega i sve linkove koji vode ka njemu i od njega. Od vidljivog Interneta se očekuje da ima statičke sajtove postavljene na serverima i da im je vidljiv html kod. U slučaju potrebe za promenom sadržaja sajta, menja se html kod koji se potom podiže na server kao zamena ili dodatak prethodnoj verziji. Sve je transparentno. Na taj način vidljivi Internet postaje javna biblioteka sa mnoštvom sadržaja, koja je dostupna neprekidno. Pored vidljivog html koda, bitan element vidljivog Interneta je DNS (engl. Domain name system) čiji je glavni zadatak da imena računara povezuje sa njihovim IP adresama. Međutim, DNS baza omogućava i pristup nekim drugim podacima. Najčešći tipovi evidencija koji se čuvaju u DNS bazi podataka se odnose na:

- administratora DNS zone, odn. početni DNS server, tj. početak nadležnosti (SOA[2]);

[1] Internet Corporation for Assigned Names and Numbers; Detaljnije u (ICANN)

[2] Detaljnije o SOA u (What is a SOA Record?, 2015)

- IP adrese (A[1] i AAAA[2]),
- servere elektronske pošte (MX[3]),
- server imena (NS[4]),
- ukazivače za obrnuto DNS pretraživanje (PTR[5]),
- aliase naziva domena (CNAME[6]).

Iako DNS baza nije namenjena da bude baza opšte namene, ona može da skladišti zapise i za druge vrste podataka, kao što su npr. DNSSEC[7] evidencije za automatizovano pretraživanje, ili zapise o odgovornim licima (RP) za pojedinačne korisničke upite. Kao baza opšte namene, DNS se takođe u realnom vremenu koristi u borbi protiv neželjene e-pošte (spam) pomoću BlackHole liste sačuvane u DNS-u.

Sa načinima korišćenja vidljivog Interneta, njegovim mogućnostima, prednostima i nedostacima upoznat je skoro svako ko je ikad počeo da ga koristi. Međutim, na osnovu brojnih istraživanja utvrđeno je da je taj deo Interneta mnogo manji od onog dela koji nije dostupan uobičajenim pretraživačima. Procene se kreću u vrlo širokom dijapazonu, ali zbog nemogućnosti provere tih podataka i svakodnevnih promena i enormnog povećanja broja i količine sadržaja, ovde neće biti pominjane konkretne vrednosti.

2.2 Nevidljivi Internet

Pod nevidljivim Internetom se podrazumevaju svi sadržaji koji ne pripadaju vidljivom Interetu. Međutim, ako se ide u detalje, i vidljivi deo Interneta je bar jednom bio nevidljiv. Mereno od trenutka postavljanja pojedinog sadržaja na Internet, postoji vreme koje je potrebno da on postane vidljiv. Međutim, takve situacije nisu predmet ovog rada.

Kao što je navedeno u uvodnom delu, u vezi sa nevidljivim Internetom u literaturi se najčešće sreću pojmovi: „duboki Internet" i „tamni Internet". Najčešće se radi o prevodu naziva na engleskom jeziku: „deep web" i „dark web" (ili „darknet"). Interesantno je da se na srpskom i srodnim jezicima češće koristi izraz „duboki-", a na engleskom „dark-". Ovi nazivi su postali i inspiracija za mnoge spektakularne naslove novinskih članaka, kao: „Šest najužasnijih stvari koje skriva tamna strana interneta" (24sata, 2015), „Tamna strana interneta: Stisni 'enter' za ubojstvo i kriminal" (Blotnej, 2015), „Tamna strana interneta osvaja tržište" (Srna, 2013)… „Otkriće: Tamna strana Interneta, mesto gde možete kupiti drogu, seks i nepristojne slike" (Peachey, 2013)… Budući da je poznato da se u oblasti nevidljivog Interneta odvijaju najrazličitije aktivnosti, i legalne i nelegalne, i da se ovaj rad više bavi tehnologijom, za sada ćemo celu ovu zonu nazivati nevidljivi Internet.

Nisu uvek sadržaji koji se pojavljuju na nevidljivom internetu ilegalni i zlonamerni. Većina, ako ne i velika većina, mogu da budu sadržaji koji iz nekog razloga, npr. zastarelosti, nisu interesantni da stoje neprekidno na veb sajtu, već se mogu staviti u neku arhivu kojoj se može pristupiti nekim unutrašnjim pretraživačima. Tako se ti fajlovi čuvaju na nekim serverima koji su dostupni korisnicima sa pravom pristupa toj bazi, ali nisu dostupni robotima.

Ovde treba pomenuti još jednu karakteristiku nevidljivog interneta. Njegovi sajtovi su obično dinamički i koriste aplikacije koje iščitavaju svoje baze podataka i na osnovu iščitanog sadržaja kreiraju html kod veb stranice. Na taj način sajtovi ostaju nevidljivi za robote pretraživača. (Goodman, 2015)

2.2.1 Zbog čega je nevidljivi Internet uopšte interesantan?

Svedoci smo svakodnevnih kiber napada. Čak i najbeznačajniji sajtovi, sa minimalnom posetom i uticajem, svakodnevno postaju žrtve hakerskih i drugih napada. Oni značajniji, sa većim uticajem i većom posetom su stalna meta napada. Čak su i obični korisnici, sa promenljivom, dinamičkom, IP adresom, potencijalne žrtve napada. Ti napadi nisu istog intenziteta, ali ni svi korisnici nemaju iste kapacitete u pogledu svoje zaštite. Nevidljivi Internet drži (korisne) sadržaje daleko od očiju velike većine korisnika Interneta. Korišćenjem

[1] Detaljnije o A zapisu u (Nerd, 2015)
[2] Detaljnije o AAAA zapisu u (What is an AAAA record or IPv6?)
[3] Detaljnije o MX zapisu u (Cunningham, 2011)
[4] Detaljnije o NS u (Nicholson, 2014)
[5] Detaljnije o PTT u (Microsoft)
[6] Detaljnije o CNAME u (What is a CNAME record?, 2015)
[7] Detaljnije o DNSSEC u (Dnssec.net, 2015)

nevidljivog Interneta, korisnik sa pravom očekuje da će biti teže pronađen i da će njegovi sadržaji, samim tim što su manje dostupni, biti i bolje zaštićeni.

Takođe, svakodnevno se čuju priče o prisluškivanju komunikacija (Greenwald & MacAskill, 2013), (Čekerevac, Anđelić, & Radović, 2011), (Kessler, 2013), (Čekerevac, 2013), (Čekerevac & Radonjić, 2013), (Čekerevac, Dvorak, & Čekerevac, 2014), nebezbednosti elektronske pošte (Osterman Research, 2013), (Čekerevac, Dvorak, & Čekerevac, 2014), (Čekerevac, Čekerevac, & Vasiljević, 2014), kao i o bezbednosti socijalnih mreža (Bishop, 2013), (Wüest, 2010), pa čak i o prisluškivanju prostorija u kojima korisnik radi koristeći neki softverski paket, kao što je to objašnjeno u (Falkvinge, 2015).

Mnogi korisnici su svesni toga da sve što se jednom pojavi na Internetu ostaje na Internetu večno, u ovom ili u onom obliku, i nemoguće ga je potpuno ukloniti. Zbog toga se svaki objavljeni post, mišljenje, fotografija i sl. u nekom trenutku od strane vlade, političkih protivnika ili bilo kog drugog lica mogu upotrebiti kao oružje protiv onog koji ih je objavio. To čak i prosečnog korisnika navodi na ideju da bar za neke od aktivnosti beži u zonu nevidljivog Intereta. Da li će stvarno i pobeći u tamni Internet zavisi od više faktora, a neki od njih su: nivo poznavanja korišćenja Interneta i softvera, i strah od nepoznatog.

Pored navedenih razloga, koji se moraju smatrati legalnim i legitimnim, moguć je još jedan razlog prelaska u tamnu zonu Interneta, postavljanje ili deljenje ili kupovina ilegalnih sadržaja (Yale, 2014). Pecanje u zoni nevidljivog Interneta daje male šanse za uspeh, pa su i ovakvi korisnici teško uhvatljivi.

Ipak, niko sa garancijom ne može tvrditi da će podaci na nevidljivom Internetu biti garantovano zaštićeni od hakovanja i krađa. O tome nam govori i naslov: „Anonimus hakeri instalirali Viagra oglas na propagandni sajt islamske države" (Titcomb, 2015)

Ne postoji lista svih raspoloživih usluga nevidljivog Interneta, mada se na pojedinim stranicama vidljivog interneta mogu naći pojedinačni katalozi usluga. Mnogo toga u vezi sa upotrebom nevidljivog Interneta zavisi od samih korisnika. Skriveni servisi ne koriste izlazne nodove pa je enkripcijom obezbeđena puna zaštita od prisluškivanja, end-to-end.

2.2.2 Kako se kreira nevidljivi Internet?

Iako izgleda tajnovito i teško, kreiranje nevidljivog Interneta je u suštini jednostavno. U najjednostavnijem obliku, dovoljno je kreirati neki sadržaj i postaviti ga u odgovarajući folder na veb sajtu. Pri tome ne sme da bude ni izlaznih ni ulaznih linkova ka tom sadržaju. Pošto roboti idu vidljivim linkovima, neće zapaziti postojanje tih sadržaja i neće ih indeksirati. Normalno, moguće je određene sadržaje staviti u baze podataka veb sajta, a lozinkama i enkripcijom ograničiti pristup tim sadržajima. Na taj način, ti sadržaji ostaju nevidljivi za robote.

Drugi način bi bio da se među fajlove regularnog veb sajta postavi veb stranica sa šifrovanim pristupom. Roboti ne mogu da indeksiraju šifrovane sajtove ili stranice, pa sajt (ili stranica) ostaju neindeksirani, nevidljivi.

Treći, često dovoljan, a efikasan način je da se Robot.txt datoteka konfiguriše tako da blokira sve robote koji posećuju veb sajt, npr:

User-Agent: *
Disallow: /

Ukoliko se želi da neki deo sadržaja, neki URL, bude vidljiv svim robotima, može se dodati:

Allow: /…URL…/

A, ako se želi vidljivost samo za određenog pauka-robota, npr. Googlebot, može se dodati: User-Agent:

Googlebot
Allow: /…URL… /

Ili msnbot

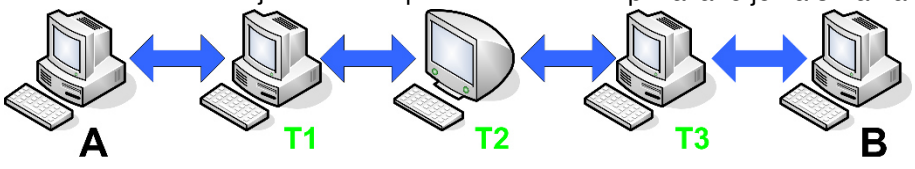
User-Agent: msnbot
Allow: /…URL… /

Kao pomoć programerima mogu da posluže razni Robots.txt fajl generatori, npr. (SEOBook, n.d.).

2.2.3 Kako se koristi nevidljivi Internet?

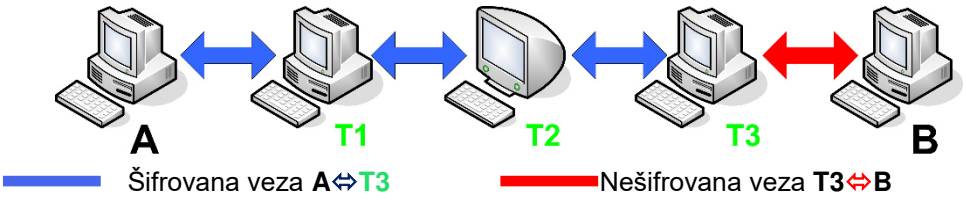
Za pristup nevidljivom Internetu mogu se koristiti razni načini. Od svih načina najverovatnije je da je Tor (skraćenica od The Onion Router) mreža najjednostavnija za upotrebu. Njena je namena da posluži kao gejtvej ka nevidljivom Internetu. Tor preusmerava signale preko 6.000 servera da sakrije adresu Internet klijenta, čime praktično onemogućava forezničarima da uđu u trag

korišćenoj IP adresi. On koristi tajne stranice sa *.onion* sufiksima koji su dostupni samo Tor brauzeru. (Goodman, 2015) Kako to funkcioniše, prikazano je na slikama 1 i 2.



Tor logo

Slika 1 Način rada TOR rutiranja *Autori na osnovu (Yale, 2014)*



Slika 2 Način rada TOR rutiranja *Autori na osnovu (Yale, 2014)*

Sa T1, T2 i T3 obeleženi su serveri, izabrani po slučajnom izboru, preko kojih se informacija prenosi od računara A do računara B. Na svom putu od računara A preko servera grupe T informacija ide u šifrovanom obliku sve do računara B. (Slika 1) Na ovaj način se može pristupiti sajtovima koji su dostupni samo preko TOR-a.

Međutim, moguće je i da se šifrovana veza održava od računara A i preko svih servera grupe T, a da od poslednjeg u nizu računara grupe T do računara B veza nije šifrovana. (Slika 2) Na taj način korisnik računara A može da dođe anonimno do javnog sadržaja hostovanog na računaru B. Detaljnije o TOR-u, njegovom nastanku i principima rada opisano je u (Syverson, 2005), (Tor) i u mnogim drugim dokumentima iz ove oblasti.

Hostovanje veb stranica na Tor mreži je takođe jednostavno. Tu ne vladaju zakoni i (u principu) vlada apsolutna sloboda, ali je baš zbog toga treba koristiti razumno i odgovorno, da se ne bi izrodila u svoju suprotnost i kriminal. Da bi se postavila veb stranica, treba prethodno instalisati Tor, u Tor „control panel" izabrati „novi identitet" i Tor će korisniku dodeliti novu IP adresu i kompletno novi identitet čak i za korišćenje vidljivog interneta. Sa instalisanim Tor-om korisnik može da pristupa *.onion* domenima. On može u „settings"-u i da konfiguriše skrivene servise izborom porta, ukazivača na lokalni host i radnog fajla za ovu svrhu. Tor će automatski generisati heš string koji se može dati drugim korisnicima da pristupe serveru na kom se nalazi veb stranica - iako oni neće imati način da otkriju vlasnika sajta. (Davis, 2011)

I dok se Tor prvenstveno fokusirao na razmenu fajlova, drugi oblik tamnog Interneta je I2P[1] mreža, ili, možda, bolje rečeno, mrežni sloj, fokusira se na anonimnu komunikaciju između aplikacija. Za implementaciju ovog sloja koristi se softver I2P ruter. Pri tome računar koji radi na I2P postaje I2P čvor. Pošto je I2P anonimni mrežni sloj, on je dizajniran tako da obezbeđuje i anonimnu komunikaciju.

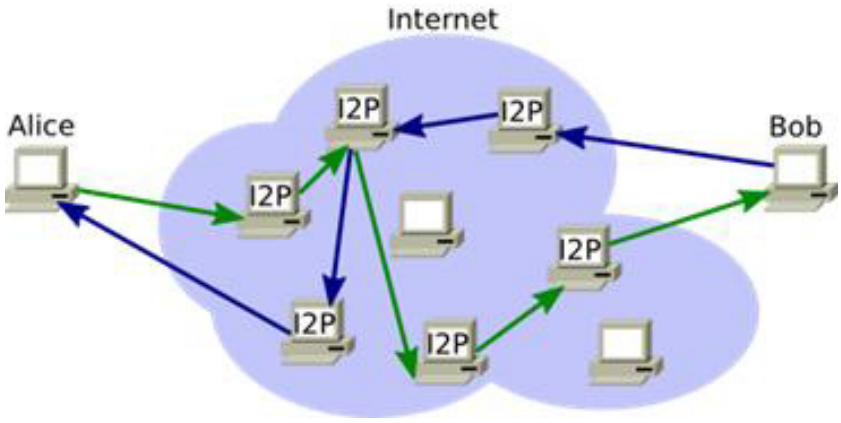
I2P je sličan Tor-u, ali je nešto fleksibilniji i podržava razne vrste protokola i aplikacija. Upotreba uključuje anonimno surfovanje Internetom, razgovor, blogovanje i transfer fajlova, kao i e-mejl uslugu. Pri umrežavanju, korisnicima su na raspolaganju:

- *I2Ptunnel*, alat za povezivanje sa I2P mrežom i obezbeđivanje I2P usluga. Destinacija jednog I2PTunnela može se definisati pomoću imena hosta, Base32, ili kompletnog 516-bajtnog ključa odredišta. Uspostavljeni I2PTunnel će biti dostupan na klijentskom računaru kao localhost:port. Ako korisnik želi da pruži uslugu na I2P mreži, on treba samo

[1] Invisible Internet Project (I2P)

da kreira I2PTunnel do odgovarajućeg porta (ip_adress:port). Odgovarajući 516-bajtni ključ odredišta će biti generisan za tu uslugu i postaće dostupan celoj I2P mreži. Veb interfejs za upravljanje I2PTunnel-om je dostupan na localhost:7657/i2ptunnel/. (I2P, n.d.) I2PTunnel aplikacija omogućava da i TCP/IP aplikacije komuniciraju preko I2P postavljanjem "tunela" kojima se može pristupiti povezivanjem na unapred određene portove na lokalnim hostovima;

- SAM[1] protokol koji omogućava da klijent aplikacija pisana u bilo kom programskom jeziku može da komunicira preko I2P, pomoću soket baziranog interfejsa sa I2P ruterom (SAM V3, 2015);
- BOB[2] manje kompleksna aplikacija za ruter protocol, slična "SAM"-u (BOB, 2015);
- Orchid – I2P plugin (Orchid, 2014).



Slika 3. Rutiranje paketa u I2P *Izvor: (Mergen, 2015)*

Prema mišljenju eksperata koji su poredili Tor i I2P, I2P je otporniji na napade putem analize protoka saobraćaja podataka iz dva razloga (Mergen, 2015):

- ne postoji razlika između releja i izlaznih čvorova: u I2P se podrazumeva da je svaki klijent istovremeno i izlazni čvor, čime se dopunski skriva saobraćaj klijenta i povećava broj izlaznih tačaka;
- veze u Tor-u su dvosmerne, dok su veze u I2P jednosmerne: za dvosmernu komunikaciju u I2P, se kreiraju dve potpuno različite rute (slika 3), što otežava analizu saobraćaja.

Kada se uporedi komfor rada na Tor-u i I2P-u može se videti da je upotreba Tor-a znatno jednostavnija, jer zahteva samo preuzimanje i instalaciju brauzera. Instalacija i konfiguracija I2P je znatno kompleksnija, mada izvodljiva za većinu korisnika računara. Ako konfigurisanje aplikacije nije limitirajući faktor, I2P može da bude bolje rešenje, jer pruža šire mogućnosti i obezbeđuje (veću) anonimnost.

3 RIZICI NEVIDLJIVOG INTERNETA

Nevidljivi Internet neki porede sa „Divljim Zapadom", jer tu u načelu svako radi šta hoće, i može se reći da je jedino pravilo da nema pravila. Zbog toga se često pojam duboki (tamni) Internet povezuje sa kriminalnim aktivnostima. Nesumnjivo je da na takvu sliku znatno utiču i mediji svojim spektakularnim i sugestivnim naslovima. Međutim, kao i u običnom životu, kriminalne aktivnosti izvodi znatno manji deo populacije, a, pored toga, svako je odgovoran za svoja dela. Ovde se nećemo baviti analizom primene Interneta u kriminalne svrhe, već ćemo pod rizicima smatrati samo ono što može da utiče na srž i suštinu ideje nevidljivog Interneta, a to su mogućnosti i načini za gubljenje anonimnosti.

Bez obzira na to što su skriveni, sadržaji nevidljivog interneta su u suštini obične, standardne, veb aplikacije, sa slabostima koje ih čine podložnim hakerskim napadima. Ako ovi napadi uspeju da preko sajta "prodru" do servera, onda je moguće dopreti i do njegogvog vlasnika. Ako se zanemari činjenica da su vlasnici sadržaja na nevidljivom Internetu ljudi i da ponekad imaju

[1] Simple Anonymous Messaging

[2] Basic Open Bridge

želju da se pohvale svojim (ne)delom[1] najprimenjivanija taktika za otkrivanje i onesposobljavanje TOR sajtova je korišćenje DDoS[2] napada na grupu IP adresa i praćenje, u kom trenutku koji sajtovi postaju neoperativni. Daljim sužavanjem grupe IP adresa može se izdvojiti konkretna adresa servera. Normalno, ovo važi ako se prezentacija ne premešta sa servera na server. U protivnom je malo efikasna.

Nevidljivost nevidljivog Interneta može da bude kompromitovana i od strane samog korisnika koji će svojom nepažnjom ili neznanjem da pristupi servisima, npr. društvenim mrežama, na kojima je prijavljen pod svojim imenom, prezimenom i adresom. Tada je cela upotrebe alata nevidljivog Interneta obesmišljena.

Takođe, u određenim slučajevima anonimnost može da bude ugrožena i pri pristupu sajtovima vidljivog Interneta iz zone nevidljivog Interneta. Obično su ti čvorovi pod nadzorom hakera i/ili raznih vladinih agencija (bez obzira na to u kojoj se državi server nalazi) koji prisluškivanjem imaju mogućnost da preuzmu kopije podataka o korisnicima i šiframa koje oni koristi. Ovde od neke pomoći može da bude korišćenje šifrovane HTTPS veze, mada ni to nije sigurna garancija (v. (Čekerevac, Dvorak, & Čekerevac, 2014))

Jedna od mogućnosti napada je da se neko pojavi kao vlasnik ogromnog broja kompjutera u Tor mreži. Pošto Tor zavisi od mreže volontera koji primaju i prenose poruke (ponekad suočeni sa velikim rizikom), ako neko raspolaže izuzetno velikom grupom računara on dobija mogućnost da se veliki deo saobraćaja odvija preko njegovih računara, a onda praćenjem toka saobraćaja može da razbije anonimnost mreže. Ta pojava je nazvana Sibil napad. Tako je u februaru 2014 zapaženo priključivanje enormnog broja računara sa iste IP adrese. Održavanje Tor-a nije na vreme obratilo pažnju na ovu pojavu, a novembra 2015. je obelodanjeno da su napad izveli istraživači Karnegi Melon Univerziteta iz Pitsburga. Rezultat je da su locirani mnogi ilegalni vebsajtovi i da je pohapšena velika grupa kriminalaca, ali u akciji nisu prikupljeni samo podaci o kriminalcima, već i o raznim aktivistima, borcima za ljudska prava, „šaptačima" i drugim korisnicima koji nisu kriminalci, već samo žele da privatno pretražuju Internet (Hill, 2015). Drugi rezultat je da je glavni arhitekta Tor-a uveo novu filozofiju: „Prvo blokiraj, a pitanja postavljaj kasnije" (Hill, 2015). Interesantno je da su metodologiju napada u vrlo sličnom obliku još 2011. godine opisali istraživači ESIEA[3] i objavili je u (Kumar, 2011). Ukratko, inventarisanjem mreže, istraživači su u Tor mreži pronašli 6000 računara od kojih su mnogi imali javno dostupne IP adrese. Drugim inventarisanjem su otkrili i skrivene bridževe, njih 181. Na taj način su dobili sliku o kompletnoj Tor arhitekturi. U laboratorijskim uslovima su izveli eksperiment u kome su specifičnim napadom, koji je uključivao kreiranje virusa koji su mogli da obezbede sistemske privilegije i identifikuju ranjive računare, i masovnim DDoS napadom na čiste računare, usmerili saobraćaj ka inficiranim računarima. Ostalo je bilo relativno lako.

Postoje izvesni rizici i pri korišćenju Tor-ovih skrivenih usluga. Npr. usluge koje su dostupne preko Tor-ovih skrivenih usluga i javnog Interneta su podložne korelacionim napadima i samim tim nisu potpuno skrivene. Drugi rizici se mogu javiti u obliku lošeg konfigurisanja usluge, vođenja statistika, intersekcijskih napada, ili, opet, korisnikovih grešaka. (Tor) Pored navedenih rizika Tor mrežu je izložena raznim vrstama prisluškivanja[4], napadima analizom saobraćaja[5], napadima „trula jabuka"[6], blokiranju izlaznih nodova[7] i drugim rizicima.

Na kraju, ali izuzetno velika opasnost po slobodu Interneta leži u nastojanjima vlada i korporacija da ga stave pod kontrolu. Libertarijanci O'Brien i Clark zastupaju stav da se nevidljivi Internet, ma kako on bio definisan, mora apsolutno braniti, jer je bitan za obezbeđenje ljudskih prava, a kriminalne aktivnosti se odvijaju i na vidljivom Internetu, potpuno javno. Tehnički je moguće kroz mrežu pustiti viruse koji će uništiti npr. sve sadržaje sa dečjom pornografijom, ali tada bi

[1] Vlasnik Silk Road-a je uhvaćen zbog toga što je sopstvenom sajtu pristupao iz Internet kafea, ali ne preko Tor mreže, već direktno. (WEBnSTUDY, 2015)
[2] Detaljnije o DDoS napadima u (Beal, n.d.)
[3] École d'ingénieurs du numérique, l'ESIEA
[4] Detaljnije u (Akhoondi, Yu, & Madhyastha, 2012)
[5] Detaljnije u (Danezis, 2005)
[6] Detaljnije u (Le Blond, et al., 2011)
[7] Detaljnije u (Mikhailian, n.d.)

svako ko ima ključ tog softvera za filtriranje postao meta. Da kriminala ima i na javnom Internetu i da samo treba znati gde ga potražiti govori i portparol Centralne policijske jedinice za E-kriminal Metropoliten policije (PCeU), ali ističe da se pri svakom korišćenju Interneta negde nešto beleži i samo je pitanje identifikacije onog ko drži te informacije, a da li će istraga naići na opstrukciju, odgovor je: „Ne." (Beckett, 2009)

Poseban paradoks je da se 80% budžeta za održavanje Tor-a obezbeđuje iz ulaganja vlade SAD. (Hill, 2015)

4 ZAKLJUČAK

Na osnovu izloženog može se zaključiti da će dilema „Privatnost ili transparentnost?" odn. „Slobodan ili kontrolisani Internet?" ostati i dalje nerešena. I zastupnici stavova obe strane će u nekim situacijama biti u pravu, a u drugim će pobijati sopstvene stavove. Razlog leži u tome da ni u životu ništa nije uvek crno ili uvek belo. Činjenica je da današnji Internet ima dve zone koje, iz navedenih razloga, teže, ali i odbijaju da se isprepleću. Da li će i, ukoliko hoće, koliko će se povezati, pokazaće vreme.

Vidljivi deo Interneta pruža relativnu udobnost rada i laku dostupnost, kao i računarstvo u oblaku, ali korisnika izlaže različitim rizicima od kojih je jedan i gubitak privatnosti. Sa malo truda lako se mogu pronaći osnovni podaci o skoro svakoj osobi na planeti, a uz više truda i mnogi detalji iz privatnog života. Ako se izuzme nedavni uspešni napad na deo Tor-a, nevidljivi deo Interneta pruža više zaštite privatnosti, zaštitu disidenata od odmazde, skriveno čuvanje i razmenu fajlova, lakšu prodaju i kupovinu robe koja podleže raznim ograničenjima i još mnogo toga. Opet, nisu retki slučajevi kada istražitelji zakucaju na vrata korisnika Tor-a, posebno u slučajevima kada su njihovi računari i izlazni nodovi iz Tor mreže. Po zakonu ništa nije zabranjeno, ali sticaj okolnosti može da dovede do toga da se aktivnost korisnika Tor-a može podvesti i u grupu zabranjenih aktivnosti. Sumnju mogu da izazovu svi korisnici Tor-a, ali i u vidljivom delu Interneta postoji mogućnost slanja šifrovanih poruka. Šta raditi sa njima?

Sigurno je da će se oba dela Interneta i u budućnosti ubrzano širiti, kao i softveri i njihove mogućnosti. Pored već poznatih Tor, I2P, Freenet, GNUnet (i drugih postojećih), razvijaće se i nove peer-to-peer i friend-to-friend mreže nevidljivog Interneta, bilo kao specijalizovane za određene zadatke, bilo kao mreže opšteg tipa.

Na kraju, posle svih pomenutih analiza, ne može se reći da je nevidljivi Internet dubok i taman. U njemu mogu da surfuju i vrhunski eksperti i neplivači, ili, bolje rečeno, prosečni plivači. Da li je nedostupan? Nije, svako mu se može priključiti. Da li pruža apsolutnu zaštitu privatnosti? Ne, samo primorava vlasti i hakere da se mnogo više potrude nego u slučaju vidljivog Interneta, sve do granice isplativosti.

CITIRANI RADOVI

24sata. (2015, Avgust 18). Šest najužasnijih stvari koje skriva tamna strana interneta. *24 sata*. Retrieved from http://www.24sata.hr/tech/sest-najuzasnijih-stvari-koje-skriva-tamna-strana-interneta-422927/foto

Akhoondi, M., Yu, C., & Madhyastha, H. V. (2012, May). LASTor: A Low-Latency AS-Aware Tor client. *Proceedings of IEEE Symposium on Security and Privacy (Oakland'12).* San Francisco, CA. Retrieved from http://lastor.cs.ucr.edu/oakland12.pdf

Beal, V. (n.d.). *DDoS attack - Distributed Denial of Service.* Retrieved December 04, 2015, from webopedia: http://www.webopedia.com/TERM/D/DDoS_attack.html

Beckett, A. (2009, November 26). *The dark side of the internet .* Retrieved from theguardian: http://www.theguardian.com/technology/2009/nov/26/dark-side-internet-freenet

Bergman, M. K. (2001). White Paper: The Deep Web: Surfacing Hidden Value. *JEP the journal of electronic publishing, 7*(1). doi:http://dx.doi.org/10.3998/3336451.0007.104

Bishop, E. (2013, November 18). *5 threats to your security when using social media.* Retrieved from SocialTimes: http://www.adweek.com/socialtimes/5-social-media-threats/493325

Blotnej, B. (2015, maj 17). *Tamna strana interneta: Stisni 'enter' za ubojstvo i kriminal.* Retrieved from 24 sata: http://www.24sata.hr/news/tamna-strana-interneta-stisni-enter-za-ubojstvo-i-kriminal-419601

BOB. (2015, November). *BOB - basic open bridge.* Retrieved from I2P: https://geti2p.net/en/docs/api/bob

Cunningham, P. (2011, August 6). *Email Fundamentals: What is an MX record, and how do they work?* Retrieved from exchangeserverpro.com: http://exchangeserverpro.com/mx-record/

Čekerevac, Z. (2013). Small an medium sized enterprises data seccurity in cloud computing. *ITEP 2013* (str. 280-283). Chernivtsi: Bukovinski Universitet.

Čekerevac, Z., & Radonjić, S. (2013). Some SMEs data safety and security issues in the in-house and in the cloud computing. *18. medzinarodna vedecka konferencia Riešenie krizovych situacii v špecifickom prostredi* (str. 99-106). Žilina: Fakulta špecialneho inžinierstva.

Čekerevac, Z., Anđelić, S., & Radović, D. (2011). Data protection in small and medium sized enterprises. *2011. PROCEEDINGS of International Conference "Smal and Medium Enterprises - Possibilities and Perspectives 2011"* (str. 445-456). Novi Pazar, Serbia: International University. Preuzeto sa http://news.uninp.edu.rs/media/filer_public/1e/fe/1efe18dc-cb15-4335-ad94-61c197a16e98/smepp2011.pdf

Čekerevac, Z., Čekerevac, P., & Vasiljević, J. (2014, Jan 15). Internet sigurnost MSP sa aspekta sigurnosti elektronske pošte. *FBIM Transactions, 2*(1), 45-56. doi:10.12709/fbim.02.02.01.05

Čekerevac, Z., Dvorak, Z., & Čekerevac, P. (2014). Internet safety of SMEs and e-mail protection in the light of recent revelations about espionage of internet communication system. *Zbirnyk naukovykh prats' Bukovyns'koho universytetu. Ekonomichni nauky, 10*.

Čekerevac, Z., Dvorak, Z., & Čekerevac, P. (2014, 07 15). Internet sigurnost u svetlu otkrića Edvarda Snoudena. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions, 2*(2), 68-78. doi:10.12709/fbim.02.02.02.07

Danezis, G. (2005, January). *Introducing Traffic Analysis - Attacks, Defences and Public Policy Issues...* Retrieved from http://www0.cs.ucl.ac.uk/staff/G.Danezis/papers/TAIntro.pdf

darknet. (2015, November 2). Retrieved from Dictionary.com's 21st Century Lexicon: http://dictionary.reference.com/browse/darknet

dark-web. (2015, November 28). Retrieved from Dictionary.com Unabridged: http://dictionary.reference.com/browse/dark-web

Davis, R. (2011, Jun 25). *What is Dark Internet, How to Access Onion Domains and Configure Hosting for the Dark Web.* Retrieved from The ramblings of a weirdo: http://www.rogerdavies.com/2011/06/dark-internet/#torroutingdiagram

deep-web. (2015, November 28). (Dictionary.com) Retrieved November 28, 2015, from Dictionary.com Unabridged: http://dictionary.reference.com/browse/deep-web

Dnssec.net. (2015, Jun 16). *DNSSEC: DNS Security Extensions Securing the Domain Name System.* Retrieved from Dnssec.net: http://www.dnssec.net/

Egan, M. (2015, Nov 23). *What is the Dark Web? How to access the Dark Web. What's the difference between the Dark Web and the Deep Web?* Retrieved from PC Advisor: http://www.pcadvisor.co.uk/how-to/internet/what-is-dark-web-how-access-dark-web-deep-joc-3593569/

Falkvinge, R. (2015, June 18). *Google Chrome listening in to your room shows the importance of privacy defense in depth.* Retrieved from Privacy Online News: https://www.privateinternetaccess.com/blog/2015/06/google-chrome-listening-in-to-your-room-shows-the-importance-of-privacy-defense-in-depth/

Goodman, M. (2015, April 1). *Most of the web is invisible to Google. Kere's what it contains*. Preuzeto sa Popular Science: http://www.popsci.com/dark-web-revealed

Greenwald, G., & MacAskill, E. (2013, 06 07). NSA Prism program taps in to user data of Apple, Google and others. *The Guardian*. Preuzeto 08 04, 2013 sa http://www.theguardian.com/world/2013/jun/06/us-tech-giants-nsa-data

Hill, K. (2015, November 30). *The attack that broke the Dark Web—and how Tor plans to fix it.* Retrieved from Fusion: http://fusion.net/story/238742/tor-carnegie-mellon-attack/

I2P. (n.d.). *I2PTunnel.* Retrieved December 3, 2015, from I2P: https://geti2p.net/en/docs/api/i2ptunnel

ICANN. (n.d.). *ICANN.* Retrieved December 3, 2015, from Internet Corporation for Assigned Names and Numbers: http://archive.icann.org/tr/english.html

Internet Archaeologists Reconstruct Lost Web Pages. (2013, September 18). Retrieved from MIT Technology Review: http://www.technologyreview.com/view/519391/internet-archaeologists-reconstruct-lost-web-pages/

Kessler, M. (2013, July 23). *Deutsche User: Zwei Drittel halten ihre Daten im Netz für unsicher.* Retrieved from teltarif.de: http://www.teltarif.de/bitkom-internet-nutzer-daten-unsicher-befragung-prism/news/51871.html

Kumar, M. (2011, October 24). *Tor anonymizing network Compromised by French researchers.* Retrieved from The hacker news: http://thehackernews.com/2011/10/tor-anonymizing-network-compromised-by.html

Labovitz, C., Ahuja, A., & Bailey, M. (2001). *Shining light on dark address space.* Ann Arbor, Michigan, USA: Arbor Netwoks. Retrieved from http://mdbailey.ece.illinois.edu/publications/dark_address_space.pdf

Le Blond, S., Manils, P., Chaabane, A., Ali Kaafar, M., Castelluccia, C., Legout, A., & Dabbous, W. (2011, March). *One bad apple spoils the bunch: Exploiting P2P applications to trace and profile Tor users.* Retrieved from usenix: https://www.usenix.org/legacy/events/leet11/tech/full_papers/LeBlond.pdf

Mergen, L. (2015). *On anonymous networking in Haskell: announcing Tor and I2P for Haskell.* Retrieved December 3, 2015, from Luctor et Emergen: http://www.leonmergen.com/haskell/privacy/2015/05/30/on-anonymous-networking-in-haskell-announcing-tor-and-i2p-for-haskell.html

Microsoft. (n.d.). *Understanding Reverse Lookup.* Retrieved November 30, 2015, from https://technet.microsoft.com/en-us/library/cc730980.aspx

Mikhailian, A. (n.d.). *How to block Tor exit nodes from accessing your website.* Retrieved from mova.org: http://mikhailian.mova.org/node/194

Nerd, P. (2015, February 26). *DNS Crash Course: A, AAAA and PTR Records.* Preuzeto sa The Classic Yuppie: https://classicyuppie.com/dns-crash-course-a-aaaa-ptr-records/

Nicholson, J. (2014, February 28). *What is a name server? .* Retrieved from inmotion hosting: http://www.inmotionhosting.com/support/domain-names/dns-nameserver-changes/what-is-a-name-server

Orchid. (2014, March). Retrieved from Plugins.i2p.xyz/ plugins/ Orchid : http://plugins.i2p.xyz/plugins/orchid/

Osterman Research, I. (2013, July). *Why Should You Encrypt Email and What Happens if You Don't?* Retrieved from Osterman Research: http://www.ostermanresearch.com/whitepapers/orwp_0194.pdf

PC. (2015, November 28). *Definition of: surface Web*. Retrieved from PC Magazine Encyclopedia: http://www.pcmag.com/encyclopedia/term/52273/surface-web

Peachey, P. (2013, October 9). *Exposed: The dark side of the internet, where you can buy drugs, sex and indecent images.* Retrieved from Independent: http://www.independent.co.uk/news/uk/crime/exposed-the-dark-side-of-the-internet-where-you-can-buy-drugs-sex-and-indecent-images-8723048.html

SAM V3. (2015, November). Preuzeto sa I2P: https://geti2p.net/en/docs/api/samv3

SEOBook. (n.d.). *Robots.txt File Generator*. Retrieved November 30, 2015, from SEOBook: http://tools.seobook.com/robots-txt/generator/

Srna. (2013, oktobar 08). *Tamna strana interneta osvaja tržište.* Retrieved from Nezavisne novine: http://www.nezavisne.com/nauka-tehnologija/internet/Tamna-strana-interneta-osvaja-trziste/212804

Syverson, P. (2005). *Onion routing.* Retrieved December 3, 2015, from Onion-router: http://www.onion-router.net/

Titcomb, J. (2015, November 26). *Anonymous hackers install Viagra advert on Islamic State propaganda website*. Retrieved from The Telegraph: http://www.telegraph.co.uk/technology/internet/12019053/Anonymous-hackers-install-Viagra-advert-on-Islamic-State-propaganda-website.html

Tor. (n.d.). Retrieved December 3, 2015, from Torproject: https://www.torproject.org/about/overview.html.en

WEBnSTUDY. (2015, avgust 20). *Tamni Internet.* Preuzeto sa WEBnSTUDY: http://www.webnstudy.com/tema.php?id=tamni-internet

What is a CNAME record? (2015). Retrieved November 30, 2015, from DNSimple.

What is a SOA Record? (2015). Retrieved November 30, 2015, from DNSimple: https://support.dnsimple.com/articles/soa-record/

What is an AAAA record or IPv6? (n.d.). Retrieved November 30, 2015, from No-IP: http://www.noip.com/support/knowledgebase/what-is-an-ipv6-or-aaaa-record/

Wüest, C. (2010). *The Risks of Social Networking.* Retrieved from symantec: https://www.symantec.com/content/en/us/enterprise/media/security_response/whitepapers/the_risks_of_social_networking.pdf

Yale, B. (2014, October 21). *How the Internet Works: The Deep Web.* Retrieved from informIT: http://www.informit.com/blogs/blog.aspx?uk=How-the-Internet-Works-The-Deep-Web

Datum prve prijave: 10.12.2015.
Datum prijema korigovanog članka: 02.02.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.03.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Čekerevac, Z., Dvorak, Z., & čekerevac, P. (2016, July 15). Da li je „Tamni Internet" dubok i taman? (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 53-65. doi:10.12709/fbim.04.04.02.05

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Čekerevac, Zoran, Zdenek Dvorak, and Petar čekerevac. 2016. "Da li je „Tamni Internet" dubok i taman?" Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 53-65. doi:10.12709/fbim.04.04.02.05.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Čekerevac Zoran, Dvorak Zdenek and čekerevac Petar Da li je „Tamni Internet" dubok i taman? [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 53-65.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Čekerevac, Z., Dvorak, Z. & čekerevac, P., 2016. Da li je „Tamni Internet" dubok i taman?. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 53-65.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Da li je „Tamni Internet" dubok i taman? **Čekerevac, Zoran, Dvorak, Zdenek and čekerevac, Petar.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 53-65.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.06

CJELOŽIVOTNO UČENJE I VRIJEDNOST OBRAZOVANJA

LIFELONG LEARNING AND THE VALUE OF EDUCATION

Ana Skledar Ćorluka
Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zaprešić, Hrvatska

Sendi Deželić
Veleučilište Baltazar Zaprešić, Zaprešić, Hrvatska

Helena Štimac
Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, Hrvatska

©MESTE
JEL Category: **I2, I21**

Apstrakt

U današnje vrijeme tehnoloških promjena, ekonomski čimbenici potiču nas da radimo na sebi, da se razvijamo jer životni vijek se znatno produžio isto kao i radni vijek. Starenje stanovnika istovremeno stvara teškoće i prilike. Ono povećava pritisak za povećanje javne potrošnje, ali isto tako i smanjuje gospodarski rast. Ne postoji razlog da svoje iskustvo na poslu i kasnije u mirovini ne upotpunimo specifičnim znanjima. Današnje generacija predstavlja društvo inovacija, informacija te informatizacija, kao i multikulturalno društvo željno novog načina rada i pristupa postizanju uspjeha. Da bismo se uhvatili u koštac sa svim novinama potrebno je prilagoditi se promjenama, a promjene većini ljudi teško padaju. Ukoliko ne želimo da nas ovo moderno vrijeme pregazi potrebno je okrenuti se novim načinima učenja i stjecanja određenih kompetencija. Mlađe generacije već su zahvaćene novim valom učenja. U današnje vrijeme sve je popularniji timski rad još od najranijih faza obrazovanja, također, tu se spominje i kreativni rad koji je nezaobilazan dio svih institucija koje žele pružati svojim učenicima veću vrijednost i na kraju vrlo bitno je spomenuti e-učenje, zahvaljujući kojem je učenje postalo dostupno apsolutno svakoj osobi željnoj znanja. Iz svega spomenutog javio se koncept cjeloživotnog učenja koji je uzeo znatnog maha kod osoba neovisno o životnoj dobi. Cilj rada je ukazati na važnost obrazovanja i na koristi koje nam donosi cjeloživotno učenje.

***Ključne riječi**: obrazovanje, cjeloživotno učenje, ljudski potencijali, kreativni rad, vrijednosti.*

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Ana Skledar Ćorluka
a.skledar.corluka@bak.hr

Abstract

Nowadays, the days of technological changes, economic factors encourage us to work on ourselves, to develop ourselves, because lifetime is significantly extended as well as working life.

Population aging is at the same time full of difficulties but very challenging and full of opportunities. It increases a pressure to increase public spending, but also reduces economic growth. There is no reason not to fulfil one's specific knowledge during his professional work life, and, also, later in a retirement. Today's generation is a society of innovation, information and computerization, as well as a multicultural society eager for new modes and approaches to achieve success. It is necessary to adapt to changes, but changes are very difficult to except. If one doesn't want to be run over by this modern time, it is necessary him to turn to new ways of learning and to acquire certain competencies. Younger generations have already been affected by the new wave of learning. Nowadays, we all work in teams and we are all a part of some kind of the team from the earliest stages of education. Creative work is an indispensable part of all institutions that want to provide greater value to their students and it is also very important to mention e-learning, thanks to which learning becomes available to everyone eager of knowledge. For all the aforementioned, the concept of lifelong learning has occurred, and has taken significant impact at people regardless of their age. The aim of this paper is to emphasize the importance of the education and the benefits that lifelong learning brings.

Keywords: *education, lifelong learning, human resources, knowledge, creative work*

1 UVOD

S pojmom obrazovanje susrećemo se u svakodnevnim razgovorima, kako u pedagoškim, tako i u društvenim krugovima. Obrazovanje razmatramo kao povijesnu i društvenu kategoriju, kao proces obrazovnoga djelovanja i instituciju. U izravnoj je vezi s potrebama proizvodnje materijalnih dobara, sa stupnjem razvoja znanosti i tehnike, s ideologijom koja u njega ugrađuje razne ciljeve i s političkim uređenjem nekog društva. Obrazovanje je uvijek bilo važna odrednica kako za pojedinca tako i za narod u cjelini. Znanja, vještine, kreativnost, odgoj, komunikativnost, stjecanje identiteta, profesionalne i stručne kompetencije, koje se razvijaju kroz proces obrazovanja, glavni su faktori koji se odražavaju na osobnost, uspjeh, zapošljavanje i u konačnici, prosperitet društva. Cjeloživotno učenje postalo je jedna vrlo često upotrebljavana sintagma ne samo u stručnim raspravama nego i u svakodnevnom govoru. Cjeloživotno je učenje tijesno povezano s problematikom obrazovanja odraslih pa se stječe dojam da su to istoznačnice, makar one to nisu. Cjeloživotno učenje posjeduje obrazovnu vrijednost koju je potrebno naglasiti i poticati te ostvarivati kroz sve etape životne karijere.

2 ZNAČAJKE OBRAZOVANJA

Tri su se smjera obrazovanja nadograđivala kroz povijest: razvoj sposobnosti pojedinaca, osposobljavanje za funkcije života te čuvanje, prijenos i korištenje duhovnih, kulturnih, znanstvenih i empirijskih znanja i iskustava čovjeka (Vidulin-Orbanić, 2007). Obrazovanje najčešće znači proces. Godine 1919. E. Durkheim je odredio pojam obrazovanja kao vođenje mladih od strane starije generacije s ciljem razvoja fizičkih, intelektualnih i moralnih svojstava koje od njega zahtijeva društvo i sredina za koju je spremano (Vidulin-Orbanić, 2007). U hrvatskom je društvu obrazovanje na političko-deklarativnoj razini prihvaćeno ne samo kao osnovni pokretač gospodarskoga rasta i tehnološkoga napretka nego i kao mehanizam pravednoga (meritokratskog) dodjeljivanja društvenih položaja i nagrada (Šundalić, & Pavić, 2011)

Koristi od obrazovanja za pojedinca (i društvo) su dalekosežni. Svi napori na poboljšanju kvalitete tog istog obrazovanja pomiču granice ljudskog znanja i osnova su ljudskog napretka. Ono obrazuje i osposobljava naciju za doba u kojem dominira znanje. Stoga se često koristi sintagma „društvo znanja" koja upućuje na ulogu znanja kao najvažnijeg suvremenog resursa. Korisnicima obrazovne usluge daje osjećaj osobnog i intelektualnog postignuća. Dostupnost i kvaliteta obrazovanja pokazatelj je stupnja uključenosti u društvo, njegovog napretka, pozicioniranja, konkurentnosti, prosperiteta i sl. U svijetu koji obilježava sveopća konkurencija i u kojem se sve brzo mijenja, uloga obrazovanja u osposobljavanju radne snage (na svim razinama), u poticanju inovativnosti, podržavanju konkurentnosti i obogaćivanju kvalitete života je dominantna. Koristi koje dobivamo od kvalitetnog obrazovanja su dalekosežne. Ako bismo analizirali razloge uspjeha visokorazvijenih zemalja danas mogli bismo zaključiti da je većina

njih svoj ekonomski razvoj temeljila i temelji na kvaliteti obrazovanja te prilagodbi obrazovanja potrebama i zahtjevima suvremenog tržišta (Katić, 2014).

2.1 Povijest obrazovanja

Proučavajući obrazovanje u prošlosti uviđamo sljedeće osnovne odlike, odnosno težnju da se obrazovanjem oblikuje dobar, mudar i skladan čovjek. S druge strane, politika društva uvjetovala je tko će biti obrazovan – elita i građanska klasa, kasnije i čitav narod (Vidulin-Orbanić, 2007). Svrha obrazovanja u antici bila je obrazovati lijepog i dobrog čovjeka, dobrog govornika, hrabrog ratnika, krjeposnog građanina, mudrog i obrazovanog vladara. U srednjem vijeku svrha se usmjeravala na učenost i krijepost, strogost, poslušnost, molitvu i rad (Vidulin-Orbanić, 2007). Devetnaesto je stoljeće obrazovanjem težilo k razvoju svestrano harmonično–obrazovane osobe, građaninu demokratu, dok se u dvadesetom stoljeću pojavio zahtjev ka razvoju sveobuhvatne osobnosti. Istraživao se i poticao razvoj darovitosti, samostalnosti, kritičkoga mišljenja te ravnopravnosti. Kraj 20. stoljeća obilježen je i raskorakom između potreba društva i onoga što daje škola. Povijesno je mjesto nastanka pojma obrazovanja otprilike nastanak modernoga građanskoga društva koji se protivio ekonomskom utilitarizmu svoga vremena (Vidulin-Orbanić, 2007). Osnovno se obrazovanje proširilo po zapadnom svijetu težeći za ukidanjem nepismenosti i podizanjem razine socijalnog razumijevanja. Unatoč progresu, škole nisu uspjele ići u korak s velikim socijalnim promjenama koje su se odvijale. Tijekom 19. i 20. stoljeća razvio se moderni obrazovni sustav. Građanstvo se zanimalo za više stupnjeve obrazovanja poput gimnazija i sveučilišta jer je diploma omogućavala vodeći položaj u državi. No, plemstvo je i dalje zadržalo svoje povlastice te su građani mogli zadirati samo u gospodarstvo te u srednje i više službeničke pozicije, otprilike do prvoga svjetskog rata (Vidulin-Orbanić, 2007).

20. stoljeće obilježili su internacionalni ratovi, unutrašnji konflikti i neredi kako socijalnih tako i rasnih i ideoloških skupina koji su izvršili dubok utjecaj na obrazovanje. Industrija, znanost i tehnologija donijeli su goleme promjene u društvu pa se obrazovanje počelo shvaćati kao instrument nacionalnog razvoja. U vrijeme kada su misao i tehnologije iznimno uznapredovale, odgojno–obrazovni sustav suočen je s brojnim zahtjevima koji se pred njega postavljaju. Klasična nastava unutar postojećeg odgojno–obrazovnog sustava nije dovoljno djelotvorna i nudi često samo knjiška znanja. Učenik pasivno sudjeluje u školskim, a kasnije životnim situacijama (Vidulin-Orbanić, 2007).

2.2 Vrijednosti obrazovanja

Mnogi smatraju kako je znanje jedina dugoročno održiva konkurentska prednost nacija.

I najbogatije nacije, poput zaljevskih zemalja, svoje bogatstvo pretaču u znanje. Nacije bez značajnih prirodnih resursa, a koje su se uspele visoko na ljestvici blagostanja i ugleda – kao Finska, Irska i Singapur – učinile su to na osnovi ulaganja u znanje (Moj-Posao, 2015).

Brojna istraživanja pokazuju da su učenički pristupi učenju, njihova obrazovna postignuća i aspiracije povezane i s tim koliko pozitivno učenici vrednuju obrazovanje i doživljavaju li ga instrumentom za postizanje određenih životnih ciljeva. Učenička percepcija obrazovanja kao vrijednosti ispitana je u ovome istraživanju kroz slaganje s četiri tvrdnje prikazane u Tabeli 1.

Tabela 1 Slaganje učenika osmih razreda s tvrdnjama o obrazovanju kao vrijednosti

Obrazovanje je:	Slaganje (u potpunosti se slažem + uglavnom se slažem)	Neslaganje (uglavnom se ne slažem + uopće se ne slažem)
preduvjet kvalitetnog života	2022 (89,7%)	233 (10,3%)
preduvjet dobrih prihoda	1971 (87,5%)	282 (12,5%)
preduvjet napredovanja pojedinca u društvu	1810 (80,4%)	440 (19,6%)
preduvjet bijega od siromaštva	1691 (75,3%)	557 (24,8%)

Izvor: (Ristić Dedić, & Jokić, 2014)

Podaci iz Tabele 1 pokazuju da je slaganje sa sve četiri tvrdnje izrazito visoko. Gotovo svi učenici osmog razreda se slažu s tvrdnjama „Obrazovanje je preduvjet kvalitetnog života“ i „Obrazovanje je preduvjet dobrih prihoda“. Najveća razina neslaganja, pri čemu se oko četvrtine učenika ne slaže, je kod tvrdnje „Obrazovanje je preduvjet bijega od siromaštva“.

Što pojedinac može učiniti za sebe, kako bi si osigurao dugoročnu konkurentnu prednost na tržištu rada? Klasični odgovor je: ulagati u znanje. Ipak, u današnjem brzom i često zbunjujućem svijetu racionalno se je zapitati: treba li zaista i isplati li se ulagati u znanje?

Teško je izmjeriti vrijednost svake pročitane knjige ili apsolviranog tečaja, ali vrijednost formalne edukacije donekle možemo izmjeriti. Naime, tijekom srpnja i kolovoza 2005. MojPosao je proveo veliko istraživanje o visini plaća ("salary survey") u Hrvatskoj, na verificiranom uzorku od preko 7.000 ispitanika. Iako je istraživanja bilo usmjereno prvenstveno nalaženju parametara plaća za nekih 150 tipskih radnih mjesta, dobiveni su i mnogi općeniti rezultati. Kao primjerice o visini plaće ovisno o stručnoj spremi.

Prvo i najstandardnije pitanje koje nam se nameće je: „Vrijedi li studirati?“ U današnje vrijeme mnogi poslodavci za mnoga radna mjesta više ne zahtijevaju formalne kvalifikacije. Ipak, analize pokazuje da je završetak studija i stjecanje visoke stručne spreme vrlo isplativo. Naime, istraživanja pokazuju kako radnik s visokom stručnom spremom ima u prosjeku 42,5% veću plaću od onoga sa srednjom stručnom spremom (Moj-Posao, 2015)

Poslodavci i radnici se slažu kako je znanje te adekvatno obrazovanje odlučujuća konkurentska prednost za pojedince i tvrtke. Naime, prema rezultatima, nedavno provedenog istraživanja, čak 62% poslodavaca se "slaže" ili "donekle slaže" da je ulaganje u edukaciju radnika najisplativije ulaganje za tvrtku. Preko polovice poslodavaca smatra da ne ulažu dovoljno u edukaciju svojih zaposlenika, a preko 80% posloprimaca smatra kako njihovi poslodavci ne ulažu dovoljno u njihovu edukaciju.

Međutim, najzanimljivije zvuči podatak kako bi čak 86% ispitanih radnika (od uzorka od 1.500) participiralo u trošku edukacije, kad bi njihov poslodavac platio ostatak – prosječno bi participirali s nešto preko 30%.

Ovo pokazuje da postoji širok koncenzus oko vrijednosti formalne i neformalne edukacije. Kako je pak nedostatak znanja u Hrvatskoj očit, sve sastavnice su tu. Potrebno je aktivirati katalizatore koji će omogućiti brži korak prema društvu znanja: s jedne strane uklanjanje blokada i neefikasnosti u postojećem sustavu formalne edukacije, a s druge napredak privatnog obrazovnog sektora (Moj-Posao, 2015)

3 ZNAČAJKE CJELOŽIVOTNOG OBRAZOVANJA

Cjeloživotno učenje postalo je jedna vrlo često upotrebljavana sintagma ne samo u stručnim raspravama nego i u svakodnevnom govoru. Cjeloživotno je učenje tijesno povezano s problematikom obrazovanja odraslih pa se stječe dojam da su to istoznačnice, makar one to nisu. Kako se cjeloživotno učenje povezuje i s nekim drugim konceptima, nužno je razjasniti pojam cjeloživotnog učenja prikazujući historijat nastanka koncepta i njegovu uporabu u međunarodnom kontekstu (Pastuović, 2008). Cjeloživotno učenje je koncept koji promovira postupnu preobrazbu u učeću zajednicu zadovoljnih pojedinaca, a time i kompetitivne organizacije i društva utemeljenog na neprestanom stvaranju, obnavljanju i primjeni novih znanja, vještina i stavova (vrednota). Znatiželja, radost učenja novog, motiviranost i navike neprestanog učenja stvaraju se u mlađim životnim razdobljima. Stoga su smišljen odgoj, pristupi učenju i iskustva s učenjem stečeni u obitelji i u predškolskim ustanovama osnova za kontinuirano i samoinicijativno učenje i obrazovanje tijekom cijelog života (Asoo, 2015). Važniji ciljevi cjeloživotnog učenja jesu: podizanje opće razine obrazovanosti svih građana – uključenje svih građana u taj proces, prepoznavanje, ostvarenje osobnih potencijala i sposobnosti, oblikovanje društveno aktivnih, uključenih i odgovornih pojedinaca, osposobljavanje prilagodljivih pojedinaca za snalaženje u promjenjivu radnom i društvenom okruženju, viši stupanj zapošljivosti. Ta su stremljenja posebice važna i za radne organizacije i javnu upravu, ali i cijelu društvenu zajednicu kojoj su nagle ekonomske i tehnološke promjene, kao i nepovoljni demografski procesi, nametnuli cjeloživotno učenje i obrazovanje kao nužnost obrazovne i gospodarske politike (Asoo, 2015.).

3.1 Koncept cjeloživotnog učenja

Naziv „cjeloživotno obrazovanje“ (lifelong education), odnosno „cjelo-životno učenje“ (lifelong learning), pojavio se u Engleskoj u dvadesetim godinama prošlog stoljeća. Koncept cjeloživotnog obrazovanja, odnosno učenja, potaknut je razvojem ideje i prakse obrazovanja odraslih u industrijski razvijenim zemljama Zapada kao što su Engleska, Njemačka i skandinavske zemlje. Koncept cjeloživotnog obrazovanja i njegove inačice nisu nastale u zemljama sjeverne Amerike (u SAD-u i Kanadi), nego u zemljama zapadne i sjeverne Europe (Pastuović, 2008). Pravi je zamah ideja cjeloživotnog obrazovanja dobila tek nakon Drugoga svjetskog rata. Naziv cjeloživotno obrazovanje postao je međunarodno prihvaćen na međunarodnim konferencijama o obrazovanju odraslih koje su održane u organizaciji UNESCO-a (1960. i 1965. godine). Razvoj koncepta obrazovanja odraslih bitno je pridonio formiranju koncepta cjeloživotnog obrazovanja (Jaryis, 1983).

Najuspješniji opis značajki cjeloživotnog obrazovanja glasi: „Cjeloživotno učenje zahtijeva da se obrazovanje sagleda u njegovom totalitetu. Ono pokriva formalni, neformalni i informalni oblik obrazovanja i pokušava integrirati i artikulirati sve strukture i faze obrazovanja duž vertikalne i horizontalne dimenzije. Ono je, također, karakteristično po svojoj fleksibilnosti što se tiče vremena, prostora, sadržaja, načina učenja i stoga zahtijeva samoupravljivo učenje, dijeleći nečije prosvjetljenje s drugima i prihvaćajući različite stilove i strategije učenja (Dave, 1976).

3.2 Oblici cjeloživotnog učenja

Oblici cjeloživotnog učenja su: formalno obrazovanje, neformalno obrazovanje i informalno obrazovanje. Nenamjerno je učenje iskustveno učenje (experimental learning). Iskustveno učenje nije organizirano ni strukturirano. Formalno obrazovanje je školovanje. Ono je najviše organizirani oblik učenja. Formalno obrazovanje je službeno (regularno) strukturirano učenje, organizirano od obrazovne institucije i rezultira priznatim certifikatom, tj. diplomom kojom se priznaje određeni stupanj obrazovanja. Prema Međunarodnoj standardnoj klasifikaciji obrazovanja (2000.) neformalno je obrazovanje sustavna organizirana obrazovna aktivnost koja se može provoditi u školama i neškolskim organizacijama i uključuje osobe svih dobnih skupina, od djece do osoba treće životne dobi. Završetak nekog oblika neformalnog obrazovanja može rezultirati potvrdom o uspješno završenom obliku neformalnog obrazovanja, ali se njome ne stječe neki stupanj stručne spreme. Postoje različiti organizacijski oblici neformalnog obrazovanja kao što su: seminar, tečaj, savjetovanje, simpozij, konferencija i drugi. Za svako je neformalno obrazovanje karakteristična eksterna obrazovna potpora osobi koja uči (Pastuović, 2008).

Informalno je obrazovanje namjerno učenje bez izvanjske potpore. Njemu odgovara hrvatski naziv – samoobrazovanje. To je oblik namjernog učenja koje je manje organizirano od neformalnog obrazovanja. Neformalno obrazovanje organiziraju institucije i osobe za potrebe drugih osoba koje će uz njihovu pomoć učiti. Informalno obrazovanje pokreće i organizira sama osoba koja će učiti bez izvanjske pomoći drugih. Samoobrazovanje (self-education, Selbstbildung) može biti potpuno samostalno (pojedinac samostalno određuje cilj svojega učenja, planira, organizira i vrednuje rezultate svojega učenja) ili pri tome može zatražiti određenu pomoć drugih pojedinaca i institucija (Matković, & Poljak, 1989.). Nenamjerno ili iskustveno učenje (experiential learning, learning by doing, incidental learning) zbiva se u različitim životnim ulogama; ulozi učenika, radnoj, obiteljskoj/roditeljskoj, političkoj, rekreativnoj, ratnoj i drugim. Iskustveno je učenje najčešće nesvjesno. Uči se radeći i prolazeći kroz različite životne situacije. Pri tome aktivnosti kojima se stječe iskustvo nisu motivirane učenjem, nego zadovoljavanjem različitih ekonomskih, socijalnih i samoostvarujućih motiva. Radom se stječu i usavršavaju različite vještine, što ne znači da zaposlenici rade da bi vježbali, nego rade zato da bi zaradili, ostvarili se u radu itd. Pri iskustvenom učenju osoba ne mora biti svjesna da je nešto naučila, odnosno da se nenamjernim učenjem promijenila. Cjeloživotno učenje ne zamjenjuje tradicionalno školovanje, što se u početku smatralo mogućim, a zbog nedostataka školovanja i poželjnim, nego je to fleksibilni sustav oblika učenja koji omogućuje cjeloživotno stjecanje i razvijanje kompetencija koje su ljudima potrebne za život u odrasloj dobi.

3.3 Međunarodni programi koji se bave cjeloživotnim učenjem

Program Leonardo Da Vinci koji je djelovao od 1995. godine nastao je iz potrebe da se Europljane pripremi za ulazak na tržište rada. Cilj tog programa jest pomoći ljudima da unapređuju svoje vještine tijekom cijelog života. Programi su otvoreni u 31 državi. Program Socrates je još jedan od međunarodnih programa koji se bavi cjeloživotnim učenjem. U taj program je uključeno oko 30 europskih zemalja. Glavni cilj ovog programa je izgraditi Europu znanja i na taj način dati bolji odgovor na velike promjene u ovom stoljeću. Ovaj program također promiće mobilnost i inovacije (Mzos, 2015). Program za cjeloživotno učenje (Lifelong Learning Programme) program je Europske Unije usmjeren na sve razine obrazovanja i stručnog usavršavanja. Pod pojmom cjeloživotnog učenja podrazumijevaju se sve aktivnosti vezane za učenje tijekom cijelog života, a s ciljem unaprjeđenja znanja, vještina i sposobnosti. Program pokriva razdoblje od 2007. do 2013. godine a za njegovu provedbu na europskoj razini za navedeno razdoblje izdvojeno je 6.9 milijardi eura, što ga čini najvećim europskim programom u području obrazovanja. Cilj programa je doprinijeti razvoju Europe kao naprednog društva znanja s održivim gospodarskim razvojem (Mzos, 2015).

Program za cjeloživotno učenje sastoji se od četiri sektorska potprograma (Mzos, 2015):

1. Comenius (predškolski odgoj i školsko obrazovanje),
2. Erasmus (visokoškolsko obrazovanje),
3. Leonardo da Vinci (strukovno obrazovanje i osposobljavanje),
4. Grundtvig (obrazovanje odraslih).

Dva komplementarna programa: Transverzalni program (suradnja i inovacije u području cjeloživotnog učenja unutar Europske unije, učenje stranih jezika, razvoj inovativnih informatičkih i komunikacijskih tehnologija, širenje i korištenje rezultata programa) i Jean Monnet (potpora institucijama koje se bave europskim integracijama) (Mzos, 2015). Programi cjeloživotnog učenja prisutni su sve više i u Hrvatskoj, a provode se i organiziraju na razini lokalnih vlasti (gradovi i općine) te raznih stručnih službi (Zavodi za zapošljavanje).

4 ZAKLJUČAK

Ljudi su postali temeljni kapital poduzeća, a ne više samo sredstvo obavljanja određenih poslova. Postali su investicija koju valja razvijati te u koju je potrebno ulagati da bi dala što bolje rezultate te postala rentabilna. U današnjem užurbanom i turbulentnom svijetu čovjek je prisiljen trajno učiti kako bi bio u mogućnosti pratiti promjene, zadovoljiti svoje potrebe i interese i biti aktivni član društva. Motivacija i raznolikost mogućnosti obrazovanja osnovni su uvjet za uspješno učenje. Vrijednosti obrazovanja svi ćemo spoznati u jednom trenutku naših života. Znanje i obrazovanje je nešto što nam nitko ne može oduzeti i zato bismo objeručke trebali prihvaćati svaku novinu u tom području te bismo trebali stremiti što većoj znatiželji i zainteresiranosti različitih sfera učenja. Cjeloživotno učenje potrebno je svim naraštajima zbog osiguranja jednakih prava na kvalitetan i aktivan život. Nikada nije kasno dodatno se obrazovati, steći konkretna znanja, nadopuniti postojeće „rupe“ obzirom da današnje tržište rada vrvi nezaposlenim osobama kojima bi možda baš određena kompetencija nedostajala da ostvare daljnju karijeru. Obzirom da bi gotovo 90% zaposlenih sudjelovalo u raznim oblicima dodatnog obrazovanja, čak i djelomično na vlastiti trošak, znači da je vrijednost istog vrlo visoka te da je cjeloživotno učenje u Hrvatskoj na vrlo visokoj cijeni što bi poslodavcima trebao biti pokazatelj visoko motivirane radne snage.

Ljudski potencijal zaista predstavlja potencijal koji valja razvijati i nadopunjavati jer mogućnosti su beskonačne.

CITIRANI RADOVI

Asoo - *Cjeloživotno učenje i obrazovanje odraslih*. Izvor s World Wide Web. Dostupno na: http://www.asoo.hr/UserDocsImages/TCU%20NSB/2013/Integralno%20CU%20i%20OO_za%20javnu%20raspravu.pdf

Dave, R. H. (ed.) (1976). *Foundations of Lifelong Education*. New York: Pergamon Press, str. 35-36

Jarvis, P. (1983). *Adult and Continuing Education.* New York: Croom Helm. Key Competencies: A developing concept in general compulsory education (2002). Brussels: Eurydice.

Katić, S. (2014) *Marketing privatne obrazovne institucije*, Magistarski rad, Osijek: Ekonomski fakultet

Koncepcija i odrednice cjeloživotnog učenja. Izvor s World Wide Web. Dostupno na: file:///D:/Downloads/Cjelozivotno-ucenje.pdf

Matković, I., Poljak, V. (1989). *Samoobrazovanje*. U: Potkonjak, N. i Šimleša, P. (ur.) (1989). Pedagoška enciklopedija. Beograd: Zavod za izdavanje udžbenika, Zagreb: IRO Školska knjiga, Sarajevo: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Titograd: Republički zavod za unapređivanje vaspitanja i obrazovanja, Novi Sad: Zavod za izdavanje udžbenika

Pastuović, N., (2008), *Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju*, Odgojne znanosti, Vol 10 No 2, str. 253-267

Program za cjeloživotno učenje. Izvor s World Wide Web. Dostupno na: http://public.mzos.hr/Default.aspx?sec=2935

Ristić Dedić, Z., Jokić, B., *O učenju* 2014. Izvor s World Wide Web. Dostupno na: https://www.idi.hr/ucenje2014/izvjestaj2.pdf

Šundalić, A., Pavić, Ž., (2011), *Između vrijednosti obrazovanja i negativnoga sociokulturnog nasljeđa,* Društvena istraživanja, Vol 20 No 4(114)

Vidulin-Orbanić, S., "*Društvo koje uči*": *povijesno–društveni aspekti obrazovanja,* Metodički obzori 2(2007)1, dostupno na: file:///D:/Downloads/Microsoft_Word_VIDULIN_HR.pdf

Vrijednost obrazovanja. Izvor s World Wide Web. Dostupno na: http://www.moj-posao.net/Vijest/60703/Vrijednost-obrazovanja/2/

Datum prve prijave: 21.02.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 04.04.2016.
Datum prihvatanja članka: 01.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Ćorluka, A. S., Deželić, S., & Štimac, H. (2016, July 155). Cjeloživotno učenje i vrijednost obrazovanja. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 66-72. doi:10.12709/fbim.04.04.02.06

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Ćorluka, Ana Skledar, Sendi Deželić, and Helena Štimac. 2016. "Cjeloživotno učenje i vrijednost obrazovanja." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 66-72. doi:10.12709/fbim.04.04.02.06.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Ćorluka Ana Skledar, Deželić Sendi and Štimac Helena Cjeloživotno učenje i vrijednost obrazovanja [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 155, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 66-72.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Ćorluka, A. S., Deželić, S. & Štimac, H., 2016. Cjeloživotno učenje i vrijednost obrazovanja. *FBIM Transactions,* 155 July, 4(2), pp. 66-72.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Cjeloživotno učenje i vrijednost obrazovanja. **Ćorluka, Ana Skledar, Deželić, Sendi and Štimac, Helena.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 155, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 66-72.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.07

ZAHTEVI U POBOLJŠANJU UPRAVLJANJA LANCEM SNABDEVANJA

REQUIREMENTS IN IMPROVING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Branko Davidović
Visoka škola strukovnih studija, Kragujevac, Srbija

Maletić Jelena
Politehnička škola, Kragujevac, Srbija

©MESTE
JEL Category: **L92, O18, O32**

Apstrakt

Fokus savremenih organizacija zasnovanih na konceptu upravljanja lancima snabdevanja, nastao je kao odgovor na stalne poslovne zahteve koji se odnose na unapređenje poslovnih procesa, fleksibilnosti, agilnosti i kolaboracije lanca snabdevanja. Cilj ovog rada je da se izlože konceptualne zahteve za poboljšanje upravljanja lancem snabdevanja i ukaže na neke mogućnosti povećanja kvaliteta i zadovoljstva korisnika. Zahtevi korisnika su promenili dinamiku nastupa u mnogim industrijskim granama. Organizacije koje mogu da povećaju produktivnost, cenu materijala i/ili proizvoda i primene odgovarajuće strategije menadžmenta rizika idu u korak sa ovim trendom kako bi se izdvojile od konkurencije, čineći svoje lance snabdevanja fleksibilnijim. Takve organizacije ubrzavaju ostvarivanje svojih poslovnih ciljeva i stvaranje boljeg iskustva za krajnje korisnike. Poslovna logika ukazuje, da organizacije obično prate dve od tri performanse u isto vreme: uslugu, cenu i/ili kvalitet. Dok cena i kvalitet ostaju na vrhu važnosti za mnoge organizacije, izlaženje u susret zahtevima korisnika (VOC) kada se radi o poručivanju i hitnoj isporuci postaje determinator globalnog takmičenja distributera. Današnji korisnici „imaju neuporedivo veći nivo uticaja na aktivnosti unutar lanca snabdevanja u cilju ispunjenja njihovih zahteva“. Organizacije koje obezbeđuju mnogostruke puteve naručivanja mogu lako da realizuju zahteve fleksibilnih planova distribucije, mogu i preuzimaju, veći udeo na tržištu od manje prilagodljivih organizacija.

***Ključne reči**: Lanac snabdevanja, zahtevi, upravljanje, integracija*

Adresa autora:
Branko Davidović
iwtbg@beotel.net

Abstract

The focus of modern organizations is based on the concept of supply chain management. It was created in response to ongoing business requirements related to business process

improvement, flexibility, agility and collaboration supply chain. The aim of this paper is to expose the conceptual requirements for improving supply chain management and the balance between that lower costs and losses and that greater income, and also to work on quality and customer satisfaction. Customer requirements have changed the dynamics of performance in many industries. Organizations that can increase productivity, the cost of materials and / or products and the application of appropriate risk management strategies are catching up with this trend in order to isolate themselves from the competition, making their supply chains more flexible. Such organizations accelerate the achievement of their business objectives and create a better experience for end customers.

Business logic indicates that organizations are usually followed by two of the three variables at the same time: service, price and/or quality. While price and quality remain the top concern for many organizations, meeting the requirements of the customer (VOC) when it comes to ordering and delivery of emergency becomes the determiner of global competition distributors. Today's customers "have a much higher level of impact on activities within the supply chain in order to meet their requirements." Organizations providing multiple pathways ordering can easily implement flexible plans of distribution requirements. They can also take a greater the market shares of less adaptable companies.

***Keywords**: supply chain, requirements, management, integration*

1 UVOD

Fokus savremenih organizacija zasnovanih na konceptu upravljanja lancima snabdevanja (SCM-Supply Chain Management), nastao je kao odgovor na stalne poslovne zahteve koji se odnose na unapređenje poslovnih procesa, i posebno na efikasnost lanaca snabdevanja. Sam koncept lanca snabdevanja predstavlja novu poslovnu filozofiju i obuhvata strateški pozicioniran i mnogo širi opseg aktivnosti i usmeren je na što veću usklađenost ključnih poslovnih funkcija svih karika u distributivnom lancu u procesu organizacije robnih i informacionih tokova. Koncept lanca snabdevanja se nalazi u svojoj uzlaznoj fazi životnog ciklusa i da je još daleko da dođe do saturacije, odnosno da su tokovi robe, informacija, novca i svega drugog kroz neki distributivni sistem snabdevanja permanentni izvor problema ali, da u njima postoje velike mogućnosti za unapređenja svakodnevnog poslovanja privrednih društava. (Davidović & Božović, 2015) Jedan ciklus proizvodnje podrazumeva nabavku materijala, njihovo pretvaranje u gotove proizvode, distribuciju i prodaju tih proizvoda krajnjim korisnicima.

Pitanja kao što su optimizacija zaliha, skraćenje izvršenja tehnoloških operacija i smanjenje troškova su ključni aspekti poslovanja lanaca snabdevanja koje organizacije treba da poboljšaju. Nadogradnja sveukupne efikasnosti lanca snabdevanja i stvaranje lanaca sa većom fleksibilnošću su takođe značajni prioriteti. Preciznije, proizvođači i špediteri traže da poboljšaju sposobnosti upravljanja zalihama, inicijative vezane za poboljšanje vidljivosti u lancu i dobre komunikacije sa dobavljačima i korisnicima. Dalje se traže rešenja oko predviđanja tražnje kupca kako bi njihove zahteve uskladili sa proizvodnjom, zalihama i distribucijom, zadržavanje fiksnih cena, eliminacija svih grešaka u proizvodnji od stanja zaliha do otpada, poboljšanja obrta, pouzdano planiranje uz angažovanje odgovarajućih kapaciteta. Kada bi sve ove funkcije mogle da se izvršavaju pod jednim krovom sa jednim informacionim sistemom, efikasnost bi bila još veća. Zanimljivo, imperativi kao što su mogućnosti prilagođavanja proizvoda i usluga, su procesi koji poboljšavaju duge rokove, niske cene, bolju optimizaciju zaliha na stanju i sveukupnu efikasnost lanca snabdevanja. Prema ranijim istraživanjima, na uzorku od preko 150 organizacija (Davidović B. , 2012), 51% organizacija želi da skrati rokove isporuke, 50% troškove zaliha, 43% bolju optimizaciju zaliha, 42% povećanu efikasnost lanca, 35% stvaranje fleksibilnijeg lanca, 35% veću fokusiranost na korisnike po pitanju odgovornosti, 34% poboljšanu vidljivost svojih pošiljaka po mestima nalaženja u lancu, 29% da poveća uticaj lanca snabdevanja na rast prihoda, 27% unapredi i standardizuje procedure u lancu, 23% skrati ciklus proizvodnje, 12% mogućnost prilagođavanja proizvoda zahtevima korisnika, 12% unapredi procedure oko sklapanja poslova i ugovora i dr. Ako bi se posmatrala sposobnost

razumevanja lanca snabdevanja u smislu razumevanja i prepoznavanja zahteva korisnika, organizacije su ocenjivale sposobnost od dovoljno do odlične ili obrnuto, tabela 1.

Ako se posmatra višak zaliha, trećina organizacija u potpunosti potvrđuje da je njihov lanac snabdevanja veoma efikasan i odličan u kontrolisanju visina zaliha kod 7%, kod 39% ima dobro praćenje zaliha, njih 27% vrlo dobru kontrolu, njih 24% imaju povremenu kontrolu, 3% nemaju kontrolu kod ne automatizovanih skladišta. Strategije za smanjenje zaliha navode na smanjenje potrebnih zaliha, u stvari više od polovine (55%) tvrdi da je ovo pitanje presudno za profitabilnost. Njih 19% da je smanjenje zaliha ekstremno važno, vrlo važno 39%, ponekad važno 36%, nije uvek važno 2% i nije toliko važno, njih 7%. Proizvođači imaju planove smanjenja zaliha od 5% do najviše 70% dok međuposrednici planiraju smanjenje zaliha do 44%.

Tabela 1. Prilagodljivost lanca snabdevanja prema zahtevima korisnika (u %)

Aspekt posmatranja	Odličan	Dobar	Dovoljan
Razumevanje kanala distribucije	40	41	19
Razumevanje tržišnog potencijala	38	38	24
Sposobnost prepoznavanja zahteva korisnika	34	36	30
Razumevanje zahteva u trenutku nabavke	31	39	30
Proizvodna kategorija (količina nabavke, ciklus)	30	41	29

Izvor: (Davidović B. , 2012)

Konkretno, ocenjeno kao najvažnije je sposobnost, da se obezbedi više blagovremenih informacija o mogućim promenama u lancu koje kasnije utiču na njegovo upravljanje 60%, planiranje i logističko izvršenje 47%, saradnja unutar organizacija i trgovinskih partnera 44%, kao i da se predvidi uticaj marketinških promocija ili neadekvatnih aktivnosti 42%. Ima i drugih bitnih saznanja o upravljanju lancima snabdevanja. (Davidović B. , 2012)

2 ZAHTEVI KUPCA I DINAMIKA LANCA SNABDEVANJA

Da bi posmatrali promene koje nastaju iz zahteva korisnika, treba razmotriti najbolje prakse iz ne tako davne prošlosti. Mnoge organizacije su provele decenije ukidajući neke dodatne aktivnosti, razvijajući predviđanja, tražeći načine da smanje ili eliminišu nepotrebne troškove poslovanja što se posebno odnosi na nivoe zaliha, čineći rasprodaje, što je kod nekih dovodilo do smanjenja prodaje i gubitka izvesne lojalnosti korisnika što se nastavlja i danas. Međutim, zahtevi korisnika sada stvaraju nov pritisak na lanac snabdevanja, menjajući uspostavljena „pravila“ zahtevajući brzinu isporuke koja do sada nije praktikovana po pitanju efikasnosti. Korisnici koriste tehnologiju da bi na licu mesta uporedili cene i naručili željeni proizvod od bilo koje organizacije na svetu. Oni naručuju proizvode danas i dobijaju ih sutra ili ponekad istog dana. Samo najfleksibilniji lanci snabdevanja mogu da uspeju u takvom okruženju.

Prema IMB Institutu za procenu poslovanja, odgovornost je na organizacijama da „anticipiraju i prilagode“ preferencijama korisnika. Organizacije moraju da koriste „zahteve korisnika da bi ograničile asortiman i personalizovale tržište, dopuštajući personalu prodavnice da odgovaraju i planiraju za lokalne potrebe i svoje korisnike na njihovom putu do kupovine.“ (IBM, 2013) Drugim rečima, organizacije moraju da budu spremne da se prilagode korisnicima prema njihovim zahtevima.

Zadovoljavanje zahteva korisnika nije lako, naročito u velikim svetskim organizacijama. Na primer, u žurbi da se obezbede putevi naručivanja koji bi se poklopili sa zahtevima korisnika, neke organizacije su nesmotreno stvorile nezavisni sistem realizacije za svaki zahtev. Podignute su barijere prema naručivanju i informacijama realizacije između narudžbina na licu mesta naspram onih koje dolaze preko Interneta, mobilnih telefona, satelita, ili TV-a. Bez modernizovanih sistema komunikacija, organizacija može da završi sa previše zaliha na nekim lokacijama, a nedovoljno na drugim što bi rezultiralo neefikasnošću i povećanjem troškova.

Pomeranje sa reaktivne na proaktivnu poziciju prema korisniku zahteva fundamentalnu promenu u razmišljanju o ulozi lanca snabdevanja. Veliki svetski lanac snabdevanja pokreće posao a ne služi kao taktička podrška poslu. Organizacije koje prihvataju sveobuhvatna rešenja mogu efikasnije da se pozicioniraju kako bi zadovoljile transportne i druge zahteve korisnika i dobile odgovarajuće mesto na tržištu.

Mnoge organizacije nemaju sveobuhvatni pogled na to koliko dobro njihov lanac snabdevanja zapravo funkcioniše i ne prate gde se troši vreme, gde se dešavaju prekidi, koliko efikasno se integrišu članovi lanca snabdevanja i interno i eksterno i koje su mogućnosti za smanjivanje operativnih troškova, autokratiju i proaktivno rešenje problema. Kako odgovoriti na ovakva pitanja bez ikakvog sistema koji pruža potpunu vidljivost lanca i ljudi koji mogu da primene znanja u korist organizacije je praktično nemoguće, jer su mnoge organizacije razvile raznovrsne međunarodne platforme koje su podeljene jezikom, valutom i kulturom. Sadašnji izazov je premošćavanje svih informacionih i bankarskih ograničenja, sveobuhvatan pogled na čitavu organizaciju odjednom i stvaranje efikasnosti i troškovne efektivnosti organizacije.

U zavisnosti od složenosti lanca snabdevanja zahtevi mogu da budu vrlo različiti. U osnovi ima nekoliko karakterističnih zahteva:

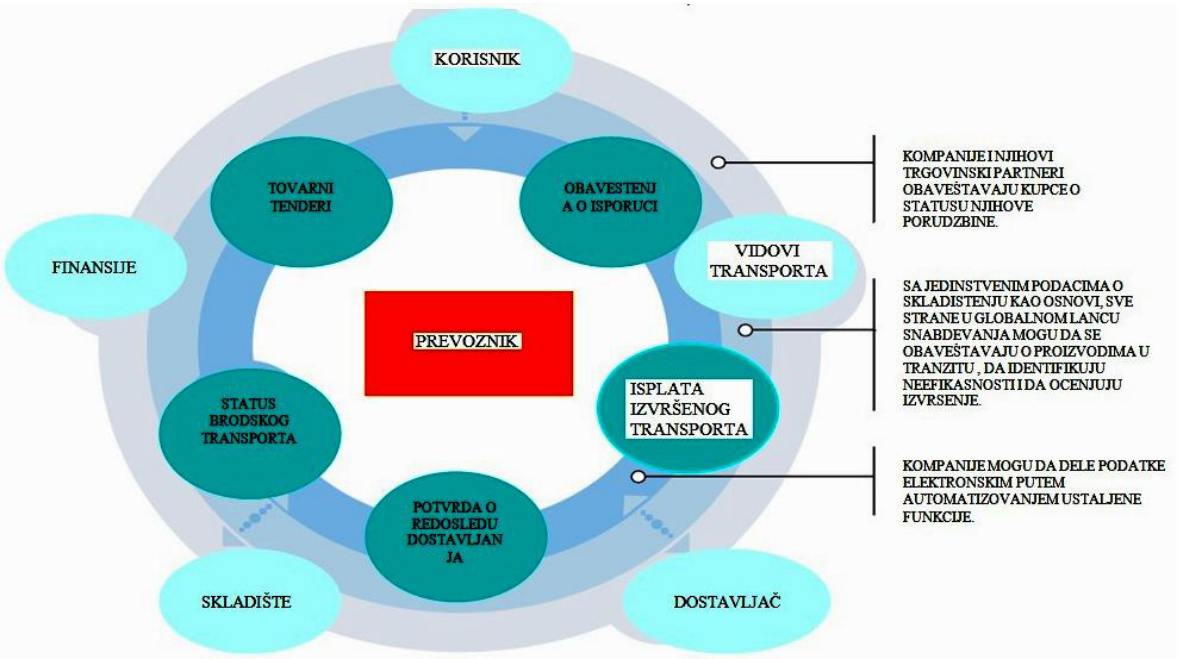
- poboljšanje brzine kroz ceo lanac snabdevanja, što predstavlja podršku procesima transporta i distribucije, uključujući integraciju sa prevoznicima, elektronsku razmenu podataka (EDI) i planiranje transporta. Pravovremena isporuka predstavlja najveći kvalitet u lancu isporuke. Neke organizacije nude čak i bržu realizaciju od zahtevane. Organizacije koje lako mogu da razmenjuju informacije, interno i eksterno, o narudžbinama, proizvodima i transportu, mogu da se bolje pozicioniraju na tržištu uz isporuku po sistemu „ramp to ramp“.
- poboljšanje tačnosti i zadovoljenje kupca, zahteva što veću automatizaciju procesa i tokova informacija u realnom vremenu čime se obezbeđuje brža distribucija, pakovanje, komisioniranje i dr.
- izlaženje u susret zahtevima korisnika za rukovanjem materijalima i robom, izborom odgovarajućih sistema rukovanja uz primenu novih tehnologija identifikacije auto-ID (bar-kod skeniranjem, RFID ili OCR tehnologijama), primena standardizacije, i dr. Oko 30% organizacija u prispeću ima automatizovane podatke i vrši praćenje procesa informacionim tehnologijama, 49% još uvek prati tok informacija klasičnim načinom (koristeći telefon, faks i elektronsku poštom) u otpremi 28% do 49% organizacija koristi klasične informacione sisteme za skladištenje, pretovar, transport i isporuku (Heaney, 2012).
- mogućnost naručivanja različitim načinima uz realizaciju u maloprodajnim objektima ili on-line, danas svi žele što bržu isporuku, ali ih tržište tera da budu štedljivi i da oklevaju da plate za više nivoe usluga. Približiti proizvod korisniku i smanjiti troškove transporta i vreme čekanja, naterali su organizacije i onlajn trgovce da preorijentišu svoje distributivne mreže kako bi izvršili isporuku istog dana. Lanac prodavnica umrežen omogućava prednost kupovine u radnji gde korisnici mogu da vide i dodirnu proizvod. Mnogi nude štampane kataloge, onlajn naručivanje i druge oblike prezentacije, gde kupac može na jednom mestu sve da završi.
- veća vidljivost lanca, na makro ili mikro nivou predstavlja bitan zahtev jer samo kašnjenje u dostavi može da prouzrokuje lančanu reakciju kašnjenja u proizvodnji, transportu i distribuciji. Očekivanje isporuke često zahteva primenu scenarija „šta-ako“. Ti scenariji ispituju mrežu efekata podele poslova sa različitim dostavljačima, držeći zalihe blizu korisnicima i druge parametre sveukupne profitabilnosti. Takođe, pred najavom korisniku je data mogućnost da upravlja svojim procesima.

Organizacije koje razumeju navedene i ostale dodatne zahteve korisnika i aktivno nadgledaju i kontrolišu procese u lancu snabdevanja za 1.6 puta će verovatnije procesno i tehnološki da ostvare kvalitetnije performanse nego druge organizacije a za 1.4 puta će verovatnije da ostvare među funkcionalnu saradnju a time smanje troškove. (Heaney, 2012, p. 6)

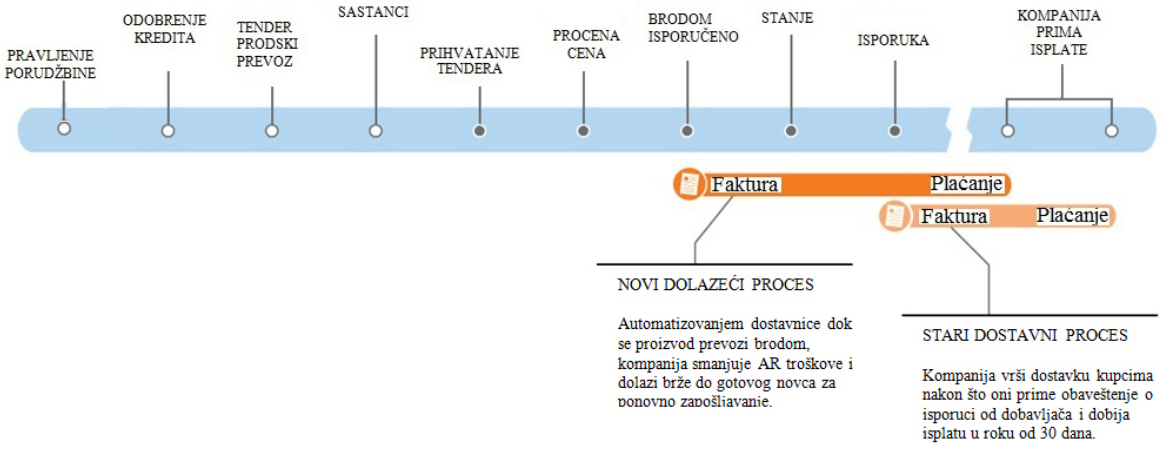
3 NEKI ASPEKTI UPRAVLJANJA LANCIMA SNABDEVANJA

Uprkos napretku u metodološkom pogledu i potrebi za stalnom racionalizacijom i eliminacijom određenih nedostataka po pitanju kvaliteta u realizaciji logističkih zadataka treba konstatovati da zbog kompleksnosti i složenosti procesa i problema u teoriji lanaca snabdevanja nema potpunog i jedinstvenog razrađenog pristupa za poboljšanje logističkih procesa. Pristup se uglavnom bazira na pragmatičnim postavkama za rešenje problema koje se definišu kao "pravilo tri stuba" i to: integracija svih partnera u lancu stvaranja nove vrednosti, redizajnu glavnih procesa (informacionih, materijalnih i finansijskih) i primena savremenih informativnih sistema i realizaciji fundamentalnih funkcija (koordinaciji i komunikaciji). U primeni SCM zbog odsustva jedinstvenog koncepta efekti se ne mogu uvek lako kvantifikovati.

Globalna tehnološka platforma može da pomogne organizacijama da zadovolje svoje korisnike na različite načine. Integrisani lanac snabdevanja stvara mrežu koja obuhvata organizaciju i sve njene poslovne partnere sa kompanijom u centru, slika 1. Unutar te mreže, informacije mogu da teku pouzdano što osigurava korisniku da će dobiti ono što želi, kada to želi, a da ne košta mnogo.



Slika 1. Mreža lanca snabdevanja *Izvor: Autor na osnovu* (Kapow, 2013)



Slika 2. Komunikacija između svakog dela lanca snabdevanja
Izvor: Autor na osnovu (Kapow, 2013)

Organizacije koje mogu da vide strukturu celokupnog lanca snabdevanja, mogu da prate njihove stvarne troškove čak i kada oni izvršavaju druge zadatke. Sa integrisanim lancem snabdevanja, organizacije mogu takmičarski da posluju, identifikuju izuzetke i proaktivno upravljaju smanjenjem troškova. Takav lanac snabdevanja takođe omogućava analizu i plan opsluge u slučaju prekida lanca koji je izazvan vanrednim događajima ili nekim prirodnim katastrofama koji imaju uticaj na infrastrukturu. Takođe uključuje i druge rizike koji mogu da zaustave napredak prema ciljevima organizacije i utiču na reputaciju organizacije kod njenih korisnika. Samo najviši nivo automatizacije i komunikacije između svakog dela lanca snabdevanja može da pomogne organizacijama da dostignu svoje ciljeve ostvare efikasniji lanac u kome se može upravljati troškovima i rizikom, slika 2.

Organizacije moraju da proveravaju svoje lance sa aspekta povećanja fleksibilnost čime se lakše adaptiraju na promene tržišta. Menadžeri pokušavaju da poboljšaju operativnu efikasnost smanjenjem sekundi kod svakog procesa kako bi uštedeli na ukupnom vremenu i troškovima. Od radnika se traži, precizno komisioniranje, da naprave manje koraka u toku dana, izvršavaju dvojne operacije istovremeno, koriste jedan uređaj sa više funkcija i dr., što menadžeri smatraju ključnom komponentom za povećanje efikasnosti. Čak 60% menadžera smatra da se velike uštede vremena i troškova mogu naći u smanjenju sekundi u izvršenju pojedinih operacija. Smatra se, da u toku osmočasovnog radnog vremena po radniku neproduktivnih minuta ima 9% (manje od 5 minuta), 48% (između 5 i 10 min), 42% (između 15 i 30 min) i 1% sa više od 30 min. Greške na poslu su problem koji uvek postoji i koji bi se mogao izbeći kroz nove informacione tehnologije.

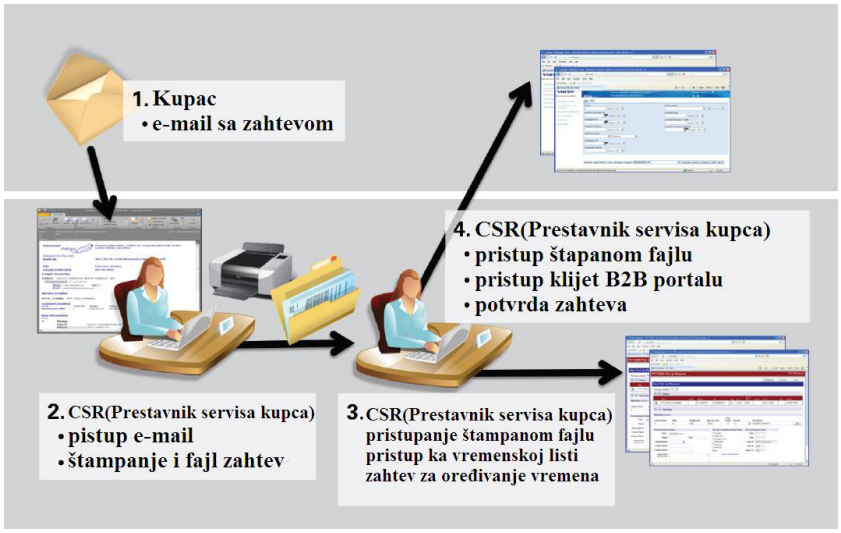
Prilagođavanje sve preciznijim zahtevima današnjih korisnika zahteva dovitljivost i izbor odgovarajućih strategija upravljanja. U poslednjih 15 godina razvijeni su mnogi koncepti od kojih su tri najviše razrađivani u našoj i stranoj literaturi, a to su: VMI-Vendor Managed Inventory, CPFR, i Flowcasting. Konstantna analiza uslova za dostizanje odgovarajuće strategije može da otkrije druge uštede u troškovima i efikasnosti.

4 INTEGRACIJA - PUT KA POVEĆANJU EFIKASNOSTI

Sve veći broj ITS (Inteligentni Transportni Sistem) aplikacija sada je na raspolaganju u različitim logističkim procesima. Procenjeno je, da je evropsko tržište za ove aplikacije dostiglo 20 milijardi evra. Da bi se obezbedila maksimalna korist, ove aplikacije moraju biti kompatibilne, što znači da njihova implementacija mora biti zasnovana na strateškom okviru. Svrha sistemske arhitekture za ITS, ili ITS arhitekture, jeste da obezbedi taj okvir. Proizvod koji bi bio rezultat integrisanog poslovanja svih učesnika unutar lanca snabdevanja bio bi znatno konkurentniji na tržištu u odnosu na proizvod nastao saradnjom kompanija van lanca snabdevanja.

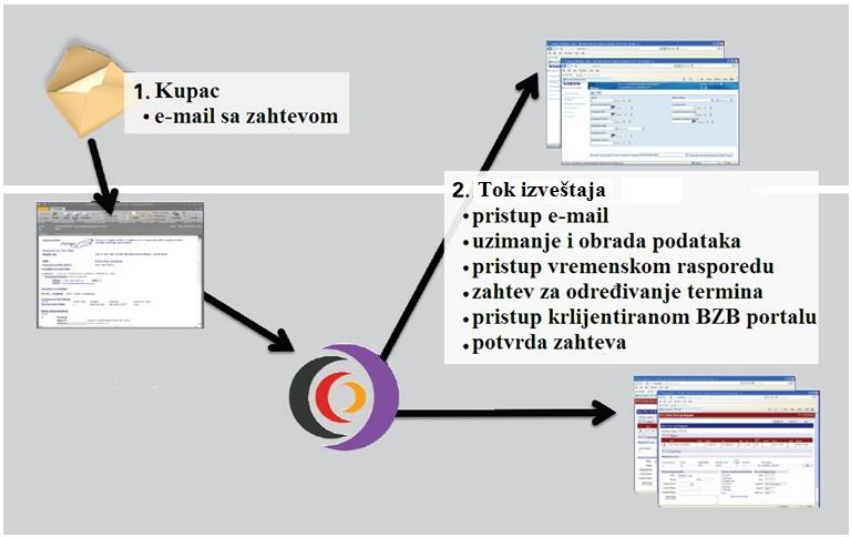
Tipičan pristup u povećanju rasta je povećanje operativne efikasnosti i ulaganje u proširenje kapaciteta kao i strateško investiranje. Dok je većina organizacija našla neka rešenja za povećanje efikasnosti, postoje nekoliko oblast u kojima transport i logistička usluga mogu još uvek da daju značajno uvećanje profita njihovim poboljšanjem u lancima snabdevanja. Takva rešenja se nalaze u: pred najavi prispeća slanjem EDIFACT kroz B2B portale, vrednovanju kvaliteta i rangiranje prevoznika, primeni „Truck and Trace“ sistemima, primeni intermodalnih tehnologija i dr.

Smatra se da je novi pristup dostupan i lako prilagodljiv svima onima koji žele integraciju nekog od sopstvenih informacionih sistema TMS, i-mejla, internet-a sa bilo kojim B2B portalom. Integracijom može se ostvariti povezivanje i sa drugim sajtovima i bazama podataka što će dalje omogućiti da se automatizuju ključni poslovni procesi i integrišu sa svojim korisnicima i dobavljačima. Automatizovanim pristupom manuelna obrada podataka i informacija postaje prošlosti. Poslovni procesi i razmena podataka sa partnerima je standardizovan i efikasan proces i omogućuje blagovremeno praćenje i izvršavanje tako da je značajan broj ručnih operacija smanjen na minimum, slika 3. Automatizacijom i kontinuiranim praćenjem ključnih poslovnih procesa počinje gradnju jezgra poslovnog procesa identifikovanjem trendova i modela u ponudi i potražnji vremenskih uslova i kako ono utiče na vreme isporuke daje organizaciji mogućnost da se organizuje na pametan i intuitivan način kako da upravlja svojim lancem snabdevanja.



Slika 3. Klasičan proces obrade zahteva

Izvor: Autor na osnovu (Kapow, 2013)



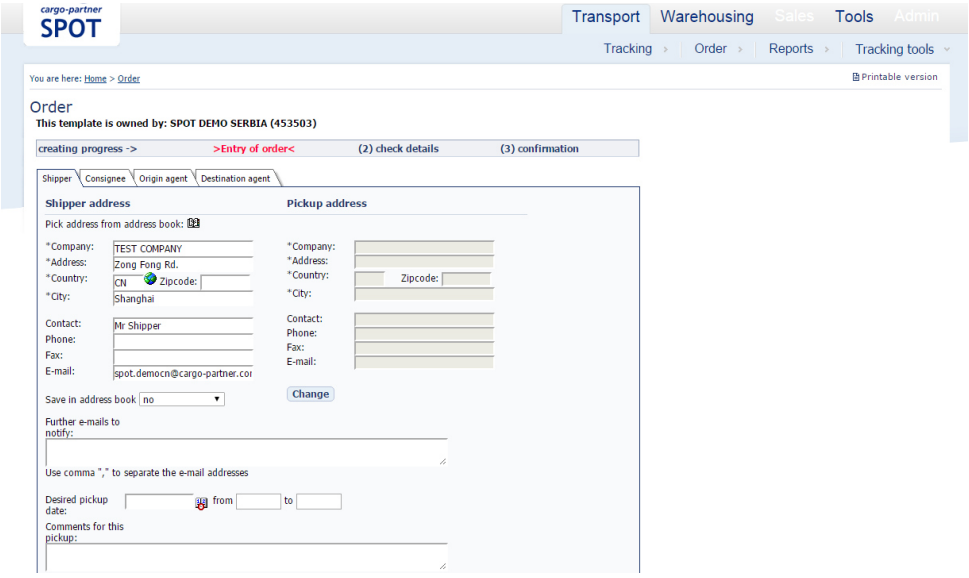
Slika 4. Automatska obrada zahteva

Izvor: Autor na osnovu (Kapow, 2013)

Automatizovan proces je vrlo jednostavan bez komplikovanih povezivanja i složenih podešavanja interfejsa. To je potpuno automatizovan proces od inicijalnog zahteva do obrade statusa pošiljke uz pomoć „truck and trace“ sistema za praćenje pošiljke u nekom od B2B portala korisnika. Kompatibilnost je moguća sa svim sistemima za planiranje poslovnih resursa (ERP) Oracle, SAP, MS Business Solutions ili drugi, slika 4. Veza se aktivira za nekoliko dana. Nalozi za prevoz, ažuriranje statusa, autsorsing, fakture i svi drugi potrebni podaci se prenose u realnom vremenu.

Obrada sa CSR uzima oko 5 % do 10 % vremena pri čemu automatizacija može da rezultira povećanjem produktivnosti 90% do 95 %.

U Srbiji, jedan od prvih integrisanih sistema primenio je Cargo-partner, distributer čija aplikacija SPOT (Shipmet Position Order Tracking) nudi logovanje i pristup informacijama o pošiljci 24/7, omogućava postavljanje i preuzimanje dokumenata vezanih za pošiljku, direktno slanje narudžbine čime služi kao platforma za komunikaciju. Platforma omogućava korisnicima da biraju što više opcija u oblastima onlajn TPS procesa i praćenja preko interneta od momenta preuzimanja do momenta isporuke. Ovaj sistem se oslanja na izveštaje za individualni unos naloga, uključujući nivo detalja po korisničkom izboru, slika 5. Slične sisteme imaju DHL Express International i Schenker.



Slika 5. Prozor za podnošenje zahteva

Izvor: (Kapow, 2013)

Korist od integracije informacionih tehnologija je značajna i može se posmatrati kroz tri oblasti. Prvo direktni troškovi se značajno manji što je posledica smanjenja kancelarijskih troškova na godišnjem nivou, kraćeg vremena komunikacije koje daje znatne uštede novca. Drugo povećanje profitabilnosti usluge, automatizacijom je omogućeno povećanje broja novih korisnika usluge. Potrebno je samo pola dana za svakog novog korisnika a period otplate je manji od nedelju dana. Konačno kvalitet usluge korisnicima je znatno bolji, izbegnuto je dupliranja unosa, povećava se kvalitet podataka i informacija, dozvoljeno je postavljanje naknadnih porudžbina, izbegava se obrada grešaka precizirajući o rukovanju u pisanoj formi, dosledno kvalitetu usluge po porudžbini date je specifičan SOP (Standard Operation Procedures) razumljiv i lak za korišćenje. Preuzimanje zahteva je potvrđeno odmah nakon elektronskog prijema, ne sat ili kasnije, a status pošiljke je poslat za nekoliko sekundi. Čak i za posebne slučajeve postoje koristi kod praćenja i isporuke u realnom vremenu uz podršku koju su dobijali.

5 ZAKLJUČAK

Upravljanje lancem snabdevanja je ključna menadžerska strategija putem koje se kreira vrednost svih učesnika u lancu. Na temelju prethodnih razmatranja, može se doći do više zaključaka. Ono najbitnije što se može zaključiti je da najznačajniji faktor u ubrzavanju lanca snabdevanja i zadovoljavanju zahteva korisnika predstavlja primena savremenih informacionih tehnologija kojima se obezbeđuje pravovremena informacija, komunikacija, kooperacija i poverenje. U osnovi, četiri pristupa na koja tehnologija može da ubrza lanac snabdevanja i pomogne u zadovoljavanju zahteva korisnika, jesu:

1. Integracija podatka i informacija učesnika u lancu jer integrisana tehnološka platforma pomaže organizacijama i njihovim komitentima da razmenjuju podatke i poruke o porudžbinama korisnika. Takav protok informacija omogućava organizaciji da pravi alternativne planove za slučaj da se snabdevanje prekine iz bilo kojih razloga i da bolje upravljaju rizikom.
2. Koordinacijom naručivanja i načinom realizacije mnoge organizacije razvijaju višestruke načine poručivanja koje pojedinačno koriste različite i nezavisne sisteme komunikacije. Ukoliko distributivni sistem funkcioniše nezavisno od puta porudžbine, dolazi do sprečavanja brzog protoka informacija o porudžbini unutar organizacija i duž lanca snabdevanja, stvarajući prepreke za dogovorenu realizaciju. Kombinovanjem informacija o narudžbini distribuciji, prodaji, finansijama i nabavci jedinstvenom tehnologijom mogu da se eliminišu prepreke za dostavu proizvoda korisnicima.

3. Obezbeđenje vidljivosti kroz ceo lanac snabdevanja, organizacije moraju u svako doba da znaju gde se nalazi materijal ili roba kao i stanje zaliha naročito u okruženju koje operiše manjom količinom zaliha i JIT realizacijom. U najmanju ruku, ovo znači obezbeđivanje vidljivosti unutar distributivnih centara, prodavnica i duž lanca. Na višem nivou efikasnosti, organizacije mogu da integrišu sisteme upravljanja skladištima sa zalihama prodavaca i posrednika kako bi proširile opcije dostavljanja proizvoda korisnicima u različitim vremenskim periodima.
4. Neophodnost povezivanja mreže logistike i distribucije. Kada se spoje informacije o porudžbinama i transportnim zahtevima, organizacija ima vremena da planira i optimizuje distributivnu mrežu. Oblikovanje mreže nekom od heurističkih metoda može da se poveća efikasnost, izabere lokacija objekata iz koga će krenuti isporuka i time smanjiti troškovi isporuke.

Pozitivna svetska iskustva mogla bi da podstaknu i domaće privredne subjekte, iz najrazličitijih delatnosti, da primene neki od ovih koncepata a time i poboljšaju svoje lance.

CITIRANI RADOVI

Davidović, B. (2012). *Unutrašnji transport - Intralogistika.* Beograd: Intelekt.

Davidović, B., & Božović, M. (2015, Jan 15). Tendencije razvoja lanaca snabdevanja. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 3*(1), 91-99. doi:10.12709/fbim.03.03.01.11

Heaney, B. (2012). *Rising Above the Cloud: The Integrated Transportation Multi-Party Control Tower.* Aberdeen: Aberdeen Group.

IBM. (2013, Jan). *Demand forcasting*. Retrieved from IBM Institute for Business Value: http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/benchmarking.html

Kapow. (2013, jun). *Strategies to Build Efficiencies into Your Supply Chain.* Preuzeto sa Kapow Software: http://www.logisticsmgmt.com/wp_content/kapow_wp_logistics_072213.pdf

Datum prve prijave: 20.02.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 28.05.2016.
Datum prihvatanja članka: 10.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Davidović, B., & Maletić, J. (2016, July 15). Zahtevi u poboljšanju upravljanja lancem snabdevanja. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 73-82. doi:10.12709/fbim.04.04.02.07

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Davidović, Branko, and Jelena Maletić. 2016. "Zahtevi u poboljšanju upravljanja lancem snabdevanja." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 73-82. doi:10.12709/fbim.04.04.02.07.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Davidović Branko and Maletić Jelena Zahtevi u poboljšanju upravljanja lancem snabdevanja [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 73-82.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Davidović, B. & Maletić, J., 2016. Zahtevi u poboljšanju upravljanja lancem snabdevanja. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 73-82.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Zahtevi u poboljšanju upravljanja lancem snabdevanja. **Davidović, Branko and Maletić, Jelena.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 73-82.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.08

SISTEM FINANSIRANJA KORPORACIJA

SYSTEM OF CORPORATION FINANCING

Vojislava Grbić
Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci, i Ekonomski fakultet, Evropski univerzitet Brčko, Brčko distrikt, Bosna i Hercegovina

Slobodan Nićin
Fakultet za evropske pravne i političke studije, Novi Sad, i Ekonomski fakultet, Evropski univerzitet Brčko, Brčko distrikt, Bosna i Hercegovina

Milanka Bogavac
Univerzitet "Union – Nikola Tesla", Fakultet za poslovno industrijski menadzment, Beograd, Srbija

©MESTE
JEL Category: **G32, G34**

Apstrakt

Poslovi i postupci u vezi sa obezbeđivanjem i ulaganjem novčanih sredstava čine finansiranje. U svakoj korporaciji finansiranje u osnovi znači obezbediti i staviti organima upravljanja sredstva na raspolaganje, kako bi oni osigurali samostalnost i sigurnost u radu. Finansijska politika, kao deo ekonomske politike korporacija, može se definisati kao ukupnost načelnih odluka povezanih sa opštom politikom korporacija, koja određuju pravila ponašanja kod svih finansijskih operacija i dispozicija. Finansiranje privrednih korporacija mora biti u skladu sa ekonomskom politikom, budući da se i finansiranje poslovanja korporacija menja sa promenama u ekonomskoj politici. Finansiranje predstavlja proces koji obuhvata: pribavljanje, ulaganje i vraćanje novca, i usklađivanje izvora finansiranja sa ulaganjima. Osnova svih pravila u upravljanju aktivnostima finansiranja korporacija jeste poslovna politika. Ekonomska teorija i privredna praksa u potrazi za opšteprihvaćenim pravilima finansiranja kapitala korporacija, imala je i ima poteškoće. One su uzrokovane izborom vrste sredstava kao mogućnosti zadovoljenja potreba kapitala, s jedne strane, i drugih činilaca od uticaja na bonitet korporacija, s druge strane. Pravila finansiranja poslovnih sredstava korporacija nastala su kao rezultat pokušaja finansijske teorije i prakse da identifikuju i postave univerzalne norme ili standarde koji bi važili za sve privredne subjekte i sve uslove privređivanja. U radu je posebna pažnja posvećena načinima finansiranja korporacija.

Ključne reči: *finansiranje, poslovanje korporacija, novac*

Adresa autora:
Vojislava Grbić
vojislava.grbic@gmail.com

Abstract

Jobs and procedures in connection with the provision and investment funds make funding. In every corporation finance basically means providing management bodies and put resources to finance the activities of corporations. For financing can be secured from its own funds and other resources. Financial policy, as part of the economic policy of corporations, can be defined as the totality of the principal decisions related to the general policy of the corporation, which lay down rules of conduct for all financial operations and dispositions. Financing of commercial corporations must be consistent with the economic policy, since the financing of business corporations is replaced by changes in economic policy. Financing, as a process, comprises: obtaining money-money is needed for current and development needs of the corporation; investment of money-money can be invested in tangible, financial and other assets; returning the money-invested funds are released from the circular flow of operations and re-invested in accordance with the needs of the corporation; alignment of financing with investment-it is necessary harmonization of sources of funding in total liabilities with investments in assets within its scope. Under the rules of funding means and indicate the criteria for the choice of means of financing, and standards for the provision of capital from certain business aspects. The basis of all policies in the management of financing activities of the corporation is its business policy. Economic theory and economic practice in search of generally accepted rules of capital funding corporation, and has had difficulties. They are caused by choosing the type of resources as well as the possibilities of satisfying the needs of capital on the one hand, and other factors affect the creditworthiness of corporations, on the other hand. In this paper, special attention is devoted to ways of financing corporations.

Keywords: *finance, business corporations, money*

1 UVOD

Polazeći od međusobne uslovljenosti i povezanosti finansijske i drugih funkcija, kao i od toga da je finansiranje bitan uslov za ostvarivanje zadataka drugih funkcija, a da, s druge strane, finansiranje nije samo sebi cilj, odnosi finansijske i drugih funkcija moraju se posmatrati kao odnosi između aktivnosti koje su važne za ostvarivanje zadataka preduzeća, jer predstavljaju sastavne delove poslovnog procesa.

Finansiranje je proces koji obuhvata:

- pribavljanje novca - novac je potreban za tekuće i razvojne potrebe preduzeća;
- ulaganje novca - novac se može ulagati u materijalnu, finansijsku i drugu imovinu;
- vraćanje novca - uložena sredstva se oslobađaju iz kružnog toka poslovanja i ponovo se ulažu u skladu sa potrebama preduzeća;
- usklađivanje izvora finansiranja sa ulaganjima - potrebno je vršiti usklađivanje izvora finansija u pasivi sa ulaganjima u aktivi po obimu i roku.

2 FINANSIRANJE IZ REZERVI

Rezerve su značajan činilac uspešnog poslovanja preduzeća. One su po pravilu u novčanom obliku i predstavljaju rezervni finansijski potencijal koji se može upotrebiti za finansiranje preduzeća.

Rezerve nastaju iz ostvarenog neto dobitka kada se, u skladu sa propisima, jedan deo neto dobitka raspoređuje za rezerve. Ovo znači da su rezerve sopstveni izvor finansiranja. One se formiraju u obliku novca koji se drži na posebnom računu ili na žiro računu zajedno sa ostalim novčanim sredstvima. Rezerve čine deo ukupne imovine, odnosno finansijskog potencijala preduzeća. Specifičnost rezervi sastoji se u tome što se one koriste za finansijske intervencije i sprečavanje negativnih posledica koje mogu nastati usled dejstva različitih finansijskih i drugih poslovnih rizika. Pri finansijskim intervencijama iz rezervi, one se koriste za trajnu ili privremenu zamenu nedostajuće ili supstituciju izgubljene imovine, odnosno izvora finansiranja pod dejstvom raznih rizika.

Politika rezervi može biti:

- politika otvorenih rezervi i
- politika skrivenih rezervi.

Nastajanjem i korišćenjem otvorenih i skrivenih rezervi stvara se rezervni kapital koji ne zahteva isplatu dividendi. Time se za preduzeće smanjuje novčani izdatak.

Kod politike otvorenih rezervi cilj je da se raspodelom ostvarenog neto dobitka u preduzeću stvori rezervni kapital koji će u kriznim finansijskim situacijama biti važna potpora poslovanju. Rezerve su veći deo neto dobitka koji se raspoređuje na stranu za slučaj neočekivanog rizika. One su po kvalitetu jednake zadržanom dobitku za razvoj. Osnovno načelo politike otvorenih rezervi je načelo sigurnosti osnovnog kapitala akcionara. Njihov primarni zadatak je da štite osnovni kapital vlasnika kojima se priznaje status poverilaca. Preduzeće rezervama štiti kako osnovni kapital koji je nastao emisijom akcija, tako i osnovni kapital koji je nastao iz zadržanog dobitka. Kada preduzeće ima veći rezervni kapital, veća je verovatnoća da će u slučaju njegove likvidacije iz ostatka likvidacione mase, po isplati svih drugih obaveza, moći da se isplati akcionarima nominalna vrednost akcijskog kapitala. Zato mnoge zemlje propisuju obavezu stvaranja rezervi.

Prema propisima Republike Srbije, preduzeća su dužna da iz ostvarenog dobitka izdvoje najmanje 5 odsto za obaveznu rezervu, sve dok ona ne dostigne 10 odsto od osnovnog kapitala. Zakonske rezerve u prvom redu služe za pokriće gubitka, a u slučaju njihovog smanjenja preduzeće je dužno da ih dopuni do propisanog iznosa. Ne može se vršiti isplata dividende dok se iz dobitka nakon oporezivanja ne izdvoje neophodni iznosi za obavezne rezerve.

Statutarne rezerve se obrazuju po pravilu namenski i služe za pokriće finansijskih šteta iz poslovnog rizika, za sanaciju šteta zbog više sile (poplava, požar, suša) i sl.

Politikom otvorenih rezervi povećava se kumuliranje dela neto dobitka za rezerve, a smanjuje se deo neto dobitka za dividendu i za zadržani dobitak. Ovom politikom osiguravaju se rezerve za slučaj očekivanih rizika. Što su veći rizici, veće su rezerve. Velike rezerve omogućuju politiku stabilnih dividendi, čime se povećava tržišna vrednost akcija.

Prilikom trajnog i privremenog finansiranja kratkoročnih i dugoročnih potreba preduzeća iz rezervi treba voditi takvu politiku koja će maksimalno doprinositi kvantitativnom i kvalitativnom jačanju finansijske snage preduzeća. Politikom rezervi treba nastojati da se kvantitativno očuva i poveća imovina koja se direktno koristi u poslovanju. Privremenom upotrebom rezervi radi otklanjanja insolventnosti privremeno se uvećavaju izvori koji se direktno koriste u finansiranju poslovanja preduzeća. Trajnom upotrebom rezervi dolazi do trajnog uključivanja rezervnih sredstava u poslovanje, čime se nadoknađuje izgubljena vrednost imovine; tako se u isto vreme smanjuje iznos raspoloživih rezervi, pošto se trajnom upotrebom rezervi smanjuju rezervna sredstva.

Preduzeće ima obavezu da formira nova sredstva rezervi. Zato politikom rezervi treba težiti kvantitativnom očuvanju rezervnih sredstava putem smanjenja njihove trajne upotrebe, odnosno eliminisanjem uzroka koji dovode do trajne upotrebe rezerve. Smanjenjem trošenja rezervi preduzeće stvara uslove da izdvaja veći deo neto dobitka za druge namene. Rezerve olakšavaju održavanje solventnosti, što predstavlja prvu komponentu finansijske snage – sposobnost plaćanja, čime se kvalitativno povećava finansijska snaga preduzeća.

Rezervna sredstva su skupa, jer potiču iz ostvarenog finansijskog rezultata (neto dobitka) koji se neracionalno koristi za isplatu raznih kratkoročnih obaveza. Rezervna sredstva koja se ne koriste u poslovanju su mrtav kapital i tezaurisani novac (Novac u funkciji blaga) koji doprinosi povećanju finansijskog rezultata i finansijske snage preduzeća.

Rezerve pozitivno utiču i na očuvanje i na povećanje sposobnosti finansiranja preduzeća, što predstavlja drugu kvalitativnu komponentu finansijske snage. One se mogu koristiti za finansiranje rezervnih potreba preduzeća (obrtnih sredstava), kao i za finansiranje stalne obrtne imovine (trajnih obrtnih sredstava).

Rezerve se mogu tretirati kao potencijalni dugoročni izvor finansiranja. Njihovim korišćenjem povećava se sposobnost kratkoročnog i dugoročnog finansiranja preduzeća i smanjuje potreba za zaduživanje nepovoljnim kreditima za

finansiranje obrtnih sredstava i trajnih obrtnih sredstava. Rezerve se mogu koristiti za finansiranje investicija.

Kada kod preduzeća, zbog gubljenja imovine i izvora finansiranja, nastupe poremećaji u kontinuiranom odvijanju poslovanja, javlja se potreba za dodatnim izvorima i imovinom kako bi se uspostavilo kontinuirano poslovanje. Korišćenjem rezervi za pokriće gubitaka nadoknađuje se izgubljena vrednost imovine i izvora finansiranja. U ovom slučaju rezerve se koriste za očuvanje imovine preduzeća, što predstavlja treću komponentu finansijske snage preduzeća.

Korišćenje rezervi može pozitivno da utiče i na povećanje finansijskog rezultata, neto dobitka i zadržanog dobitka, čime se povećava imovina preduzeća, što predstavlja četvrtu komponentu finansijske snage. Međutim, upotrebom rezervi ne povećava se ukupna imovina preduzeća, pošto se imovina u obliku rezervi samo premešta u drugu funkciju i transformiše u drugi oblik imovine koja se direktno koristi u procesu poslovanja. Korišćenjem rezervi za održavanje sposobnosti plaćanja, sposobnosti finansiranja i očuvanja supstance ostalih sredstava stvaraju se povoljni uslovi za ostvarenje boljeg finansijskog rezultata, većeg zadržanog dobitka i povećanja vrednosti imovine preduzeća.

3 FINANSIRANJE IZ SKRIVENIH REZERVI

Skrivene rezerve imaju preduzeća čiji bilans sadrži latentne rezerve koje nastaju potcenjivanjem pasive. Preduzeće često vodi politiku skrivenih rezervi. Kada preduzeće ima veće skrivene rezerve, tada su manje potrebe za kratkoročnim i dugoročnim zaduživanjem. Vođenje politike skrivenih rezervi ograničeno je propisima o bilansiranju i bilansnim načelima.

Skrivene (latentne) rezerve nastaju potcenjivanjem vrednosti delova aktiva (imovina) ili precenjivanjem vrednosti delova pasive (obaveza). One se ne vide u bilansu. Osnovica po kojoj se vrši procena pojedinih bilansnih pozicija često nije najtačnija, pa preduzeće može imati skrivene rezerve ili skrivene gubitke. Skrivene rezerve i skriveni gubici nastaju kao razlika između stvarnog i inventarnog bilansa. I jedan i drugi bilans su izraz procene pojedinih pozicija aktive i pasive, tako da i skrivene rezerve i skriveni gubici imaju obeležje subjektivnosti.

Skrivene rezerve od potcenjivanja delova aktive mogu nastati: (Živković & Ristić, 2000, p. 95)

- potcenjivanjem vrednosti osnovnih sredstava,
- potcenjivanjem vrednosti zaliha i
- potcenjivanjem vrednosti potrazivanja i hartija od vrednosti.

Potcenjivanjem vrednosti osnovnih sredstava rezerve nastaju kada je:

- amortizacioni period kraći od veka trajanja osnovnog sredstva i
- kada se primenjuje metoda opadajuće (degresivne) amortizacije.

Kod primene metode opadajuće amortizacije nastaje razlika između stvarne i sadašnje vrednosti osnovnih sredstava, s tim što su stvarne vrednosti veće od sadašnjih, pa je preduzeću potrebno manje izvora finansiranja. Pošto kod primene opadajuće amortizacije amortizacione kvote opadaju degresivno, a stvarna vrednost opreme se smanjuje proporcialno, protokom amortizacionog perioda razlika između stvarne i sadašnje vrednosti se smanjuje.

Kada preduzeće želi da smanji dobitak, ono može u bilansu da potceni vrednost zaliha. Skrivene rezerve kod zaliha materijala nastaju kada se u bilansu zalihe bilansiraju po nabavnim cenama koje su niže od poslednjih nabavnih cena, pod uslovom da cene rastu. Ako se utrošak materijala obračunava po LIFO metodi, zalihe materijala u bilansu će biti iskazane po prvim ulaznim cenama koje su niže od poslednjih ulaznih cena, pošto su poslednje ulazne cene najbliže aktuelnim cenama na dan bilansiranja. Stvarna vrednost zaliha je vrednost obračunata po poslednjim nabavnim cenama, a one su vrednovane po prvim ulaznim cenama, koje su niže. Razlika između ove dve vrednosti predstavlja skrivene reserve. Međutim, kada cene padaju, onda su poslednje ulazne cene niže od prvih ulaznih. Tada će, primenom FIFO metode obračuna utoršaka zaliha materijala, dolazi do toga da se zalihe materijala finansiraju po poslednjim ulaznim cenama koje su približno jednake aktuelnim cenama na dan bilansiranja. U tom slučaju nema skrivenih rezervi od zaliha.

Skrivene rezerve potcenjivanjem vrednosti potraživanja nastaju indirektnim otpisivanjem iznad stvarnih rizika, odnosno, iznad stvarnog otpisa. Skrivene rezerve u ovom slučaju čini razlika između indirektnog I stvarnog otpisa. Za visinu ove razlike potrebno je manje izvora finansiranja. Skrivene rezerve nastaju kada se bilansiraju po nižoj vrednosti od njihove tržišne vrednosti koja se postiže na finansijskim tržištima.

Skrivene rezerve od precenjivanja delova pasive nastaju kada se obaveze precene, a taj precenjeni iznos obaveze se stvarno ne plati poveriocima. Ove rezerve mogu nastati (Ristić & Ljutić, 2011, p. 62):

- rezervisanjem za sumnjiva potraživanja,
- rezervisanjem za zatezne kamate,
- bilansiranjem deviznih obaveza i
- dugoročnim rezervisanjem.

Skrivene rezerve od rezervisanja za sumnjiva potraživanja nastaju kada preduzeće proceni rizik naplate potraživanja od dužnika. Skrivene rezerve u ovakvoj situaciji nastaju samo ako je rezervisanje izvršeno neosnovano. Da li će u ovom slučaju postojati skrivene rezerve ili ne, zavisi od toga koliko je verovatno da će preduzeće imati gubitak u sporu sa dužnikom. Ako stvarno postoji verovatnoća nastajanja gubitka na sumnjivim potraživanjima, odnosno ako su verovatna predviđanja preduzeća da će imati gubitak u sporu sa dužnikom, tada nema skrivenih rezervi, jer je preduzeće rezervisanjem iznosa za sumnjiva potraživanja dovelo svoj bilans u sklad sa stvarnom situacijom.

Kada preduzeće očekuje da će zbog insolventnosti morati da plati zateznu kamatu za neredovno plaćanje obaveze, ono unapred obračunava zatetnu kamatu. Međutim, ako se to očekivanje ne ostvari, tada je rezervisana (stvorena) obaveza za zateznu kamatu skrivena rezerva.

4 FINANSIRANJE IZ AMORTIZACIJE

Amortizacija (od francuske reči amortir, što znači oslabiti, otpisati, vratiti) označava postepeno gašenje neke vrednosti (iznosa) u nekom period. Amortizacija osnovnih sredstava predstavlja postepeno prenošenje vrednosti osnovnih sredstava na nove proizvode. Onaj deo amortizacione vrednosti koji je u datom periodu prenet na nove proizvode naziva se amortizaciona kvota. Ona se izračunava primenom određenih amortizacionih stopa na osnovicu amortizacije.

Amortizacione stope osnovih sredstava predstavljaju odnos između amortizacione kvote i amortizacione vrednosti, a utvrđuju se u zavisnosti od trajanja osnovnih sredstava, odnosno od njihovog fizičkog i moralnog rabaćenja. Amortizaciona vrednost (ili osnovica za amortizaciju) predstavlja onu veličinu na koju se primenjuju amortizacione stope u cilju dobijanja odgovarajućeg iznosa amortizacione kvote, tj.onog dela vrednosti osnovnog sredstva koji je u jednoj godini istrošen. Neki teoretičari smatraju da osnovicu amortizacije treba da čini početna (nabavna) vrednost osnovnog sredstva, međutim, preovlađuje stanovište da amortizacionu vrednost treba da predstavlja reprodukciona vrednost osnovnog sredstva. Na taj način se kroz obračunatu amortizaciju prikupi onoliko sredstava koliko je potrebno za naturalnu nadoknadu istrošenih osnovnih sredstava. Ako bi se obračun amortizacije vršio od početne (nabavne) vrednosti, onda bi u uslovima inflacije došlo do izvesnog “gubljenja” amortizacije. Zbog toga se svake godine vrši devalorizacija osnovnih sredstava.

Amortizacija se može posmatrati sa nakoliko aspekata: opšteekonomskog, računovodstvenog i finansijskog. Finansijski aspekt amortizacije predstavlja specifičan trošak preduzeća i srazmeran je postupnom fizičkom i ekonomskom trošenju dugoročne imovine. Vrednost dugoročne imovine se postepeno prenosi na nove proizvode, te amortizacija treba da odrazi realno trošenje dugoročne imovine. Trošak amortizacije ne zavisi od promena u obimu proizvodnje. Dužem vremenskom period preduzeće menja veličinu privrednih kapaciteta, povećava veličinu i vrednost dugoročne imovine koja podleže obavezi amortizacije, zbog čega amortizacija postaje promenljiv trošak.

Kada se amortizacija posmatra u odnosu na proizvedenu količinu gotovih proizvoda, tada je trošak amortizacije promenljiv. Trošak amortizacije može biti viši ili niži po jedinici proizvoda. Ako se poveća obim proizvodnje, trošak amortizacije se raspoređuje na veću

količinu proizvoda I postaje niži po jedinici proizvoda i obrnuto. Smanjanje troška amortizacioje po jedinici proizvoda donosi veću zaradu po jedinici, veću rentabilnost poslovanja i veći ukupni finansijski rezultat. Amortizacija se može obračunavati primenom (Nikolić, Malenović, Pokrajčić, & Paunović, 2005, p. 74):

- metoda proporcionalne (linearne) amortizacije
- metoda rastuće (progresivne) amortizacije i
- metoda opadajuće (degresivne) amortizacije.

Primenom metode proporcionalne amortizacije trošak amortizacije je u svakoj godini jednak. Odnosi između troška amortizacije i finansijskog rezultata su tokom čitavog perioda eksploatacije dugoročne imovine konstantni.

Kada se primenjuje metoda rastuće amortizacije, trošak amortizacije raste progresivno, tako da je u prvoj godini najniži, a u poslednjoj najviši. Time se finansijski rezultat iz godine u godinu smanjuje, od najvišeg u prvoj, do najnižeg u poslednjoj godini. Primenom metoda opadajuće amortizacije godišnji trošak amortizacije opada degresivno, tako da je u prvoj godini najviši, a u poslednjoj najniži. Ovim se finansijski rezulat iz godine u godinu povećava.

Primena metode proporcionalne, rastuće ili opadajuće amortizacije izaziva različite finansijske učinke na finansijski rezultat u različitim periodima. Primenom određene metode amortizacije ne stvara se finansijski rezultat (dobitak), već se taj rezultat samo premešta u drugi vremenski period, osim kod proporcionalne amortizacije.

Trošak amortizacije i finansijski rezultat nalaze se u međusobnoj zavisnosti. Što je veća amortizacija, manji je finansijski rezultat i obrnuto. S tim u vezi postavlja se pitanje da li je sa finansijskog aspekta celishodnije obezbediti sredstva preko veće amortizacije ili većeg finansijskog rezuiltata. Prihvatljivije je vršiti finansiranje preko veće amortizacije posto je raspoređivanje finansijskog rezultata neizvesno i izaziva izdatak u vidu isplate dividend.

Kada preduzeće želi da što pre iskaže bolji finansijski rezultat, da time poveća dividendu, da poveća potražnju za akcijama, kao i da privuče investitore radi povećanja kapaciteta i povećanja obima poslovanja, obračun amortizacije će vršiti po rastućoj amortizaciji. Time stvara mogućnost za veće zadržavanje dobitka i jačanje osnovnog kapitala, čime preduzeće osigurava veću sadašnju vrednost novca koji obezbeđuje iz finansijskog rezultata. Politika rastuće amortizacije praktikuje se u kriznim vremenima kada preduzeće teži da smanji negativan efekat troška amortizacije na svoj finansijski rezultat.

Preko amortizacije vrši se mobilizacija uloženog kapitala u osnovna sredstva, s tim što je ta mobilizacija indirektna. Najpre se putem amortizacije osnovna sredstva transformišu u robni oblik obrtnih sredstava, pošto je amortizacija sadržana u zalihama nezavršene proizvodnje, sopstvenih poluproizvoda i gotovih proizvoda; zatim se ova sredstva transformišu u potraživanja od kupaca jer je amortizacija sadržana u prodajnoj ceni prodatih gotovih proizvoda i, najzad, ova se sredstva transformišu u gotovinu pri naplati potraživanja od kupaca. Na ovaj način je izvršena mobilizacija osnovnih sredstava u visini amortizacije sadržane u naplaćenim potraživanjima od kupaca i time, budući da je likvidna, predstavlja izvor samofinansiranja.

Da bi se preko amortizacije oslobodio novac koji je uložen u osnovna sredstva potrebno je (Nikolić, Malenović, Pokrajčić, & Paunović, 2005, p. 77):

- da je izvršen obračun amortizacije primenom odgovarajućeg metoda amortizacije,
- da je amortizacija stavljena na teret proizvoda i usluga
- da je izvršena naplata potraživanja od prodaje proizvoda i usluga.

Brzina mobilizacije novca koji je uložen u osnovna sredstva, odnosno, brzina transformacije ovog novca, zavisi od (Nikolić, Malenović, Pokrajčić, & Paunović, 2005, p. 79):

- odabranog metoda amortizacije
- vremena trajanja proizvodnje
- brzine prodaje gotovih proizvoda i
- brzine naplate potraživanja od kupaca.

Pošto se amortizacija naplaćije u novčanom obliku, time se omogućuje njena upotreba za finansiranje preduzeća. Sredstva od amortizacije kumuliraju se i zadržavaju sve dok se ne javi potreba zamene osnovnih sredstava zbog njihove fizičke, ekonomske ili ekološke zastarelosti. Pošto se naplaćena amortizacija kumulira duže vreme, a

zamena osnovnih sredstava vrši se povremeno, u tom međuvremenu kumulirana novčana sredstva amortizacije koriste se za finansiranje obrtnih sredstava. Time se smanjuje potreba zaduživanja uzimanjem kratkoročnih kredita. Finansiranje obrtnih sredstava iz amortizacije je besplatno. Zato ovaj način finansiranja pozitivno deluje na rentabilnost.

Ako preduzeće teži da postane konkurentno na tržištu, mora stalno da prati razvoj tehnologije. Jedan deo sredstava od amortizacije može se koristiti i za finansiranje razvoja preduzeća. Ubrzana amortizacija zahteva povećanje amortizacionih stopa. Razlozi povećanja stopa amortizacije i ubrzavanja amortizacije su (Ivanišević & Krasulja, 1999, p. 131):

- brz razvoj tehnologije
- stvaranje dodatnog izvora finansiranja
- prikrivanje dobiti i izbegavanje plaćanja poreza.

Ubrzanom amortizacijom brže se vraća novac koji je uložen u osnovna sredstva. Na ovaj način se stvara dodatni izvor finansiranja. Uz to, cena ovako obezbeđenih sredstava niža je od cene novca obezbeđenog na finansijskim tržištima. Ubrzanom amortizacijom vrši se brže prelivanje troškova amortizacije na prodajnu cenu i kupce.

Trošak amortizacije smanjuje finansijski rezultat preduzeća, čime se smanjuje i poreska osnovica za oporezivanje dobiti preduzeća. Poresku uštedu od amortizacije imaju ona preduzeća koja ostvare pozitivan finansijski rezultat. Kada preduzeće posluje sa gubitkom, nema poresku uštedu od amortizacije, jer u tom slučaju preduzeće ne plaća ovaj porez.

5 ZAKLJUČAK

Zlatno bankarsko pravilo finansiranja utemeljio je 1854. godine nemački autor Hobner (Hibner), koji je u delu Die Banken (Banke) istakao misao da „kredit koji neka banka može dati, a da pri tome ne dođe u opasnost u pogledu ispunjenja svojih obaveza, mora odgovarati kreditu koji banka uživa i to ne samo po iznosu nego i po kvalitetu kredita“. (Ranković, 2004) Ovo pravilo ima za cilj održavanje likvidnosti banke. Suština ovog pravila je da dužnik kratkoročne kredite koristi za kratkoročne a dugoročne za dugoročne namene. Usaglašavanjem rokova pasivnih sa aktivnim bankarskim poslovima obezbeđuje se likvidnost.

Prema zlatnom bilansnom pravilu u užem smislu dugoročna ulaganja u aktivu (ulaganja u nematerijalnu imovinu, materijalnu imovinu, finansijsku imovinu, trajni dugoročni ulozi u druga preduzeća i gubitak), osim ulaganja u stalnu kratkoročnu imovinu (stalnu obrtnu imovinu), treba finansirati iz dugoročnih izvora finansiranja (osnovnig kapitala, zadržanog dobitka, dugoročnih obaveza i sl.). Prema zlatnom bilansnom pravilu u širem smislu dugoročno vezanu imovinu, odnosno dugoročna ulaganja, uključujući i ulaganja u stalnu obrtnu imovinu, treba finansirati iz dugoročnih izvora (sopstvenih i tuđih).

Odnos sopstvenih i tuđih izvora finansiranja – Pošto je finansiranje iz tuđih izvora neminovnost za preduzeće, postavlja se pitanje koliki najviše treba da bude udeo tuđih izvora. U teoriji i praksi finansiranja smatra se da odnos sopstvenih i tuđih izvora treba da bude 1:1. Ovo znači da preduzeće treba da finansira 50 odsto iz sopstvenih izvora, a 50 odsto iz tuđih, odnosno, da tuđi izvori ne treba da budu veći od sopstvenih.

CITIRANI RADOVI

Ivanišević, M., & Krasulja, D. (1999). *Poslovne finansije.* Beograd: Ekonomski fakultet.

Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., & Paunović, B. (2005). *Ekonomika preduzeća.* Beograd: Ekonomski fakultet.

Ranković, M. J. (2004). *Upravljanje finansijama preduzeća.* Beograd: Ekonomski fakultet.

Ristić, Ž., & Ljutić, B. (2011). *Finansiranje preduzeća.* Beograd: Privredni pregled.

Živković, A., & Ristić, Ž. (2000). *Upravljanje finansijskim i deviznim poslovanjem.* Beograd: Ekonomski Fakultet Beograd.

Datum prve prijave: 17.01.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 13.06.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Grbić, V., Nićin, S., & Bogavac, M. (2016, July 15). Sistem finansiranja korporacija. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 83-90. doi:10.12709/fbim.04.04.02.08

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Grbić, Vojislava, Slobodan Nićin, and Milanka Bogavac. 2016. "Sistem finansiranja korporacija." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 83-90. doi:10.12709/fbim.04.04.02.08.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Grbić Vojislava, Nićin Slobodan and Bogavac Milanka Sistem finansiranja korporacija [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 83-90.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Grbić, V., Nićin, S. & Bogavac, M., 2016. Sistem finansiranja korporacija. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 83-90.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Sistem finansiranja korporacija. **Grbić, Vojislava, Nićin, Slobodan and Bogavac, Milanka.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 83-90.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.09

MOGUĆNOST UPOTREBE LAKE GENERALNE AVIJACIJE U KRIZNIM SITUACIJAMA

OPPORTUNITIES FOR USING LIGHT GENERAL AVIATION IN THE SITUATIONS OF CRISIS

Vladimir Grujić
Visoka poslovna škola strukovnih studija „Čačak", Beograd, Srbija

Dragan Lazić
Civil Air Patrol, Chicago, Illinois, SAD

©MESTE
JEL Category: **H12, L93, O18**

Apstrakt

Svet u kome živimo nalazi se u senci globalnih opasnosti, kao što su učestale prirodne katastrofe, ali i sve veće mogućnosti tehničko – tehnoloških havarija, kao i terorističkih napada. Bez obzira na to što čovek današnjice poseduje fascinantna znanja i sposobnosti, krize i katastrofe se događaju usled delovanja prirode (poplave, suše, klizišta, zemljotresi, cunami, požari, oluje, epidemije zaraznih bolesti, glad i dr.), kao i usled nesavršenosti tehnologije ili nastanka ljudske greške (industrijski, hemijski i nuklearni akcidenti čije se dešavanje vezuje za kopno, reke, mora i okeane ili vazduh). Nažalost sve više briga nam zadaju teroristički napadi (na istaknute pojedince, institucije društva ili obične građane, a učestale su i otmice aviona i brodova). Posledice su krize globalnih razmera. Ako znamo da je Republika Srbija od 2000. do 2015. godine pretrpela veći broj katastrofalnih poplava i požara, a da je u tim kriznim situacijama samo jednom korišćena laka generalna avijacija u sistemu zaštite i spasavanja, samo po sebi se nameće pitanje zašto je to tako i čime se to opravdava. Autori su kroz ovaj rad želeli da se šira stručna javnost upozna sa iskustvima, koja u svetu postoje kad je u pitanju upotreba lake generalne avijacije, kako i da predoče da u Republici Srbiji postoje resursi, kao i kvalitetan letački kadar koji bi se aktivno mogao uključiti u akcije spasavanja i pomoći na celokupnoj našoj teritoriji.

***Ključne reči**: krizni menadžment, laka generelana avijacija, helikopteri, krizna situacija.*

Abstract

The world in which we live is situated in the shadow of global dangers, such as: frequent natural disasters, greater possibilities of technical – technological accidents and terrorist attacks as well, and so on… No matter that modern people possess fascinating knowledge and abilities, crises and disasters happen as the consequences of nature processes (flooding, droughts, landslides, earthquakes, tsunamis, fires, storms, epidemics of diseases, hunger) and they also happen because of the imperfection of technology of human errors (industry, chemical and nuclear accidents, the

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Vladimir Grujić
vladimir.grujic59@yahoo.com

acting of which is connected to land, rivers, seas, oceans or air). Unfortunately, terrorist attacks (to outstanding individuals, institutions of a society or common citizens, frequent hijackings of aircrafts, ships) becomes greater concern to us and the consequences of them are global crises.

If we know that the Republic of Serbia from 2000 to 2015 suffered a number of devastating floods and fires, and that in these crisis situations only one is used for light general aviation in the system of protection and rescue, which in itself raises the question of why this is so and which justifies it.

The author's intention is to work through this broader expert public about the experience, which in the world there are when it comes to the use of light general aviation, and how to present that in Serbia there are resources the same as high quality flight personnel that are active could include in rescue operations and help the whole our territory.

***Keywords**: crisis management, light general aviation, helicopters, crisis situation.*

1 UVOD

Svet u kome živimo nalazi se u senci globalnih opasnosti, kao što su učestale prirodne katastrofe, ali i sve veće mogućnosti tehničko – tehnoloških havarija, kao i terorističkih napada. Bez obzira što čovek današnjice poseduje fascinantna znanja i sposobnosti, krize i katastrofe se događaju usled delovanja prirode (poplave, suše, klizišta, zemljotresi, cunami, požari, oluje, epidemije zaraznih bolesti, glad i dr.) kao i usled nesavršenosti tehnologije ili ljudske greške nastaju (industrijski, hemijski i nuklearni akcidenti a čije se dešavanje vezuje za kopno, reke, mora i okeane ili vazduh) nažalost sve više briga nam zadaju teroristički napadi (na istaknute pojedince, institucije društva ili obične građane, a učestale su i otmice aviona, brodova) čije su posledice krize globalnih razmera.

U svojoj bliskoj prošlosti Republika Srbija bila je na udaru većeg broja prirodnih katastrofa, njihove posledice i razorno delovanje odnele su mnogobrojne ljudske živote i nanele veliku materijalnu štetu celokupnom društvu. Majske poplave 2014. godine ostaće zapamćene po tome jel su suočile Republiku Srbiju sa kriznom situacijom globalnih razmera, zbog čega je vlada Republike Srbije proglasila od 15. do 23. Maja vandredno stanje na celokupnoj teritoriji naše zemlje. Sektor za vandredne situacije je angažovao sve potencijale sa kojim je raspolagao: Kompletan sastav vatrogasno – spasilačkih jedinica, sve specijalizovne timove za spasavanje i rad na vodi kao i specijalizovane jedinice Civilne zaštite za rad na vodi u ugroženim područijima. Pripadnici policije, žandarmerije, Vojske Srbije, Crvenog Krsta Srbije, Gorske službe spasavanja dali su ogoman doprinos u spasavanju i pomoći ugroženima. Građani Srbije i javna preduzeća uložili su hiljade časova dobrovoljnog rada u rešavanju jedne od najvećih prirodnih katastrofa koja nas je zadesila. Sa najugroženijih područija evakuisano je oko 31 hiljada ljudi, ogroman broj porodica ostao je bez svojih domova i celokupne imovine. U opštini Obrenovac koja je najviše nastradala evakuisano je više od 25 hiljada ljudi. Paralelno sa poplavama pojavilo se i 775 klizišta kao i kratkotrajna kontaminacija površinskih i podzemnih voda, kao i kontaminacija obradivog zemljišta velikih razmera, a na hiljade grla stoke je uginulo ili se udavilo. (Sektor za vanredne situacije , n.d.)

Ako bi napravili gradaciju prirodnih katastrofa za period 2000/2015. godina po posledicama kojima je bila izložena Republika Srbija ona bi izgledala ovako: poplave, požari i suše, oluje i grad, sneg i ekstremno niske temperature, klizišta i zemljotresi.

Upravljanje kriznim situacijama je od suštinske važnosti za svaku državu, pa i za Republiku Srbiju. Da bi uspešno rešila krize na svojoj teritoriji ona angažuje određene snage koje se nalaze u sastavu sistema Civilne zaštite. Vrste i broj angažovanih resursa u direktnoj su vezi sa karakteristikama, obeležima i složenosti date krizne situacije. Bez obzira na razvijenost ekonomije jedne zemelje resursi su uvek deficitarni i nikad ih nema dovoljno. Republika Srbija ima velike ekonomske probleme izražene kroz pad životnog standarda, veliku nezaposlenost i stagnaciju privrednih aktivnosti što samo po sebi ukazuje da izdvajanja za Civilnu zaštitu imaju više simboličan karakter. Upravo zato se nameće potreba da ono sa čime se raspolaže bude korišćeno krajnje efikasno i racionalno.

Namera autora je da se kroz ovaj rad šira stručna javnost upozna sa iskustvima koja u svetu postoje

kad je upitanju upotreba lake generalne avijacije u rešavanju kriznih situacija, kao i da predoči da u Republici Srbiji postoje resursi iste kao i kvalitetan letački kadar koji bi se aktivno mogao uključiti u akcije spašavanja i pomoći.

2 PODELA VAZDUHOPLOVA I AVIONSKIH MOTORA

Prema prevodu termin avion potiče od latinske reci avis – ptica (Todorović, 2008) i predstavlja napravu za letenje, čvrste konstrukcije. Sastoji se iz tela (zmaja), (trup, uzgonske i komandne površine, stajni trap), opreme i pogona. Prvu uspešnu konstrukciju, s realizacijom, su izveli braća Vilbur i Orvil Rajt (Wright). Na toj svojoj konstrukciji su uspeli da polete 1903. godine. To je zabeleženo kao istorijski početak leta čoveka sa napravom koja se naziva avion. (U.S. Department of Transportation/Federal Aviation Administration, 2013)

Masovno korišćenje aviona vezano je za njegovu borbenu namenu i započeto je krajem Prvog svetskog rata. Brojčana nadmoć borbene avijacije se dominantno odrazila na ishod Drugog svetskog rata, jer ko kontroliše nebo taj kontroliše i bitku i teritoriju na kojoj se vodi. Avioni se koriste u civilne i vojne svrhe. U civilne svrhe oni služe za prevoz robe i putnika, dok za vojne svrhe prioritetno služe za prevlast u vazdušnom prostoru i za dejstvo iz vazduha po zemaljskim ciljevima i na plovne objekte (Lazić, 2012) kao i za prevoz i desant trupa i tehnike.

2.1 Avionski motori

Postoje četiri velike grupe avionskih motora i one su (U.S. Department of Transportation/Federal Aviation Administration, 2004):

- Klipni motori - Potisak kod ovih motora stvara propeler koji vazduh potiskuje unazad kao ventilator i stvara jednak potisak u suprotnom smeru. Ovakvi motori bili su karakteristični za dvokrilce i jednokrilce pre nastanka mlaznih motora. Danas jedino mali avioni (***laka generalna avijacija***) koriste ovakve motore.
- Turbopropelerski motori - Slični su klipnim motorima jer imaju propeler, ali njega pokreće gasna turbina koja proizvodi direktan potisak izbacivanjem izduvnih gasova. Koriste se uglavnom za avione koji lete na kraćim razdaljinama, jer su neekonomični.
- Turbomlazni motori - To su ustvari gasne turbine koje crpu snagu iz sagorelih gasova koji izbijaju iz njenog zadnjeg kraja. Veoma su snažni, ali troše mnogo goriva i veoma su bučni. Postoje i verzije koje imaju ugrađenu tzv. komoru dogorevanja u kojoj sagoreva višak goriva u izduvnim gasovima da bi se povećao potisak i obezedila veća ekonomičnost.
- Turboventilatorski motori - Koriste se kod većine savremenih putničkih aviona jer kombinuju veliku snagu, ekonomičnu potrošnju goriva i relaivno nizak nivo buke.

2.2 Podela vazduhoplova prema karakteristikama i nameni

Prema svim prethodnim podacima moze se napraviti opšta podela vazduhoplova: (Gvozdenović, 2005)

- Saobraćajni avioni: Služe za prevoz putnika i robe, pri čemu prevoz moze biti javan ili za sopstvene potrebe.
- Opšta kategorija aviona: svi avioni koji ne spadaju u saobraćajne i dele se na:
  - Avione opšte kategorije za akrobatsko letenje,
  - Avione opšte kategorije za poluakrobatsko letenje,
  - Avione opšte kategorije za standardno letenje.
- Posebna kategorija vazduhoplova: ("samogradnja" ili amaterska gradnja, ultra laki avioni, eksperimentalni avioni, zmajevi itd.).

Za predmet ovog istraživanja bitne su prve dve kategorije podele aviona. Pa prema tome njihova podela se nastavlja na njihovu namenu:

- Avioni za prevoz lica i stvari,
- Avioni za prevoz robe (cargo avioni),
- Avioni za rad u poljoprivredi i šumarstvu,
- Avioni za gašenje požara,
- Avioni za pružanje hitne pomoći,
- Avioni za obuku (školsko letenje),
- Avioni za kontrolisanje prostora (patrolno letenje),
- Avioni za sportsko letenje.

Svaki od nabrojanih tipova aviona je prilagođen njihovoj nameni a na osnovu regulativa i zakona koji prati bezbednu upotrebu. Neki od njih su prilagođeni brojem sedišta za prevoz putnika ili slobodnim prostorom za prevoz robe (cargo) dok poljoprivredni avioni su namenjeni niskom letenju iznad tla. Avioni za kontrolisanje prostora iliti patrolni su predmet istraživanja i njihove karakteristike se ogledaju u različitim konstrukcijama i odabiru pogonske grupe. Na prostoru Republike Srbije ovoj grupi aviona pripadaju vazduhoplovi Vojske Srbije (lovačka avijacija u misijama zaštite vazdušnog prostora i helikopterske jedinice u službi traganja i spašavanja i misijama gašenja požara); Ministarstva Unutrašnjih poslova sa helikopterskom jedinicom kontrole unutrašnjih vazdušnih puteva i nadgledanja iz vazduha, i takođe, u službi traganja i spasavanja; I SMATSA Kontrola letenja sa tipom vazduhoplova prilagođenim pružanju usluga kalibraže zemaljskih radio-navigacionih sredstava iz vazduha i provere letnih procedura i upotreba u meteorološke svrhe. (SMATSA-Opšte informacije, 2015). Avioni JAT Privredne avijacije, te avioni za obuku letačkog osoblja u Vršcu, kao i veliki broj vrlo raznolikih tipova aviona lake generalne avijacije na sportskim aerodromima širom Srbije, koji su u klubskom ili privatnom vlasništvu.

3 LAKA GENERALNA AVIJACIJA

Generalna ili opšta avijacija izvršava operacije u okviru civilnog vazduhoplovstva i vodi se kao neplansko obavljanje vazdušnog saobraćaja. Letovi se izvode u rasponu od jedrilica do mlazne biznis avijacije. Većina svetskog avio saobraćaja spada u ovu kategoriju, kao i većina aerodroma u svetu prilagođena je ovom vidu avijacije. (What is General Aviation, 2012)

Generalna avijacija pokriva širok spektar aktivnosti, kako komercijalni tako i nekomercijalni, uključujući aero klubove, školske centre za obuku pilota, poljoprivrednu avijaciju, laku avijaciju i održavanje vazduhoplova. (Crane, 1997)

U svetskim razmerama, generalna avijacija je najzastupljenija na prostoru Severne Amerike, sa preko 6.300 aerodroma prilagođenih ovoj nameni (od toga u SAD oko 5.200 i nešto više od 1.000 u Kanadi). Prema podacima AOPA-e (Aircraft Owners and Pilots Association) (US's General aviation, n.d.) generalna avijacija na prostoru SAD obezbeđuje više od 1.3 miliona poslova sa ostvarivanjem oko 1% ukupnog nacionalnog dohotka na godišnjem nivou.

U Velikoj Britaniji je registrovano više od 21.000 civilnih aviona, koji pripadaju ovoj kategoriji vazduhoplova i generalna avijacija se nalazi na samom vrhu obavljanja vazdušnih usluga i aktivnosti. (Autority, 2006)

Slični podaci o širokoj upotrebi lake generalne avijacije mogu se dobiti bilo gde drugo u svetu samo su različitog obima od zemlje do zemlje, shodno njenim materijalnim potencijalima. Zbog toga je bilo potrebno usaglasiti i standardizovati veliki broj bezbednosnih regulativa i propisa u skladu sa zakonom o vazdušnom saobraćaju. (Knecht, 2012)

Predstavnik u klasi

Prema statistici (Simpson, 2015) najveći broj aviona lake generalne avijacije u svetu dolazi iz američke kompanije Cessna Aircraft Company sa modelom C172. Pored Cessna postoje i jos neke kompanije koje su značajne po broju prodatih vazduhoplova i njihovom kvalitetu i rasporostranjenosti u svetu kao što su: Piper Aircraft, Beech Aircraft Corporation, Diamond Aircraft Industries. Model Cessna C172 se navodi kao najuspešniji proizvedeni avion u vazduhoplovnoj istoriji. Proizvodnja je započeta davne 1955. godine i do danas je proizvedeno više od 43.000 primeraka. (Goyer, 2012)

Karakteristike:

Cessna C172 je laki jednomotorni avion, potpuno metalne konstrukcije, visokokrilac sa upornicama, i sa četiri sedišta. Stajni trap je fiksan, tipa tricikl.



Slika 1 Cessna C172
Izvor: (Soaring to New Heights, 2016)

Ovaj model je pogonjen četvorocilindricnim klipnim motorom tipa Lycoming. On koristi dve vrste goriva: Avio benzin 100LL plave boje i zeleni 100/130. Na motor je ugrađena dvokraka metalna elisa. (Cessna Skyhawk, 2015)

Osnovne karakteristike (Cessna Skyhawk, 2015):

Dužina		8,28 m
Visina		2,72 m
Raspon krila		11,00 m
Krila - površina		16,17 m^2
Unutrašnjost kabine	Visina Širina Dužina	1,21 m 1,00 m 1,21 m
Broj sedišta		4
Dodatni prostor		0.85 m^3
Maksimalna masa		1.160 kg
Maks. masa pre poletanja		1.157 kg
Količina korisnog goriva		144 kg
Osnovna masa aviona		744 kg
Korisni teret		416 kg
Maks. brzina u horizotalnom letu		230 km/h
Maks. dolet		1,185 km
Dužina potrebna za poletanje		497 m
Poletanje - 7alet na zemlji		293 m
Dužina potrebna za sletanje		407 m
Usporavanje na zemlji:		175 m
Maksimalna visina leta		4.267 m
Maks. bzina penjanja		223 m/min
Maks. brzia leta		302 km/h
Bzina dovodjenja u nepravilan položaj		89 km/h
Operativno vreme rada		4,25 sati

Organizacija sa najvećim brojem vazduhoplova lake generalne avijacije u svetu je američki Civil Air Patrol, koji broji više od 4.500 aviona. Veliku većinu čine upravo Cessna C172 i u zadnje vreme sa zanavljanjem tehnike pojavljuje se model C182 sa približno istim karakteristikama prethodnog modela ali poboljšanih performansi. (Patrol, 2002)

Pored obuke i treninga vazduhoplovi u ovoj organizaciji se koriste u kriznim situacijama: misijama pretrage i spasavanja, aero-foto snimanja, praćenja i nadgledanja, transporta povređenih i obolelih, dotura hrane, vode i lekova na ugrožena područja, kao i gašenje požara idr. To je upravo i predmet ovog istraživanja – mogucnost upotrebe lake generalne avijacije u kriznim situacijama – prednosti i mane.

4 KRIZNI MENADŽMENT

Većina teoretičara se slaže da je prva decenija trećeg milenijuma, decenija krize u politici, ekonomiji, obrazovanju, saobraćaju, energetici kao i svim drugim društvenim delatnostima. Kriza je pratilac ali i okvir života savremenog čoveka. i zaista danas ništa nije tako izvesno kao kriza koja je posatala ambijent u kome deluju pojedinac, organizacija ili društvo kao celina. (Grujić & Vukadinovic, 2012) U medijima, ali i u svakodnevnoj komunikaciji ljudi reč kriza je jedna od najčešće korišćenih reči. Ona se koristi u opisu stanja, sa potencijalno negativnim konsekvencama u kome se nalazi društvo današnjice. Kriza ma kakva bila uvodi nas u područije rizičnog postupanja.

Zastupamo stav da se krizni menadžment u organizaciji bavi planiranjem unapred kako bi imao spreman odgovor u svim situacijama i na svako pitanje „šta ako" odnosno kako bi u slučaju krize primenom razvijenih i stalno usavršavanih procedura minimizirao sve moguće gubitke i štetne posledice, a zahvaljujući čemu bi se organizacija zahvaćena krizom brzo vratila u normalno stanje. U kriznim situacijama najvažnije je održati kontinuitet organizacije i njenu sposobnost delovanja. U suočavanju sa krizom mogu uspeti samo one organizacije koje su sposobne i spremne da se promene. Pretvoriti krizu u šansu i njome ovladati, i uspeti sačuvati ključne resurse i sposobnosti organizacije znači biti jak. Organizacija koja je jaka ona je u stanju „biti sposobna i uspešno se izboriti sa promenom, brže i bolje od konkurencije". (Adižes, 2009) Najupešnije su one organizacije čiji menadžment ne čeka da se problem javi već se za njega proaktivno pripremaju. Menadžment organizacije pored plana A sa kojim organizacija ulazi u krizu mora da ima razvijen plan B i C i spremnost da ih primeni. Jake organizacije preduzimaju mere i postupke, te razvijaju procedure kako bi postale još jače, dok slabe bivaju iznenađene i ne preduzimaju ništa te ih kriza ubrzo savladava.

Za razumevanje kriznog menadžmenta u sistemu zaštite i spasavanja jedne zemlje važan aspekt predstavljaju doktrinarna dokumenta koja tretiraju oblasti važne za angažovanje državnih organa, privrednih subjekata i građana u kriznim situacijama. Sistem zaštite i spasavanja Republike Srbije pravno je uređen: Ustavom, Nacionalnom strategijom zaštite i spasavanja, Zakonom o vandrednim situacijama, Zakonom o lokalnoj samoupravi, Zakonom o zaštiti od požara, Drugim zakonskim i podzakonskim pravnim aktima (uredbe, pravilnici, odluke), Preuzetim međunarodnim obavezama, potpisanim i

ratifikovanim međunarodnim ugovorima iz ove oblasti.

Usvajanjem nacionalne strategije, zaštite i spašavanja od strane skupštine Republike Srbije stvorene su osnovne pretpostavke za blagovremeno delovanje državnih organa, privrednih subjekata i građana u kriznim (vandrednim) situacijama i učestvovanje u zaštiti i spsasavanju ljudi i materijalnih dobara, zaštiti životne sredine i kulturnog nasleđa. Shodno svojoj ulozi, zadacima, mestu i organizacijskoj osposobljenosti civilana zaštita je najvažnija i osnovna komponenta sistema zaštite i spasavanja. U skladu sa tim sve aktivnosti sistema civilne zaštite izvedene su iz Nacionalne strategije zaštite i spasavanja, načela međunarodnog humanitarnog prava i međunarodnog prava o zaštiti ljudi i materijalnih dobara od prirodnih i drugih nesreća kao i iz preuzetih međunarodnih obaveza.

Da bi uspešno odgovorio svjoj nameni u kriznim situacijama sistem zaštite i spasavanja "obuhvata: programiranje, planiranje, organizovanje i osposobljavanje, sprovođenje, nadzor i finansiranje mera i aktivnosti za zaštitu i spasavanje stanovništva, materijalnih dobara i životne sredine od prirodnih, tehničko – tehnoloških i drugih nesreća sa ciljem sprečavanja opasnosti smanjenja broja nesreća i žrtava, te otklanjanja i ublažavanja štetnih delovanja i posledica nastalih od prirodnih i drugih nesreća." (Nacionalna strategija za zaštitu i spasavanje, 18.11.2011) Da bi se realizovali svi ovi zadaci u snage sistema zaštite i spasavanja spadaju: štabovi za vandredne situacije, jedinice civilne zaštite, vatrogasno spasilačke jedinice, policija, Vojska Srbije, subjekti čija je redovna delatnost zaštita i spasavanje, kao i privredna društva i druga pravna lica, Crveni Krst Srbije, Gorska služba spasavanja Srbije i udruženja koja su osposobljena i opremljena za zaštitu i spasavanje.

U mnogim kriznim situacijama (poplave, požari i slično) pomoć postradalim i unesrećenim jedino može biti pružena iz vazduha, bilo da će je pružiti laka generalna avijacija ili pak helihopteri.

Iskustva drugih zemalja koje se sreću sa kriznim situacijama vrlo sličnim kao i Republka Srbija su izuzetno poučna, recimo Švajcarska i Austrija su zemlje koje su u topografskom smislu planinske, i koje se u sistemu zaštite i spsasavanja isključivo oslanjaju na helikoptere. Za razliku od njih Nemačka i Francuska u istoj službi spasavanja i zaštite stanovništva kombinuju upotrebe lake generalne avijacije i helikoptera dok na drugoj strani Sjedinjene Američke Države, Kanada, Australija i Engleska se prevashodno u sistemu zaštite i spasavanja oslanjaju na laku generalnu avijaciju. Ako znamo da je Republika Srbija od 2000. do 2015. godine pretrpela već broj katastrofalnih poplava i požara, a da u tim kriznim situacijama samo jednom je korišćena laka generalna avijacija u sistemu zaštite i spasavanja samo po sebi se nameće pitanje zašto je to tako i čime se to opravdava.

5 UPOTREBA HELIKOPTERA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Iako vazduhoplovi sa fiksnim krilima dobijaju svoj puni značaj danas u vazduhoplovnoj industriji, let helikoptera je bio prvi let kojeg je zamislio covek. U stvari, drevni Kinezi su se igrali sa rucno pokretnim igrackama koje bi poletele prema uvis kada bi se brzo zavrtele rukama. Ovakve igračke pojavile su se 400. godina pre nove ere u Kini i bile su predmet istraživanja Sir Georgea Cayleya, oca moderne teorije o letenju. U Evropi, najranije pojave takvih "igračaka" javljaju se na renesansnim slikama i crtežima Leonarda da Vinčija. On je 1483. godine (Božić, 2010) napravio skicu helikoptera koji je imao rotor nalik na vijak napravljen od uštirkanog platna. U literaturi je taj izum poznat kao "helikoidni vazdušni vijak". Iako je Leonardova naprava bila i za ono doba napredan izum, on nije dalje evoluirao, jer tehnologija toga vremena nije bila adekvatna za proizvodnju jedne takve letelice.

Helikopter je letelica koja se održava u vazduhu i kreće kroz vazduh pomoću jednog ili više horizontalnih rotora (propelera). Helikopteri su klasifikovani kao vazduhoplovi sa rotacionim krilima (uzgonskim površinama) za razliku od klasičnih vazduhoplova sa fiksnim krilima. Reč „helicopter" je nastala od grčkih reči „Heliks" (spirala) i „piteron" (krilo).

Pri lebdenju helikopterom, brzina opstrujavanja po obodu diska rotora (kružna površina koju opisuju lopatice prilikom okretanja rotora) raste od središta prema spoljnim ivicama. Ukoliko se poveća broj okretaja ili dužina lopatica, sa ciljem

postizanja većeg uzgona i brzine, dolazi do štetne pojave nadzvučnog opstrujavanja vrhova lopatica i stvaranja dodatnog velikog otpora vazduha. Što se više povećava broj okretaja ili dužina krakova povećava se i zona nadzvučnog strujanja. Tako se daljim povećanjem snage i potrošnje goriva ne dobija veća brzina, jer otpor vazduha raste.

Čim helikopter krene iz lebdenja u progresivni let, najčešće prema napred, brzine opstrujavanja rotora počinju da se menjaju na raznim pozicijama unutar diska pa se sve dodatno zakomplikuje. Generalno posmatrajući, brzina opstrujavanja vazduha povećava se na strani napadne lopatice dok se smanjuje na strani izlazne. Povećanjem brzine leta povećava se i ta razlika, pa dolazi do jačeg momenta valjanja oko uzdužne ose helikoptera, jer je na napadnoj strani uzgon sve veći, a na nazadnoj sve manji. Zato lopatica tokom jednog ciklusa okretanja za 360° menja napadni ugao (npr. na izlaznoj strani uzgon se povećava) kako bi se kompenzovao moment valjanja. Ali, hod napadnog ugla je ograničen i može se menjati samo do neke maksimalne vrednosti. Kad na primer helikopter leti brzinom 210 km/h tada je lokalna brzina vrhova lopatica određene dužine 676 km/h. Zapravo, njihova lokalna brzina osciluje u pojasu od 467 do 884 km/h.

Razvoj motora (agregata) je od temeljne važnosti za bilo koji oblik leta. Dok su avioni mogli leteti s motorima relativno male snage, uspeh helikoptera morao je čekati razvoj tehnologije koja je omogućavala izradu lakših i snažnijih motora. Istorijski zapisi pokazuju da je potreba za motorima dovoljne snage i mase zaista ključ koji je omogućio uspeh helikoptera.

Nakon prvih poletanja u 1920-ima krenula je „trka" u razvoju prvih praktičnih helikoptera. Zahtev je bio omogućiti lebdenje bez sigurnosnih žica, i pokazati manevarske sposobnosti zbog kojih bi se isplatila dalja ulaganja u tehnologiju. Od velikog značaja bio je projekt franzuca Louisa Bregueta, koji je konstruisao helikopter sa koaksijalnim suprotno rotirajućim rotorima. Breguet se nakon neuspeha svog prvog helikoptera 1908 povukao iz sveta vazduhoplovstva, ali se u dvadesetim godinama prošlog veka vratio svojim eksperimentima sa helikopterima i osnovao fabriku Syndicat d'Etudes du Gyroplane. 1933. (Božić, 2010) Njegova kompanija je predstavila eksperimentalnu letelicu Gyroplane Laboratoire. Pokretao ga je Hispano-Suiza motor snage 225kW, prečnik rotora bio je 15.89m, težina 1430kg, a bio je predvidjen samo za pilota.

Godine 1936. Breguetov žiroplan postavio je četiri rekorda: visina leta od 158m, trajanje leta od 1 sat, 2 minute i 5 sekundi, dolet od 44km i najveću brzinu od 44,692km/h. Breguetov žiroplan danas se smatra prvim praktičnim helikopterom.

U razdoblju nakon Drugog svetskog rata u Sjedinjenim Američkim Državama pokrenut je ubrzan razvoj helikoptera, te je u kratkom vremenu svetlo dana ugledalo mnogo modela. Svakako se pri tome mora spomenuti Bellov Model 30, koji je bio prvi komercijalni helikopter i prvi proizveden u Bellovoj fabrici, a koristio se i kao primer za puno poznatiji model 47, koji je najveću primenu imao u Korejskom ratu za evakuaciju ranjenika. (Božić, 2010)

Početkom pedesetih godina prošlog veka, konstruktori su počeli uvidjati ograničenja upotrebe klipnih motora u helikopterima. Malo povećanje snage značilo je znatno povećanje težine, te su znali da će uskoro doseći nepremostivi maksimum nosivosti. 1951. godine Charles Kaman prilagodio je svoj model K-225 da može prihvatiti novu vrstu motora – turbovratilni. To je omogućilo drastično povećanje snage, i iste godine poleteo je prvi helikopter sa gasnom turbinom. Naime, 1950. godine Vlada Sjedinjenih Američkih Država dodelila je General Electric-u ugovor za razvoj prvog turbovratilnog motora namenjenog isključivo upotrebi u helikopterima. Razvoj je trajao gotovo deceniju, ali je 1959 predstavljen motor T-58, koji je bio prvi turbinski motor sertificiran za upotrebu u civilnim helikopterima.

Prvi helikopter koji je koristio motore T-58, bio je poznati Sikorsky SH-3 Sea King. Predviđen je za brodsku upotrebu, budući da ima pet sklopivih lopatica glavnog i repnog rotora, radi lakšeg skladištenja. Zbog amfibijskog trupa može sleteti na površinu mora. Posada se sastoji od četiri člana (2 pilota i dva tehničara), a u ulozi spašavanja može prenositi 22 osobe.

Verovatno najpoznatiji helikopter svih vremena nosi oznaku Bell UH-1, ali poznatiji je po nadimku - Huey. UH-1 ima po dve lopatice na glavnom i repnom rotoru, što mu u letu daje prepoznatljiv

zvuk. Pokreće ga takodje General Electric T-58 turbovratilni motor.

Već 40 godina okosnicu helikopterskih jedinica u vojnom vazduhoplovstvu na prostorima Republike Srbije čini francuski laki višenamenski helikopter SA 342 Gazelle. Koristio se i koristi se za izvršavanje velikog broja zadataka, kao helikopter za vezu, transport i prevoz, za sanitet, potom za traganje i spasavanje, izviđanje i protivoklopnu borbu.



Slika 2. Laki helikopter SA 342 Gazelle
Izvor: (Wikimedia, 2013)

Osnovne karakteristike

Motor Turbulence Astazou XIVM, 631 kW,
Maksimalna brzina: 310 km/h
Krstareća brzina: 264 km/h
Dolet: 670 km
Plafon leta: 5,000 m
Brzina penjanja: 9 m/s
Dužina trajanja leta: 3 h 17 min
Dužina: 11.97 m
Prečnik rotora: 10.5 m
Visina: 3.15 m
Težina praznog: 908 kg
Težina opterećenog: 1,800 kg
Količina goriva u rezervoaru: 454 kg.

Nosivost ovog helikoptera je 300 - 600kg tereta u trupu ili podvesno (maksimalna nosivost podvesnog tereta 800kg) ili jedan pilot i četiri putnika, ili dva člana posade i tri putnika, ili jedan pilot, jedan ranjenik na nosilima i jedan sanitetski pratilac.

Pored navedenog, za iste zadatke, na prostoru Republike Srbije u okviru helikopterskih jedinica Ministarstva Unutrašnjih poslova koriste se:

- Laki helikopter (SA-341/342 i B206B) koji može da poveze do 4 putnika + pilot,
- Srednji helikopter (AB-212) koji može da poveze do 12 putnika + posada, (Srbije, 2015)
- Vojska Srbije raspolaže i helikopterima Mi-8 i Mi-17 koje nećemo razmatrati.

Namena ovih vazduhoplova je:

- **Prevoz ljudi i sredstava;** Predstavlja osnovnu delatnost u radu Helikopterske jedinice. Vrši se za potrebe svih već pomenutih korisnika, u skladu sa Zakonom o vazdušnoj plovidbi i tehničkim mogućnostima vazduhoplova. Prevoz se vrši u dnevnim i noćnim uslovima.
- **Sanitetski transport;** Podrazumeva prevoz povređenih, ranjenih i obolelih lica uz prisustvo stručne medicinske ekipe. Za vršenje sanitetskog transporta neophodno je proceniti i obezbediti sve uslove koji se odnose na pogodnosti korišćenja helikoptera i opreme za transport obolelog ili povređenog lica. Helikopter može biti korišćen za sanitetski transport i u slučaju kada nema sopstvenu medicinsku opremu već propisanu opremu za pružanje medicinske pomoći obezbeđuje stručna medicinska ekipa.
- **Gašenje požara;** U akcijama gašenja požara Helikopterska jedinica učestvuje u sadejstvu sa drugim organizacionim jedinicama, opremljenim i osposobljenim za gašenje požara. U gašenju požara i spasavanju lica, Helikopterska jedinica može biti angažovana:
  - u neposrednom gašenju požara uz upotrebu vedra za vodu;
  - u evakuaciji lica iz zapaljenih objekata uz pomoć helikopterskih dizalica i druge opreme; i
  - u praćenju, kontroli i lokalizovanju šumskih požara na pristupačnim i nepristupačnim terenima.
- **Služba traganja i spasavanja;** Traganje i spasavanje vrši se u cilju pronalaženja i spasavanja ugroženih, nestalih (izgubljenih) lica, vozila, vazduhoplova i slično uz upotrebu helikoptera, specijalne opreme i spasilačkih timova.

6 PREDNOSTI I MANE LAKE GENERALNE AVIJACIJE U ODNOSU NA UPOTREBU HELIKOPTERA

U vazduhoplovstvu često postavljeno pitanje je: Šta odabrati: avion ili helihopter? Naravno

odgovor na ovo pitanje daje sama priroda posla i u koju namenu će biti iskorišćeni vazduhoplovi.

Iako je Republika Srbija zemlja sa skromnim materijalnim mogućnostima, čiji su resursi značajno ograničeni, postoji sklonost ka upotrebi helikoptera kao vazduhoplovnog sredstva, prvog izbora za spasavanje i transport, mada, čak i površna, analiza otkriva da bi u velikom broju slučajeva upotreba lake generalne avijacije bila daleko racionalnija i svrsishodnija. Dati odgovor na pitanje „Koje su to prednosti, a koje mane lake generalne avijacije u odnosu na helikoptere?" nije jednostavno, ali je poređenje moguće i potrebno, tim pre što je odgovor prilično ubedljiv kad se u obzir uzmu činjenice.

- Laka generalna avijacija raspolaže sa velikim brojem različitih tipova aviona (jednomotorni i dvomotorni) sa približno istim letnim karakteristikama različitih nosivosti (putnika ili cargo tereta). Ove tipove vazduhoplova povezuje i jedna druga podela, na lake avione težina na poletanju do 5.670 kg i manje. U tu grupu spadaju kako avioni prilagođeni za komercijalni prevoz tako i za cargo transport.
- Laka generalna avijacija u odnosu na helikoptere ima daleko manje troškove, upotrebe i održavanja. Naročito bitan podatak je da danas gotovo sva laka generalna avijacija u svetu ima unificirane standarde po pitanju pogonske gurpe, gde više od 90% tržista pripada Continental i Lycoming motorima, čime se troškovi obuke ljudstva u održavanju znatno smanjuju, što kod helikoptera nije slučaj, za svaki helikopter razvija se posebna pogonska grupa.
- Takođe, pogonska grupa lake generalne avijacije ne zahteva veći broj ljudi za održavanje pojedinačnih sistema, jer je ceo sklop pogonske grupe sveden na jednostavan rad i upotrebu, što znači da je celokupna prirpema aviona za let mnogo kraća i jednostavnija. A to znači da je daleko bolji odnos časova leta i pripreme letelice za let kod lake generalne avijacije u odnosu na helikoptere.
- Takođe, brzina pripreme vazduhoplova na zemlji je uveliko na strani lake generalne avijacije, prema uputstvu pripremu aviona Cessna 172 izvode 1 do 2 tehničara u trajanu 15 do 30 minuta. Priprema helikoptera Gazelle za let je mnogo duža zbog složenosti sistema koji se kontrolišu, u proseku za pripremu helikoptera Gazelle potrebna su 3 do 4 tehničara i priprema traje od 30 do 60 minuta.
- Laka generalna avijacija spada u štedljivog potrošača goriva. Prema podacima iz priručnika za avion Cessna 172, potrošnja po času leta je 37 litara. Iz tehniče dokumentacije za helikopter tipa Gazelle navodi se da je prosečna potrošnja oko 133 litre po času leta.
- Letelice lake generalne avijacije su načelno nekoliko desetina puta jefrinije od helikoptera. Prema podacima proizvođača prosečna cena Cessne 172 opremljene sa svim savremenim uređajima za komunikaciju i navigaciju, iznosi oko 250 hiljada dolara, dok prosečna cena helikoptera Gazelle sa standardnom avionikom je oko 5 miliona dolara, analogno tome, cena rezervnih delova je oko 20 do 25 puta veća pri održavanju helikoptera.
- Amortizacija prilikom upotrebe lake generalne avijacije može se sagledati u činjenici da je jedan životni vek motora do 3.000 časova leta, dok mlazni motori na helikopterima retko dosežu 1000 časova leta.
- Maksimalno trajanje leta sa punim rezervoarom kod lake generalne avijacije prosečno iznosi 5,5 – 6 časova a dolet od 1.100 do 1.300 km, dok je kod helikoptera značajno manje prosečno svega 3 – 3,5 časa a dolet svega 500 do 700 km.
- Laka generalna avijacija ima veću otpornost na složene meteo uslove, meteo minimumi se određuju prema kompoziciji reljefa i variraju od zemlje do zemlje. Takođe, svaki vazduhoplov sadrži svoje maksimalne limite kojih se piloti moraju pridržavati za bezbedan let. S obzirom da helikopteri lete u zoni nižih visina, (najčešće se zadaci izvršavaju na visini od 200 – 400 m u odnosu na reljef) tako da svaka promena vremena pri tlu značajno utiče na izvršenje leta. Naročito velike poteškoće za letenje helikopterom zadaju magle. Avioni lake generalne avijacije su takođe osetljivi na iste meteo uslove s tim što zona letenja lake generalne avijacije je na višim visnama (1000 – 3000 m).
- Letačka obuka pilota lake generalne avijacije je značajno jeftinija od obuke pilota helikoptera. U procesu dobijanja pilota

helikoptera, nivo obuke je značajno složeniji, jer kada završe obuku, piloti lake generalne avijacije, imaju mogućnost postati piloti helikoptera, tek tada počinju preobuku za konkretan tip helikoptera. Ako je prosečna cena obuke pilota aviona lake generalne avijacije oko 8 hiljada dolara, cena obuke pilota helikoptera je uvećana za preobuku i iznosi oko 20 hiljada dolara.

- Cena trenaža pilota lake generalne avijacije i pilota helikoptera je teška čak i za poređenje, zvanični podaci sa sajta AOPA otkrivaju da je posečna cena leta na Cessni 172, po času trenaža 46 dolara sa svim troškovima, dok je cena leta helikoptera sa turbinskim motorom 226,94 dolara po času, dok je za helikoptere sa mlaznim motorom cena preko 400 dolara (Heli 2015).
- Poletanje i sletanje su najkritičnije faze izvršenja zadatka i za laku generalnu avijaciju i za helikoptere. Avioni lake generalne avijacije pri poletanju i sletanju imaju potrebu za ravnim površinama do 500 m dužine, idealno je ako su to betonske piste, ali je moguće koristiti i delove auto puteva, puteva prvog reda ili travnate utrine koje takođe pružaju dobre uslove za iste. Helikopter tu ima značajnu prednost jer on može da sleti na sve terene širine veće od 1,5 prečnika rotora.

Izvršena analiza nam omogućuje izvođenje argumentovanog zaključka da laka generalna avijacija ima značajan potencijal i da se može upotrebiti u kriznoj situaciji ukoliko njene ključne karakteristike odgovaraju prirodi i nameni dodeljenog zadatka.

7 ZAKLJUČAK

Uspešno upravljanje kriznim situacijama od suštinske je važnosti za Republiku Srbiju. Krizni menadžmet stiče svoju punu afirmaciju i kao nauka i kao praksa u našem društvu koje je neprestano izloženo najrazličitijim izazovima i opasnostima. Tu posebno mislimo na sve one situacije koje mogu izmaći kontroli bilo da su izazvane delovanjem prirode bilo da su posledica tehničko tehnoloških havarija ili terorističkih napada. Preduslov uspešnog razrešavanja svake krize jeste uspešan i efikasan krizni menadžment koju u sebe uključuje organizovan i dobro uvežban sistem Civilne zaštite kojim se permanentno rukovodi na sim nivoima. Uspešnom upotrebom svih raspoloživih snaga i sredstava sistema Civilne zaštite Republike Sribije u obuzdavanju krize, građani stiču sigurnost i poverenje u efikasnost države i njene institucije.

Iskustva mnogih zemalja u svetu pa i u Evropi govore o opravdanosti upotrebe lake generalne avijacije u rešavanju kriznih situacija. Republika Srbija je od 2000 do 2015. godine pretrpera veći broj katastrofalnih poplava i požara i u tim vanrednim situacijama samo jednom je upotrbljena laka generalna avijacija u sistemu zaštite i spašavanja, gotovo uvek su helihopteri bili vazduhoplovna sredstva prvog izbora.

Autori su kroz ovaj rad izneli stav da odgovoriti na pitanje “Koje su prednosti a koje mane lake generalne avijacije u odnosu na helihoptere”, nije jednostavno ali je potrebno i moguće i kad se sve činjenice sagledaju prednosti lake generalne avijacije bi bile:

- Raspolaže sa velikim broje različitih tipova avijona (jednomotornih i dvomotornih),
- Ima daleko manje troškove upotrebe i održavanja,
- Ima unificirane standarde po pitanju pogonske grupe, što obuku osoblja za održavanje značajno pojeftinjuje i pojednostavljuje,
- Spada u vrlo štedljivog potrošača goriva,
- Nekoliko desetina puta je jeftinija u momentu kupovine letelice,
- Amortizacija je znatno bolja posebno ako se posmatra životni vek motora,
- Maksimalno trajanje leta i dolet znatno veći,
- Znatno veća otpornost na let u složenim meteo uslovima,
- Letačka obuka nekoliko puta jeftinija, brža i jednostavnija,
- Trenaž pilota nekoliko desetina puta jeftiniji.

Mane lake generalne avijacije je da joj za sletanje i poletanje treba pista ili slobodna ravna površina do 500 metara.

Pored toga treba imati u vidu da je severni deo Republike Srbije ravničarski sve travnate utrine i delovi puta prvog reda i autoputa mogu biti upotrebljeni za poletanje i sletanje. Ako se govori o centralnim i južnim delovima Republike Srbije, može se primetiti da postoji jasno definisana i dobro raspoređena mreža aerodroma po celoj

teritoriji koji se mogu koristiti, kao i alternativni putevi prvog reda, autoputevi i travnate utrine.

Pored JAT privredne avijacije i SMATSA (Vazduhoplovna akademija u Vršcu) i svi aero klubovi na teritoriji Republike Srbije raspolažu lakom generalnom avijacijom bilo da je ona u vlasništvu kluba ili pripada pojedincima koji su njhovi članovi. To je brojka od preko 120 letelica lake generalne avijacije različitih tipova i nosivosti. Za razliku od toga ni jedan aero klub na teritoriji Republike Srbije ne raspolaže helikopterima.

Jasno je da mogućnosti lake generalne avijacije nisu male treba ih samo prepoznati, a ljude koji će je upotrebiti u kriznim situacijama u svrhu zaštite i spasavanja treba edukovati kroz kreiranje plana i programa obuke za sticanje i usavršavanje znanja ovog bitnog segmenta vazdušne komponente sistema Civilne zaštite. Sprovođenje treninga snaga lake generalne avijacije i ljudi u sistemu koji će je u datoj kriznoj situaciji upotrebiti razviće se potrebno poverenje i obezbediti visok nivo obučenosti ovog bitnog dela sistema Civilne zaštite. Neosporno je potrebno da se postojeća laka generalna avijacija tehnički podigne na viši nivo a jedan njen deo opremi najsavremenim sistemima za angažovanje u kriznim situacijama. Takođe neophodno je i veće tehničko usaglašavanje – unifikacija i opremanje uz upotrebu savremenih tehnologija i standarda pomoću kojih će vazdušna komponenta sistema Civilne zaštite delovati efikasno, sigurno i na vreme. Vlada Republike Srbije je osnivanjem budžetskog fonda za vanredne situacije obezbedila dodatna sredstva za finansiranje priprema te nabavku novih neophodnih sredatava kao i sprovođenje i razvoj programa. (Nacionalna strategija za zaštitu i spasavanje, 18.11.2011) Time je omogućeno da svi elementi sistema Civilne zaštite dobiju neophodnu finansijsku posršku (pa samim tim i laka generalna avijacija) za osavremenjavanje i podizanje nivoa svojih funkcionalnih sposobnosti. Iskustva zemalja EU ovde nam mogu biti od velike i neprocenjive pomoći.

Ovaj rad nema pretenzije da da konačne odgovore na pitanje svrsishodnosti i opravdanosti upotrebe lake generalne avijacije u odnosu na helihoptere u kriznim situacijama, a pogotovo ne da ospori izuzetne napore, vrhunsku obučenost i osposobljenost, hrabrost i žrtve koje su podneli piloti i posade helihoptera, u akcijama zaštite i spasavanja ljudskih života i materijalnih dobara. Namera autora je bila da ukažu na značajne resurse i objektivne mogućnosti lake generalne avijacije u rešavanju kriznih situacija koje mogu ugroziti živote ljudi i zapretiti uništenjem materijalnih dobara.

CITIRANI RADOVI

Adižes, I. (2009). *Kako upravljati u vreme krize (I kako je pre svega izbeci).* Zagreb: ASEE d.o.o.

Autority, C. A. (2006). *Strategic Review of General Aviation in the UK.* London: CAA.

Božić, P. d. (2010). *Osnovne konstrukcije helikoptera.* Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet stojarstva i brodogradnje.

Cessna Skyhawk. (2015, Oct 24). Retrieved from Cessna Aircraft: www.cessna.txtav.com

Crane, D. (1997). *Dictionary of Aeronautical Terms*, 238-239.

Goyer, R. (2012). Cessna 172: Still Relevant. *Flying*, Jan 19, 2012.

Grujić, V., & Vukadinovic, V. (2012). Krizni menadžment malih i srednjih preduzeća. *Medjunarodna naučna konferencija "Menadžment 2012"*.

Gvozdenović, S. (2005). *Vazduhoplovna prevozna sredstva.* Beograd: Saobraćajni fakultet.

Knecht. (2012). *Predicting general aviation accident frequency from pilot total flight hours.* Washington D.C.: DOT/FAA/AM-12/15.

Lazić, D. (2012). Razvoj jugoslovenskog vazduhoplovstva od 1918. do 1939. godine. *Vojno Delo*, 281-351.

Nacionalna strategija za zaštitu i spasavanje. (18.11.2011). *Službeni glasnik Republike Srbije*, 88/11.

Patrol, N. H. (2002). *Introduction to Civil Air Patrol.* Montgomery, AL: Maxwell AFB.

Sektor za vanredne situacije . (n.d.). Retrieved from Ministarstvo Unutrasnjih Poslova Republike Srbije: http://www.mup.gov.rs/

Simpson, R. (2015). Cessna 172 - Simply, the world's most succesful light aircraft. In *Air-Britain Aviation World* (pp. 158-163). Seville: Project Triana.

SMATSA-Opšte informacije. (2015). Retrieved from smatsa.rs: http://www.smatsa.rs

Soaring to New Heights. (2016). Retrieved from Pinterest: www.pinterest.com/mjpilot/soaring-to-new-heights/

Srbije, M. U. (2015). *Helikopterska jedinica*. Retrieved from MUP RS: http://www.mup.gov.rs/

Todorović, V. M. (2008). *Standardni rečnik latinsko-srpskog jezika.* Beograd: Stylos art.

U.S. Department of Transportation/Federal Aviation Administration. (2004). *Airplane Flying Handbook.* Newcastle, WA: ASA.

U.S. Department of Transportation/Federal Aviation Administration. (2013). *Glider Flying Handbook.* Newcastle, WA: Aviation Supplies and Academics, Inc.

US's General aviation. (n.d.). Retrieved from AOPA: http://www.aopa.org/

What is General Aviation. (2012, November 17). Retrieved from AOPA: http://www.aopa.org/

Wikimedia. (2013, 06 27). *File:4 Regiment Army Air Corp Gazelle Helicopter MOD 45146026.jpg.* Retrieved from Wikimedia Commons: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:4_Regiment_Army_Air_Corp_Gazelle_Helicopter_MOD_45146026.jpg

Datum prve prijave: 01.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 12.06.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Grujić, V., & Lazić, D. (2016, July 15). Mogućnost upotrebe lake generalne avijacije u kriznim situacijama. (Z. Čeekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 91-102. doi:10.12709/fbim.04.04.02.09

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Grujić, Vladimir, and Dragan Lazić. 2016. "Mogućnost upotrebe lake generalne avijacije u kriznim situacijama." Edited by Zoran Čeekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 91-102. doi:10.12709/fbim.04.04.02.09.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Grujić Vladimir and Lazić Dragan Mogućnost upotrebe lake generalne avijacije u kriznim situacijama [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čeekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 91-102.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Grujić, V. & Lazić, D., 2016. Mogućnost upotrebe lake generalne avijacije u kriznim situacijama. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 91-102.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Mogućnost upotrebe lake generalne avijacije u kriznim situacijama. **Grujić, Vladimir and Lazić, Dragan.** [ed.] Zoran Čeekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 91-102.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.10

UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO ČINIOCEM RAZVOJA POSLOVNIH SISTEMA

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A FACTOR OF THE DEVELOPMENT OF BUSINESS SYSTEMS

Jelena Krstić
Visoka poslovna škola strukovnih studija, Leskovac, Srbija

Ivana Zdravković
Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija

©MESTE
JEL Category: **A29, D21, D83**

Apstrakt

Cilj rada je da pokaže ulogu i značaj primene koncepta upravljanja znanjem u funkcionisanju i razvoju poslovnih sistema i organizacija. Znanje koje poseduju uposlenici u organizaciji, najvažniji je njen resurs. Nekada zapostavljen, danas neizostavan kao faktor napretka i ostvarivanja konkurentske prednosti. Posle uvodnih razmatranja, u tački dva se kroz opis sticanja, upotrebe i razmene znanja, analizira znanje kao strateški resurs kao i svest o značaju znanja u organizacijama. Pre svega, da bi obavljali aktivnosti za koje su zaduženi, svi uposlenici najpre moraju imati fundamentalna znanja iz struke. Zatim, potrebna su tehničko-tehnološka, kao i znanja o strategijama tržišnog nastupa. Međutim, nije dovoljno da znanja samo poseduju, već da ih efektivno koriste i razmenjuju. Samo na ovaj način upotrebljena znanja, mogu postati izvor razvoja organizacije i postizanja konkurentske prednosti. Što je više tzv. kompanijskog znanja, to je veća mogućnost superiornosti u odnosu na konkurente. Upravljanje znanjem je postalo imperativ opstanka i razvoja poslovnih sistema, o čemu se govori u tački tri rada. Za razliku od ostalih resursa, na čiji se obim ne može osloniti nijedan poslovni sistem, znanje predstavlja neiscrpan izvor poboljšanja poslovanja. Znanje inicira pojavu inovacija. Znanjem se pravilno selektuju strategije tržišnog delovanja. Znanje je jezgro kompetencije organizacije. Po znanju se organizacija poznaje. Četvrta tačka rada, odnosi se na istraživanje sprovedeno u malim i srednjim preduzećima i radnjama Jablaničkog okruga i zaključke koji proizilaze iz istraživanja.

***Ključne reči**: znanje, upravljanje znanjem, inovacije, konkurentska prednost*

Abstract

The aim of this paper is to point out to the role and importance of the application of the concept of knowledge management in the functioning and development of business systems and

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Jelena Krstić
krstic.jelena@vpsle.edu.rs

organizations. The knowledge held by employees of the organization is it's the most important resource. Once neglected, the knowledge is now indispensable as a factor of progress and gaining the competitive advantages. After the brief introduction, the second chapter of this paper describes the knowledge as a strategic resource by describing the gaining, use and exchange of knowledge; dispersion of knowledge by answering a question about all the knowledge necessary staff and particularly managers; awareness of the importance of knowledge in organizations. In order to perform the activities for which they are responsible, all employees must gain a fundamental knowledge of the profession. After that, they need to have necessary technical and technological knowledge, as well as the knowledge about strategies for market penetration. However, it is not enough to have the knowledge. They need to use the knowledge effectively and exchange it. Only in this way used the knowledge can become a source of organizational development and to achieve the competitive advantage. Knowledge management has become imperative for the survival and development of business systems, as discussed in chapter three of this paper. Unlike to the other resources, which are limited in their volumes, the knowledge is an inexhaustible source of business improvement. The knowledge: initiates the emergence of innovation; selects the proper functioning of the market strategy; is the core of the competence of the organization. The organization is recognized on the market by its know-how. The fourth and fifth chapter of this paper refer to the research conducted in small and medium enterprises of Jablanica District, and conclusions arising from this research.

***Keywords**: knowledge management, knowledge management, innovation, competitive advantage*

1 UVOD

Šta je nauka drugo, nego sistem stvorenih i akumuliranih znanja, pretočenih u knjige, proizvode, procese. Tim znanjem se mora i upravljati. Stoga se menadžment znanja može definisati kao proces u kome se znanja stiču, transformišu i primenjuju. Upravljati znanjem, znači postizati zadate ciljeve kroz poslovni koncept fokusiran na organizaciono znanje. Osnovni zadatak upravljanja znanjem jeste adekvatna primena znanja u organizaciji. To znači da se znanje crpi iz same organizacije (uz pomoć međusobnog deljenja znanja i baza podataka), ali i iz drugih organizacija i naučno-istraživačkih institucija.

Znanje je danas najznačajniji resurs svakog pojedinca, kompanije i države; ako se znanje zanemaruje, nema ni opstanka ni razvoja. Da bi se rađale nove ideje i inovacije, potrebno je ulagati u znanje i to nije skupo; skupo nas može koštati neznanje!

Da bi organizacija bila konkurentna na tržištu, ona mora posedovati ljude od znanja, jer je upravo znanje najvažniji činilac u osvajanju konkurentske prednosti.

Savremena tehnika i tehnologija jesu stvar prestiža, ali te entitete stvorili su upravo ljudi pomoću svog znanja, veština i iskustva. Stoga, znanje postaje primarna konkurentska strategija.

Vrednost i ugled organizacije danas se ceni po tome koliko ona poseduje finansijskog i intelektualnog kapitala. Dok je nekada znatno više bio vrednovan finansijski, danas se primat daje upravo intelektualnom kapitalu, tj. ljudima od znanja, koji, realno, svojim delovanjem, i stvaraju finansijski kapital.

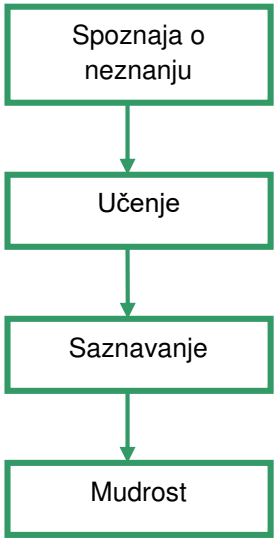
Jasna je činjenica da što je veća količina znanja, to je veća efikasnost kako pojedinca, tako i kompanije u kojoj je uposlen, ali i privrede u celini. Društva sa malim nivoom znanja manje su efikasna. Kada se količine znanja uvećavaju, organizacije i društvo u celini, postaju razvijeniji, efikasniji i napredniji. Ograničen rast beleže upravo one organizacije koje nemaju ljude od znanja a vlada zabluda da je razlog tome finansijska slabost.

I konačno, količina znanja ima uticaj na kvalitet života pojedinca, kao i na sve segmente privrede i društva.

2 ZNANJE KAO STRATEŠKI RESURS

2.1 Sticanje, upotreba i razmena znanja

Prvi korak ka sticanju znanja jeste spoznaja o neznanju, uz uslov da čovek pobedi ego i prizna da ne zna. U procesu sticanja znanja, čovek počinje lagano da menja svoje ponašanje, što u stvari predstavlja dokaz da je počelo saznavanje. Pri obavljanju tekućih i poslovnih aktivnosti i rešavanju problema, čovek primenjuje stečena znanja. Međutim, neretko se dešava da stečena znanja nisu dovoljna za rešenje izvesnog problema. I to je dobro, jer tada ponovo počinje učenje i saznavanje; i tako, neprestano do mudrosti (sl.1).



Sl. 1 Koraci od neznanja do mudrosti
Izvor: (Krstić J. , 2009)

Znanje još više dobija na značaju kada se deli i razmenjuje. Osim škola, univerziteta, mas-medija, i Interneta, svaki pojedinac je izvor znanja za druge ljude i obrnuto. Razmenom, znanje od individualnog prelazi u kolektivno (organizacijsko). Znanje je nešto što niko čoveku ne može da oduzme, ali zato drugi čovek može da mu da. U organizacijama, najbolji način prenosa i razmene znanja je kroz radne timove, koncipirane tako da stimulišu razmišljanje i razmenu ideja, u cilju poboljšanja obavljanja radnih zadataka, sa ličnog i timskog aspekta. U timskom ambijentu, ljudi su međusobno povezani i upućeni jedni na druge i tako integrisani u poslovne procese poprimaju spoznaju o potrebi i neophodnosti razmene znanja. U nekim drugim okolnostima, recimo u ambijentu funkcionalne strukture, ljudi najviše što hoće jeste da razmenjuju znanja unutar sektora (odeljenja) a dalje od toga, obično se *zatvaraju.* Ovo je jedan od razloga sve učestalijeg timskog organizovanja i delovanja. „U procesu upravljanja ljudskim resursima posebno mesto zauzima motivisanje uposlenika na veće zalaganje na poslu i racionalnije korišćenje materijalnih uslova poslovanja preduzeća“ (Stavrić & Kokeza, 2002, p. 370)

2.2 Svest o značaju znanja u organizacijama

Znanje je fenomen koji je neizostavan na tržištu; predstavlja najvredniju robu koja se može prodati; koristi i krasi svakog pojedinca i svaku organizaciju. Zato je upravljačkoj strukturi, imperativ da razviju kod uposlenika (a najpre sebi), svest o vrednosti znanja; da ga usavršavaju, generišu i koriste, jer samo primenjeno znanje je vredno i može da stvara nove vrednosti.

Da bi napredovao u ličnom i poslovnom smislu, svaki čovek mora konstantno da se usavršava. Nije skupo ulagati u znanje, a skupo je neznanje jer čoveka može koštati raznih promašaja i propasti. Uposlenik koji zna i organizacija koja zna istraživaće tržište, proizvodiće robu koja odgovara ukusima potrošača, iznaći će prave kanale distribucije, odabraće pravu marketing strategiju, jednostavno – kreiraće efektivne uslove i prilike za biznis. „Organizacija koja uči predstavlja povoljan okvir za učenje zaposlenih, stimuliše ih i podstiče na učenje, tako da pozitivno utiče na razvoj sposobnosti organzavcionog učenja” (Zelenović, Ćosić, Đorović, & Mašić, 2011, p. 99).

3 MENADŽMENT ZNANJA KAO IMPERATIV OPSTANKA I RAZVOJA PREDUZEĆA

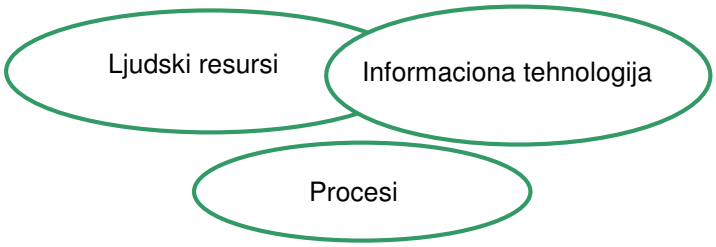
3.1 Karakteristike i strategije upravljanja znanjem u organizaciji

Strategija upravljanja znanjem mora biti implementirana u opštu strategiju poslovnog sistema. U tom smislu, svaka organizacija ima zadatak da razvija znanja uposlenika, kao i da njima adekvatno upravlja. U cilju ostvarenja

planova organizacije, mora se napraviti jedna posebna shema po kojoj bi se znanja raspoređivala i povezivala. Jer, suština nije da samo pojedinac zna, već da organizacija zna. Svaka individua može da ode, organizacija ostaje. Kada se nekom radnom aktivnošću ili procesom efikasno i efektivno upravlja, velika verovatnoća jeste da je uzrok tome postojanje dobro razvijenog i razgranatog znanja: kvantitativno i kvalitativno.

Uspešne organizacije nastoje da primene onu i onakvu strategiju u kojoj se podstiče učenje i sticanje znanja. One ističu da je znanje intelektualni motor koji se koristi u nadmetanju, kreiranju atmosfere u kojoj se učenje i eksperimenti podstiču, neuspeh toleriše i razume, a rezultati prepoznaju i nagrađuju. (Radosavljević, 2008, p. 71)

Menadžment znanja uključuje tri međusobno povezane snage: ljude, tehnologije i procese (sl. 2).



sl. 2 Interakcija ljudi, tehnologije i procesa *Izvor:* (Krstić J. , 2009)

Veza je učvršćena na sledeći način:

- svrha upravljanja znanjem jeste da identifikuje sva korisna znanja kod pojedinaca (*snaga ljudskih resursa*)
- ovakva znanja mora da odgovarajućem postupcima i procesima (*snaga procesa*) proširi kroz celu organizaciju (*snaga informacione tehnologije*).

Takođe, veoma je važno konstantno podsticati transfer znanja kroz efektivnu komunikaciju i dobre interpersonalne odnose.

3.2 Intelektualni (ljudski) kapital u funkciji dostizanja konkurentske prednosti

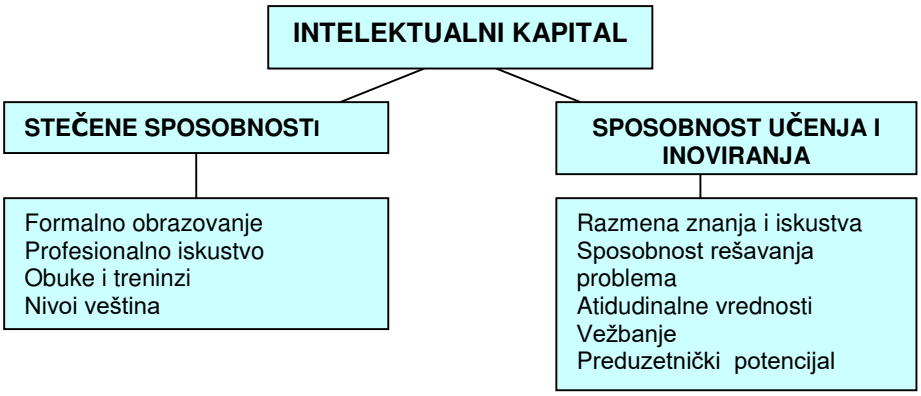
Današnje, savremeno poslovanje karakteriše promenljivo okruženje, prisustvo mnogobrojnih privrednih subjekata u svim delatnostima i velika borba za osvajanje konkurentske prednosti. Svaki subjekt se trudi da pronađe nov način za postizanje i održanje konkurentske prednost.

Dobro je što mnogi od njih počinju da prihvataju činjenicu, da znanje koje poseduju može da bude faktor broj jedan u toj borbi. Takođe, oni rade na procesu pretvaranja individualnog, u kolektivno (organizacijsko) znanje ali i dalje: pretakanje znanja u konkretne akcije i poduhvate, radi postizanja zadatih ciljeva i ostvarenja vizije.

Shodno promenama u okruženju, i organizacije moraju menjati poslovne i organizacione koncepcije unutar njih samih; potrebno je preoblikovati se u tzv. *učešće organizacije*, što podrazumeva promene sa mnogih aspekata: poslovne kulture i klime, zatim liderstva, organizacije poslovnih aktivnosti, komuniciranja i informisanja, te sticanja i deljenja znanja. Imperativ svakoj organizaciji jeste podsticanje uposlenika da se razvijaju na polju znanja, da prihvataju rezultate savremene tehnike i tehnologije, što znači da uposlenici usvajaju znanja i iskustva drugih, s jedne strane, dok je zadatak menadžmenta da adekvatno koriste i upravljaju tim znanjima, s druge strane. U suprotnom, delovanje konkurencije eliminisaće ih iz tržišne utakmice.

Intelektualni kapital sastoji se od dva oblika sposobnosti: ranije stečenih i novih, budućih, koje se tiču konstantnih učenja i inoviranja (sl. 3).

„Intelektualni resursi uključuju znanje, veštine i iskustvo, kako samog preduzetnika tako i ljudi koji sa njim rade – preduzetničkog tima, njihovu sposobnost prosuđivanja, donošenja odluka, percepciju, shvatanje uzročno-posledičnih odnosa, proaktivno ponašanje i delovanje, kreativnost i viziju.“ (Krstić & Anđelković Slijepčević, 2015, p. 134)



Sl. 3 Komponente intelektualnog kapitala (autor)

Uposlenici u organizacijama stekli su najpre formalna obrazovanja, radom stiču iskustvo, pohađaju razne obuke čime poboljšavaju lične veštine. Sa druge strane stoji sposobnost za dalje učenje i znanstveno napredovanje: razmenom znanja i iskustva povećava se sposobnost rešavanja problema i snalaženja u teškim situacijama, te uzdiže preduzetnički potencijal. „Mi u većini (možda i svi) znamo mnogo puta više nego što u stvarnosti primenjujemo. Glavni razlog je u tome što ne mobilišemo mnogostruka znanja koja posedujemo" (Sajfert, Adamović, & Bešić, 2005, p. 128).

Kada organizacija kreće u pohod sa ciljem osvajanja konkurentske prednosti, najpre treba da identifikuje glavne konkurente, istraži koje strategije su koristili a koje planiraju u budućnosti. Te spoznaje koriste se u cilju kreiranja sopstvenih budućih strateških pravaca.

U tom smislu, postojeća i inovirana kolektivna znanja, moraju da postanu njena krucijalna strategija razvoja i osvajanja konkurentske prednosti.

4 ISTRAŽIVANJE I REZULTATI

Deo istraživanja, sprovedenog na teritoriji Jablaničkog okruga (5 opština i grad Leskovac) kao jedinstvene regionalne ekonomije, odnosi se na temu znanja u privrednim subjektima, a obuhvatilo je 122 privredna subjekta, od čega 63 privrednih društava i 59 preduzetničkih radnji. Ispitanici su vlasnici radnji i menadžeri privrednih subjekata.

Cilj istraživanja je utvrđivanje nivoa obrazovanja i znanja uposlenika u organizacijama, identifikovanje potreba za dodatnim znanjima i spoznaja o nedostajućim znanjima iz konkretnih poslovnih oblasti – preduzetnička, marketinška i dr.

- Jedno od pitanja iz ankete odnosi na stav o formalnom obrazovanju zaposlenih, a glasi: *Da li smatrate da je zadovoljena potreba za formalnim obrazovanjem zaposlenih?* Proveravana je količina formalnog obrazovanja, kao i potreba privrednih subjekata za eventualnim dodatnim aktivnostima na poboljšanju kvalifikovanosti uposlenika. Na pitanje nisu odgovorila samo 3 ispitanika, a odgovori ostalih svrstani su u tri nivoa izjašnjavanja (tab. 1).

Tab. 1 Struktura odgovora na pitanje: Da li smatrate da je zadovoljena potreba za formalnim obrazovanjem zaposlenih

Nivo zadovoljstva	Broj odgovora	Udeo u %
Da	74	62,2
Delimično	34	28,6
Ne	11	9,2

Menadžeri ne vide problem u vezi sa formalnim obrazovanjem zaposlenih - 62% ispitanika, a ako se njima doda i stepen delimičnog zadovoljstva drugih ispitanika od 28,6% dobija se da više od 90% ispitanika smatra da obrazovna osposobljenost zaposlenih ne predstavlja problem.

Može se zaključiti da je obrazovni sistem u Srbiji verovatno produkovao dovoljan nivo obrazovnog profila zaposlenih za potrebe lokalne ekonomije, koja po svojoj privrednoj strukturi i ne zahteva značajno visok nivo formalnog obrazovanja.

- Naredno pitanje: *„Koja znanja nedostaju vašim uposlenicima iz oblasti ekonomije i preduzetništva?“* – postavljeno je sa ciljevima: da bi se otkrila specijalna znanja koja eventualno nedostaju zaposlenima, i kao kontrolno pitanje na prethodno, koje su ispitanici prepoznali sa samo 9,2% nezadovoljstva trenutnim formalnim obrazovanjem.



Sl. 4 Stepen zadovoljstva formalnim obrazovanjem zaposlenih u privrednim subjektima Jablaničkog okruga

Na pitanje nije odgovorilo 61,5% ispitanika, gotovo identično onom broju koji su ispitanici izneli kao zadovoljstvo postojećim formalnim obrazovanjem zaposlenih (62,2%). U tom smislu, nadalje primenjena analiza sadržaja ponuđenih odgovora odnosi se na one ispitanike koji su izneli nezadovoljstvo ili delimično zadovoljstvo formalnim obrazovanjem zaposlenih u privrednim subjektima Jablaničkog okruga

Tab. 2 Struktura nedostajućih znanja iz oblasti ekonomije i preduzetništva

Oblasti znanja	Broj odgovora	Udeo u %
Strani jezik	7	13,0
Informatička znanja	6	11,1
Računovodstvo	6	11,1
Marketing	7	13,0
Istraživanje tržišta; Odnos sa klijentima	4	7,4
Menadžment, preduzetništvo i organizacija	6	11,1
Opšta stručna znanja	5	9,3
Ostali odgovori	4	7,4
Ništa	9	16,7

Neki od ispitanika ponudili su veći broj odgovora, pa će oni biti uzeti u obzir, tako da je ukupan broj ponuđenih odgovora veći u odnosu na broj ispitanika. Strukturiranje je izvedeno sublimiranjem u odnosu na opšte ekonomske i stručne oblasti, shodno frekvenciji njihovog javljanja, tako da su neke iste ekonomske podoblasti zastupljene u više varijanti.

Nedostajuća stručna znanja zaposlenih uglavnom se odnose na osnovna poslovna znanja, u skladu sa delatnošću. Na jednoj strani su poslovno-tehnička znanja koja zahteva moderno poslovanje (strani jezik i informatička znanja – zajedno jedna četvrtina obrazovnih potreba); na drugoj strani su poslovno-stručna znanja (52%) i na trećoj ostali odgovori koji su specifični za konkretne poslovne slučajeve (kao što su pravo, planiranje, ekonomija, inženjerska znanja –7,4%), dok je 16,7% ispitanika izrazilo zadovoljstvo tj. odgovorilo da ništa ne nedostaje.

U okviru većinskog paketa poslovnih znanja dominira potreba za marketinškim znanjima, istraživanjima tržišta, nastupima na tržištu, koji kompleks čini jednu četvrtinu svih odgovora ispitanika, odnosno 40% svih poslovno-stručnih potreba za znanjima zaposlenih.

Od pojedinačnih stručnih veština ispitanici su izdvojili: računovodstvena, menadžersko-preduzetnička i organizaciona znanja sa po 22% od svih poslovno-stručnih potreba, kao i različita opšta stručna znanja koja ispitanici nisu precizirali, ali se odnose na različite poslovne veštine, sa blizu 1/5 svih odgovora iz oblasti poslovno-stručnih potreba za znanjima zaposlenih.

Tako su ispitanici, koji su delimično nezadovoljni profesionalnim obrazovanjem zaposlenih u privrednim subjektima Jablaničkog okruga, jasno izneli svoj stav o profesionalnim potrebama i nedostajućim specijalnim znanjima. Ona su koncentrisana na pomoćna poslovna znanja

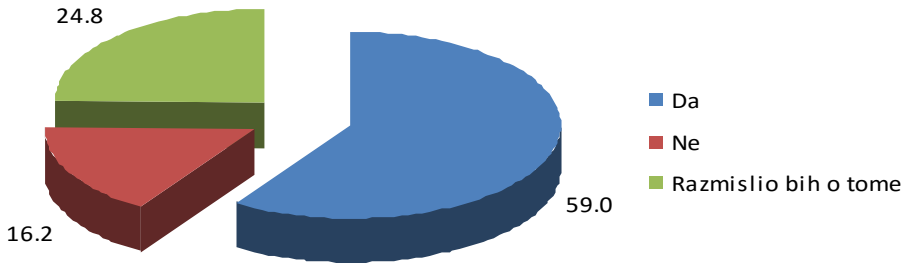
(strani jezik i informatika), marketinška i računovodstvenih znanja, preduzetničko-menadžerska, kao i stručna znanja iz organizacije poslovanja, upravljanja projektima, planiranja poslovanja i privrednog prava.

Iako u privrednoj strukturi Jablaničkog okruga dominira trgovinska delatnost, zanimljivo je da niko od ispitanika nije pomenuo potrebu za posebnim stručnim trgovinskim znanjima uposlenika, kao i marketinškim i veštinama istraživanja tržišta. Ova potreba se verovatno zadovoljava nižim nivoima obrazovanja, talentom, ili ličnim poslovnim sposobnostima vlasnika, jer su ovi privredni subjekti najčešće sa manjim brojem zaposlenih.

- Pitanje *Da li biste poslali svoje uposlenike i menadžere na usavršavanje (edukacije, treninge) iz oblasti koje ste naznačili kao nedostajuća znanja?* - usmereno je na volju ispitanika da podrže profesionalno i stručno usavršavanje zaposlenih ljudskih resursa, ali i njih samih. Na ovo pitanje odgovor nije dalo 17 ispitanika, tako da su, prirodno, volju za dodatnim usavršavanjem u stvari pokazali i oni ispitanici koji su se izjasnili kao manje zadovoljni postojećim formalnim obrazovanjem kako rukovodećeg kadra tako i zaposlenih. Pa ipak, u okviru datih odgovora njih 26 je ostavilo otvorenim ovo pitanje.

Tab. 3 Struktura iskazane volje za dodatnim obrazovanjem zaposlenih i menadžera u privrednim subjektima Jablaničkog okruga

Volja za dodatnim obrazovanjem	Broj odgovora	Udeo u %
Da	62	59,0
Ne	17	16,2
Razmislio bih o tome	26	24,8



Slika 5 Stepen iskazane volje za dodatnim obrazovanjem zaposlenih i menadžera

Ispitanici su većinski pokazali (59%) da imaju potrebu za dodatnim obrazovanjem zaposlenih. Ako se tome dodaju i neodlučni, koji bi razmislili o ovakvoj potrebi u skorije vreme, sa 16%, dobija se da skoro 84% ispitanika ima svest (uz već iskazanu volju) za ovakvom vrstom obrazovanja uz rad (u obliku različitih kurseva i obuka).

Iskazanu svesnost i volju za dodatnim obrazovanjem zaposlenih i menadžera iz poslednjeg pitanja, treba dovesti u vezu sa stvarnim iskazanim potrebama ispitanika na prethodna dva pitanja. Te potrebe su identifikovane u relativno marginalnom obimu, jer je jednocifrenim udelima iskazano nezadovoljstvo postojećim formalnim obrazovanjem zaposlenih i menadžera.

Kada su te potrebe relativizovane pitanjem o konkretnim nedostajućim znanjima uposlenika iz oblasti preduzetništva i ekonomije, raznovrsnost i preciznost iskazanih odgovora, nagovestila je da potreba ipak postoji, da bi se poslednjim pitanjem ispitanici konačno voljno i svesno opredelili za vidove dodatnih obrazovanja.

5 ZAKLJUČAK

U borbi za razvoj, uvećanje profita i osvajanje konkurentske prednosti, glavno oružje privrednih subjekata treba da je upravo masa znanja zaposlenih, te iz tog razloga, njihov interes mora da bude ulaganje u dodatna obrazovanja uposlenika, kako bi se baza znanja širila i produbljivala.

Osim toga, neophodno je uposlenike uključivati u proces planiranja i donošenja odluka (po ugledu na japanski menadžment: kolektivno odlučivanje a individualna odgovornost), a njihova prava na

informisanje, konsultovanje i saodlučivanje – implementirati u poslovna akta. Tim pre, što će učešće uposlenika u značajnim aktivnostima pri planiranju i odlučivanju, voditi ka ličnoj satisfakciji, osećaju važnosti i pripadnosti organizaciji, a što će dalje inicirati volju i spremnost na konstantno upotpunjavanje i inoviranje znanja. Ukoliko organizacija na ovom polju ima uspeha, može računati na razvoj i bolju poziciju na tržištu.

Koncept menadžmenta znanja mora se konstantno razvijati s obzirom na činjenicu da mnoge organizacije, nažalost, još uvek nisu svesne značaja *ljudi od znanja* i da su spremne lako da ih se odreknu. Neki pak, smatraju da je menadžment znanja *prolazna* naučna disciplina tj. *pomodna stvar* i vezuju ga za informaciona znanja, za formalna dokumenta, izveštaje i sl., a u stvari informaciono-komunikacijske nauke su samo element menadžmenta znanja i kao takve olakšavaju čuvanje, korišćenje i transfer znanja, dok je menadžment znanja mnogo više od toga.

CITIRANI RADOVI

Krstić, J. (2009). *Menadžment znanja i ljudski resursi.* Beograd: KIZ centar.

Krstić, J., & Anđelković Slijepčević, M. (2015). *Preduzetništvo.* Leskovac: Visoka poslovna škola strukovnih studija Leskovac.

Radosavljević, Ž. (2008). *Menadžment znanja i znanje u menadžmentu.* Beograd: Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting.

Sajfert, Z., Adamović, Ž., & Bešić, C. (2005). *Menadžment znanja.* Zrenjanin: Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin".

Stavrić, B., & Kokeza, G. (2002). *Upravljanje poslovnim sistemom.* Beograd: Tehnološko – metalurški fakultet.

Zelenović, D., Ćosić, I., Đorović, B., & Mašić, B. (2011). *Organizacione nauke – Izazov za 21.vek.* Beograd: Ekonomski institut.

Datum prve prijave: 01.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 12.06.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Krstić, J., & Zdravković, I. (2016, July 15). Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 103-110. doi:10.12709/fbim.04.04.02.10

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Krstić, Jelena, and Ivana Zdravković. 2016. "Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 103-110. doi:10.12709/fbim.04.04.02.10.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Krstić Jelena and Zdravković Ivana Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 103-110.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Krstić, J. & Zdravković, I., 2016. Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 103-110.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Upravljanje znanjem kao činiocem razvoja poslovnih sistema. **Krstić, Jelena and Zdravković, Ivana.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 103-110

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.11

DEFINISANJE MULTIMEDIJALNE STRATEGIJE ZA POVEĆANJE BROJA KORISNIKA USLUGA ŽELEZNICE

DEFINITION OF THE MULTIMEDIASTRATEGY TO INCREASE THE NUMBER OF RAILWAY SERVICES

Zoran Pavlović
"Srbija Voz" a.d, Beograd, Srbija

Jelena Vuksanović
Ekonomski institut, Beograd, Srbija

Željko Gavrić
Fakultet za informacione tehnologije, Bijeljina, Republika Srpska, BiH

©MESTE
Jel Category: **L82, L92**

APSTRAKT

Razvojem Interneta transportne organizacije imaju bolje mogućnosti za povećanje učešća na konkuretnom tržištu usluga. Povećanjem udela povećava se i broj zadovoljnih korisnika usluge i naravno, transportne organizacije ostvaruju veću finansijsku dobit. Multimedije mogu da imaju široku primenu u svakoj organizaciji. Multimedija je specifična, a krase je četiri osnovne karakteristike: interaktivna je, personalna je, digitalna je i potrebno je korišćenje računara. Na osnovu navedenog potrebno je definisati strategiju koja kroz multimediju ima osnovni zadatak da zadovolji očekivanja korisnika usluga preko Interneta i multimedijalnih komunikacija. Korišćenje veb sajta ima široku primenu, a pri tome postoje različiti stepeni upotrebljivosti. Cilj rada je da pokaže kako korisničko iskustvo može da bude moćan alat za vrednovanje i poboljšanje dizajna sajta nove transportne organizacije. Na praktičnom primeru izvršiće se testiranje korisnika usluge na železničkoj stanici, gde će detaljno biti obrađeni, korak po korak: prikupljanje, analiziranje i predstavljanje pokazatelja korisničkog iskustva. Na osnovu dobijenih pokazatelja korisničkog iskustva mogu se predložiti mere koje utiču direktno na sajt nove transportne organizacije.

Ključne reči: *multimedija, korisničko iskustvo, strategija, korisnik usluge*

Adresa autora:
Zoran Pavlović
zoran.g.pavlovic@gmail.com

Abstract

With the development of Internet, transport organizations are better able to increase participation in the competitive services market. By increasing its stake, increases the number of satisfied users of services and, of course, transport organizations achieve greater financial gain. Multimedia can have wide application in every organization. Multimedia is specific and it is distinguished by four main features: it is interactive, personal, digital and requires the use of computers. Based on the above it is necessary to define the multimedia strategy that fullfilsthe fundamental task: to meet the expectations of service users over the Internet and multimedia communication. The usefulness of the website is widely used, but there are different degrees of usability. The aim of this article is to show how the users' experiences can be a powerful tool for evaluating and improving the website design in new transport organization. On a practical case, therewill be tested the service users at the railway station. There will be prsented in details, step by step, processes of: the collection, analysis and presentation of indicators of users' experience. Based on the obtained indicators of user experience, one can propose measures that impact directly on the site of the new transport organization.

Keywords: *multimedia, userexperience, strategy, customer*

1. UVOD

Multimedija se može okarakterisati kao kombinacija teksta, grafike, zvuka, animacije i videa koji su isporučeni uz pomoć računara, digitalnog ili elektronskog sredstva, tj. kaokombinacija dva ili više medija reprezentovanih u digitalnom obliku koji su dobro integrisani kako bi bili prikazani putem jednostrukog interfejsa sa kojim se upravlja od strane jednog računarskog softvera. U svakom slučaju multimedija je povezana sa iskustvom koje je interaktivno, lično i bazira se na računaru. Bitno je istaći interaktivnost kao jednu vrstu dijaloga između korisnika i aplikacije, gde je omogućeno korisniku biranje, odlučivanje kao i povratni uticaj na program gde postoji više navigacionih putanja. Reč je o ovim mogućnostima multimedije gde svaka organizacija koja se bavi savremenim poslovanjem mora da iskoristi mogućnosti i definiče strategiju za postizanje ekonomskih ciljeva.

Transportna organizacija (železnica), mora da definiše i prezentuje takav sadržaj multimedija korisnicima koji su i ujedno i posmatrači da kontroliše njihov doživljaj i iskustvo. Ako je muldimedijalna strategija tako napravljena korisnici mogu da očekuju da postoji mogućnost da ostvare svoje ciljeve. Kada korisnici ostvare svoje ciljeve ujedno se ostvaruju i ciljevi transportne organizacije, kroz kreriranu strategiju multimedija i naravno kroz povećanu ekonomsku dobit. Putem multimedija korisniku usluge se dostavlja informacija u formi podataka posredstvom pogodnog prenosioca, medija u koji se utiskuju signali.

Transportna organizacija najviše pažnje treba da posveti reprezentacionim medijima. Zbog navedenog sajt transportne organizacija je od velikog značaja. U daljem radu biće prikazana korisnost sajta.

2. KORISNIČKO ISKUSTVO

Korisničko iskustvo ima široku definiciju gde se posmatra pojedinac prilikom interakcije sa računarom, šta misli, oseća, percepciju kao i rezultate interakcije. Upotrebljivost se obično smatra sposobnost korisnika da koristi u ovom slučaju računar i da izvrši neki zadatak koji je unapred predviđen.

Korisničko iskustvo obuhvata tri osnovne karakteristike na osnovu kojih možemo definisati sam pojam (Tullis & Bili, 2013):

- Korisnik je uključen,
- Korisnik je u interakciji sa računarom i
- Iskustvo korisnika je od velikog značaja i interesa.

Korisnost se odnosi na stepen do kojeg je proizvod ili usluga omogućava korisniku da ostvari svoje ciljeve i procena spremnosti korisnika da koristi proizvod ili uslugu. Bez navedenog motiva korisnost nekog proizvoda ili usluge nema smisla. Ako je sistem jednostavan za korišćenje gde postoji mogućnost da se zadovolje potrebe a korisnik usluge ne postigne

svoj cilj korisnost je na niskom nivou (Rubin Jeff, 2008).

Imamo stavove i sklonosti korisnika koje možemo da iskoristimo prilikom istraživanja. Možemo otvoriti stranicu sajta i pokazati korisniku i na osnovu njegovog iskusta može se proceniti korisničko iskustvo. Na osnovu korisničkog iskustva možemo proučavati svaki novi proizvod koji se prezentuje putem medija. Dizajneri u organizacijama žele da naprave proizvod koji je jednostavan za korišćenje, da je svrsihodan i privlačan za korisnike. Od korisničkog iskustva može zavisiti opstanak proizvoda a i same organizacije. Korisničko iskustva ima mnogo širu ulogu kod korišćenja novih tehnologija i ona zavisi od uzrasta, pola, kulture i ekonomskog staleža kome osoba pripada. Korisničko iskustvo može da bude od velikog značaja jer od korisnika dobijamo početno i krajnje iskustvo prilikom interakcije.

Korisničko iskustvo u organizacijama često je usmereno na povećanju prihoda i naravno smanjenju troškova. Dosta organizacija zbog lošeg korisničkog iskustva posluje nerentabilno. Korisničko iskustvo ima sve veću ulogu u našim životima za nove proizvode i tehnologije koje vremenom postaju složenije i zahtevnije. Kada se tehnologija razvija i proizvod postaje zreo postoji mogućnost da bude korišćen od strane više korisnika. Povećanje složenosti u evoluciji tehnologije ne mora da podrazumeva lakše korišćenje već se mora obratiti posebna pažnja na korisničko iskustvo. Povećanjem pažnje na korisničko iskustvo olakšava se pristup tehnologijama i proizvodima gde se vidi njena efikasnost i jednostavnost korišćenja (Tullis & Bili, 2013).

Medij ima veliku ulogu prilikom interakcije čoveka i računara. Korisnik usluge putem medija treba da dobije informaciju u realnom vremenu, gde se podržava komunikacija sa korisnikom sa više fizičkih kanala koji koriste: tekst, grafiku, animaciju, mirnu ili pokretnu sliku, muziku ili govor. Na osnovu ovih podataka korisnik usluge treba da izvede odgovarajuću informaciju kojom obogaćuje svoje saznanje i donosi odluku o prezentovanom sadržaju. Za transportnu organizaciju u ovom slučaju železnicu bitno je da razlikuju sledeće: prezentacioni medije gde je označen tip fizičkog sredstva koji se koristi pri komunikaciji čoveka i računara, smeštajni medij koji podrazumeva tip fizičkog sredstva za skladištenje podataka, prenosni medij je tip fizičkog sredstva za prenos podataka, medij za razmenu označava tip fizičkog sredstva za razmenu podataka i može biti smeštajnog, prenosnog ili kombinovanog tipa, reprezentacioni medij podrazumeva termin koji se koristi za označavanje načina predstavljanja medijskih informacija u određenoj formi posredstvom skupa medijskih podataka i na kraju ostaje perceptivni medij koji označava pojavni oblik nosioca informacija posmatran sa gledišta korisnika usluga (Starčević & Štavljanin, 2013).

3. TEST KORISNIČKOG ISKUSTVA

Na početku moramo da znamo da su sve stvari i procesi merljivi. Proces zahteva dogovor o tome kako se meri korisničko iskustvo. Svi standardi su definisani od strane društva i za svako merenje je definisana mera. U auto industriji zastupljena je konjska snaga, u računarskoj industriji brzima procesora, veličina memorije, u domaćinstvima smo zainteresovani kada merimo našu težinu... U svakom od navedenih slučajeva korisničko iskustvo se ne razlikuje tj. isti je princip.

Test se koristi za prikupljanje empirijskih podataka. Testiranje je podeljeno na dva osnovna pristupa. Prvi pristup uključuje formalne testove kada se sprovodi eksperiment kako bi se potvrdile ili opovrgnule postavljene hipoteze. Drugi pristup je manje formalan gde postoji ciklus testova gde treba da se otkriju nedostaci prilikom korisničkog iskustva(Rubin Jeff, 2008).

Korišćenjem pokazatelja može da se obezbedi maksimalna korist korisnika usluge a normalno i da se poboljša korist organizacije. Jedna od velikih prednosti prikupljanja pokazatelja korisničkog iskustva (UX) je da prilikom istraživanja nije ograničeno na određenu vrstu metode evaluacije (npr, laboratorijska ispitivanja, online ispitivanja). Metrika može da bude prikupljeni pomoću gotovo bilo koje vrste metoda evaluacije. To može biti iznenađujuće jer postoji zajednički pogrešna percepcija da pokazatelji se mogu prikupljati samo preko velikih onlajn studija. Izbor metod evaluacije za prikupljanje metrike se

svodi na to koliko učesnika su potrebni i za šta će se metrika koristiti.

Test UXmora da obuhvati četiri glavna koraka koji su uključeni u analizi dobijenih podataka a oni su (Dumas & Loring, 2008):

- Sumiranje podataka,
- Analiza podataka,
- Predlog mera i
- Izrada izveštaja.

Rezultati testa UX predstavljaju skup pitanja i tabela sa odgovorima na osnovu kojih se dolazi do otkrića kako bi se unapredio u ovom slučaju sajt nove transportne organizacije. Otkrića mogu da se posmatraju i kao zaključci koja su nastala zapažanjem i analizom prikupljenih podataka.

Sam izveštaj ima veliku važnost u organizaciji na osnovu koga veb dizajner unosi potrebne promene. Saznanje o tome kako ljudi obrađuju informacije je od velikog značaja za razumevanje dobijenih podataka, detaljnoj analizi i dolaska do razumnih zaključka koji mogu da poboljšaju postojeće stanje(Dumas & Loring, 2008).

Za uspostavljanje kontakta preko Interneta između korisnika usluge i aplikacije koja je vezana za transportnu organizaciju veliku odgovornost ima dizajner multimedija. U zavisnosti od veličine transportne organizacije mogu da budu uključeni razni učesnici koji kreiraju multimedijalnu strategiju. Tim za razvoj multimedijalnog proizvoda mora da sadrži sledeće uloge za produkciju multimedije: kreativni direktor, umetnički direktor, umetnici, scenarista, animatori, producent zvuka, producent videa, programer multimedija, dizajner igara, dizajner inter fejsa... Definisanjem multimedijalne strategije treba da se obuhvati pet osnovnih komponenti: sadržaj, karakteristike, strukturu, kontrolu funkcionalnosti i izgled i osećaj (Starčević & Štavljanin, 2013).

Tradicionalni testovi UX su najčešći metod upotrebljivosti u laboratorijama koja koristi relativno mali broj učesnika (obično 5 do 10). Test laboratorija obuhvata jedan na jedan između moderatora (specijalista upotrebljivosti) i učesnik testiranja. Moderator postavlja pitanja učesniku testiranja i daje im niz zadataka koja se odnose na proizvod i učesnik dok obavlja operacije naglas govori što moderator to i zapisuje. Laboratorijski testovi se najčešće koriste u formativnim studijama u kojoj je cilj da se interaktivno poboljša dizajn. Mora se obratiti posebna pažnja na rezultat koji se odnosi na celokupno stanovništvo. Ovi testovi ne rade se uvek na malim uzorcima, u nekim situacijama kao što su testovi poređenja, moramo analizirati veću grupu učesnika (možda 10-50 korisnika).

Osnovna prednost kada se test radi sa više učesnika je da se povećavaju i veličina uzoraka i poverenje u dobijene podatke. Što se tiče veb sajta, uzorak sa malim brojem učesnika nije pouzdan pa se preporučuje *online* istraživanje sa nekoliko hiljada učesnika (Tullis & Bili, 2013).

Online testovi UX podrazumevaju testiranja više učesnika u isto vreme. Na ovaj način može da se prikupi dosta podataka u kratkom vremenskom roku od korisnika koji su svuda geografski naseljeni. Učesnici testa prolaze kroz unapred definisana pitanja i zadatke, gde se podaci automatski prikupljaju. Za razliku od ostalih metoda online upotrebljivost testiranja daju istraživačima dosta fleksibilnosti u unosu i vrsti podataka koji se skupljaju. Online upotrebljivosti studije mogu da se koriste za prikupljanje kvalitativnih i kvantitativnih podataka .

Postoji nekoliko različitih vrsta alata od kojih je svaki specijalizovan za drugačiji aspekt UX. Ovi alati se stalno menjaju, sa novim i oni postaju dostupni svaki dan, sa mnogo novih mogućnosti i funkcionalnosti. Kvantitativni alat je fokusiran na prikupljanje podataka. On je obično podešen da prikuplja podatke od 100 i više učesnika i obezbediti neke analitičke funkcije u rezultatima.

Alat može da pruži (Tullis & Bili, 2013):

- Kompletnu uslugu - niz karakteristika i funkcionalnosti za obavljanje bilo koje vrste internet studije, uz podršku iz tima stručnjaka za dizajniranje online studiju i sa mogućnošću za pomoć u analizi,
- Samo-servis alata - Ovi alati pružaju ogromnu funkcionalnost za istraživače, sa minimalnom podrškom od strane prodavca. Ovi alati postaju sve više moćni, jednostavani za korišćenje i dosta su jeftiniji.
- Alati za sortiranje pomažu istraživaču da prikupi podatke kako korisnici misle o

organizaciji, alati su veoma korisni, laki za podešavanje i pristupačni.
- Ankete su sve više zastupljene u istraživanjima gde se prikupljaju sirovi podaci i
- Alati za ispitivanje svesti o ključnim karakteristikama, intuitivnost navigacije, ili šta najviše privlači pažnju prilikom interakcije. Kod osnovnih zahteva korišćenjem tastature i miša ovi alati dolaze do izražaja.

Kvalitativni *online* alati su dizajnirani za prikupljanje podataka od malog broja učesnika koji su u interakciji sa proizvodom. Ovi alati su izuzetno korisni za sticanje uvida u prirodu problema koje korisnici susreću, kao i da pruži smernice o mogućim dizajnerskim rešenjima.

Postoje različiti vrste kvalitativnih alata (Tullis & Bili, 2013):
- Video alatke koje omogućavaju prikupljanje velikog broja kvalitetnih podataka o iskustvima korisnika korišćenjem proizvoda u obliku video datoteke. Posmatrajući ove video snimke istraživač prikuplja pokazatelje učinka.
- Alati za izveštavanje pružaju korisnicima stvarni izveštaj koji je obično Lista doslovno komentara od korisnika o njihovom iskustvu o korišćenju proizvoda. Pokazatelji mogu biti ograničeni, ali je svakako moguće uraditi analizu informacija, u potrazi za zajedničkim trendovima ili obrazcima u podacima.
- Razmatranje stručnjaka je koncept koji obezbeđuje uputstvo istraživaču sa povratnim informacijama od grupe "stručnjaka" o dizajnu proizvoda i upotrebljivosti. Dok je komentar obično kvalitativne prirode, istraživači takođe mogu prikupiti pokazatelje od svakog recenzenta.

Korisnik istraživanja mora da se fukusira na ciljnim korisnicima gde se istražuje njihov cilj, njihovo ponašanje prilikom kontakta sa veb sajtom (Pei & Guo, 2010).

4. PRIKUPLJANJE I MERENJE UX

Prikupljanje i merenje UX ima osnovni cilj, gde se teži ka očekivanjima i zadovoljstvu korisnika usluga. Samim tim ujedno da se poboljša i veb dizajn. Korisničko iskustvo je važno za interaktivni kvalitet informacionih tehnologija bilo da je u pitanju razvoj nekog novog proizvoda ili sistema (Cohen & Coggman, 1995).

Postoje neke važne stvari na koje treba obratiti pažnju prilikom sakupljanja i merenja UX. Potrebno je (Tullis & Bili, 2013):
- Identifikovati akciju šta treba da se izmeri: Za veb sajtove, klik mišem ili pregled stranice za koje su zajedničke radnje. Za softver, to može biti klik miša. Treba znati kada radnja počinje i kada se završava. Ponekad je radnja veoma brza, kao što je pritisak na dugme. Radnja može biti pasivna u prirodi, kao što vidi na veb stranici. Neke radnje imaju jasan početak i kraj, dok su druge radnje manje definisane.
- Tačka radnje: Morate biti u stanju da brojite radnje. Projekti moraju da se dešavaju tempom koji se može identifikovati vizuelno ili, ako su prebrzo, potreban je automatizovan sistem.
- Radnje moraju da imaju smisla: Svaka radnja bi trebalo da predstavlja postepeno povećanje fizičkog napora. Što je više radnji, veći je napor. Na primer, svaki klik miša skoro uvek postepeno povećava napor.

Nakon što su identifikovane radnje one se moraju i ubeležiti. Može se to obaviti ručno, kao što je brojanje prikaza stranica ili pritiskanje na taster. Ovo je jednostavno za neke proizvode, ali u većini slučajeva, nije praktično. Mnogo puta učesnik obavljanje tih aktivnosti obavlja velikom brzinom. Može postojati više od jedne radnje svake sekunde, pa se pomoću automatizovanih alata za prikupljanje podataka olakšava ceo proces ubeležiavanja.

Najčešći način da se identifikuju pitanja UX tokom istraživanja je u interakciji sa učesnikom testiranja direktno. To bi moglo da bude lično ili preko telefona pomoću tehnologije za daljinsko testiranje. Manje uobičajeni način je da se identifikuju pitanja UX preko nekih automatskih tehnika kao što online studija ili posmatranjem učesnika testiranja putem video snimka. Mogući problemi testa UX mogu se unapred predvideti i pratiti tokom testiranja. U većini testiranja, mora postojati ideja sta se traži.

Na osnovu navedenog mora se obratiti posebna pažnja i na sledeće:

- Verbalni izraz konfuzija, frustracija, nezadovoljstvo, zadovoljstvo ili iznenađenje
- Verbalni izraz poverenja i neodlučnosti o određenoj akciji
- Učesnici ne govore ili ne rade nešto što je trebalo da se uradi ili kaže
- Neverbalna ponašanja, kao što su izrazi lica i/ili pokreti očiju.

5. ULOGA I ZNAČAJ MODERATORA

Za svako istraživanje potreban je moderator. Moderator je učesnik aranžmana anketiranja. U nekim organizacija moderatori prisustvuju testu koji rade učesnici , u istoj su prostoriji , dok u drugim slučajevima moderatori sede u posebnoj prostoriji i razgovaraju sa učesnicima preko interfona.

Postoje jaka mišljenja o efektima moderatora i učesnika o važnosti testiranja. Iskusni moderatori ne misli da je bliskost sa učesnikom ili udaljenost utiče na kvalitet podataka koji se prikupljaju prilikom testiranja(Dumas & Loring, 2008).

Postoji nekoliko aranžmana gde su moderator i učesnik u istoj sobi. Najčešće, moderator sedi pored ili malo iza učesnika. Kada se test odnosi na veb sajtove, moderator treba da bude u stanju da vidi ekran računara na kojima učesnik radi. Moderatori koji se odluče da budu u sobi sa učesnicima veruju da neugodnost učesnika može uticati na njihov rad. Moderatori mogu da pruže emocionalnu podršku koja čini udobnije okruženje za anketiranje korisnika usluga. Moderatori moraju da gledaju reakcije korisnika prilikom interakcije sa veb sajtom(Nielsen, 1995).

Moderatori su uključeni u pripremama ankete upotrebljivosti. Priprema je ključ za opuštanje i kontrolu kada učesnici dolaze. Uspešni moderator je dobro pripremljen. Iako je svaka anketa drugačija.

Priprema obično sadrži sledeće korake:

- Odlučuje o ciljevima testa.
- Utvrditi broj učesnika.
- Odredite lokaciju testa.
- Određuje zadatke koje će korisnici obavljati.
- Pripremite test scenario.
- Određuje potrebnu opremu.

Moderatori moraju da se pridržavaju sledećih pravila (Dumas & Loring, 2008):

- Da odluče kako da komuniciraju na osnovu svrhe testa.
- Da poštuju njihova prava kao učesnika.
- Da ne zaborave svoju odgovornost prema budućim korisnicima.
- Da poštuju učesnike, jer među njima ima i stručnjaka.
- Da budu profesionalni.
- Da obezbede da su učesnici govornici.

Postoje nekoliko tipova upotrebljivosti ankete, gde je najčešći tip ankete, dijagnoza, otkrivanja problema u dizajnu, pozitivne i negativne. Moderatori moraju da sagledaju način na koji korisnici misle o korisničkom interfejsu. U dijagnostičkom testu, postoji dosta interakcije sa učesnicima gde cilj pitanja dovodi do dijagnostike problema i naravno rešenje.

6. DEFINISANJE PITANJA ZA KORISNOST VEB SAJTA NOVE TRANSPORTNE ORGANIZACIJE

Kao što je već napred navedeno moraju se definisati pitanja koja će biti deo ankete za utvrđivanje korisnosti veb sajta „Srbija Voz“ a.d. za železnički prevoz putnika http://www.srbvoz.rs.

Korisnici usluge moraju kroz određene korake tj. kroz određene radnje uraditi aktivnost koja je zadata kroz pitanje. Moderator mora da prati korisnika i da uputi na zadatak kroz pitanje. Nakon izvršenja određenje radnje, korisnik usluge mora da iskomentariše i da da mišljenje na osnovu Likertove skale. Moderator mora da ponudi korisniku usluge moguće odgovore i, naravno, da ih zabeleži.

Korak 1 Pretraživanje internet adrese
Pitanje 1: PRONALAŽENJE INTERNET STRANICE TRANSPORTNE ORGANIZACIJE

Korak 2 Pretraživanje voza u redu vožnje koji ima zakašnjenje.
Pitanje 2: INFORMACIJU O KAŠNJENJU VOZA IZ CRNE GORE

Korak 3 pretraživanje kola koja saobraćaju na celom prevoznom putu od Bara do Budimpešte
Pitanje 3: KADA SAOBRAĆAJU DIREKTNA KOLA ZA NAVEDENU RELACIJU

Korak 4 rezervisanje mesta u jutarnjem vozu od Beograda do Novog Sada
Pitanje 4: POSTUPAK REZERVISANJA MESTA

Korak 5 pretraživanje reda vožnje i polazak iz Niša
Pitanje 5: KADA POLAZI VOZ IZ NIŠA

Korak 6 pretraživanje cene vozne karte
Pitanje 6: KOJA JE CENA VOZNE KARTE NA RELACIJI BEOGRAD- JAGODINA

Korak 7 pretraživanje voza romantika
Pitanje 7: DALI NA INTERNET STRANICI POSTOJI VOZ ROMANTIKA

Korak 8 pretraživanje internet stranice o poplavljenom delu pruge
Pitanje 8: OBAVEŠTENJA O POPLAVI PRUGE

Nakon definisanja pitanja potrebno je pristupiti testiranju korisnika usluga. Testiranje će se obaviti u kancelariji pomoćnika šefa stanice Beograd.

Za dva dana obuhvaćeno je 15 korisnika usluga koji su pristali da se anketiraju. Anketiranjem su obuhvaćeni korisnici usluge koji su imali vremena između vozova kako bi nastavili putovanje. Za dobijanje rezultata istraživanja korišćena je Likertova skala gde su korisnici usluge na skali od 1 do 5 iskazali svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo prema internet stranici nove transportne organizacije.

Iskazano nezadovoljstvo ili zadovoljstvo iskazano je na sledeći način:

Broj 1 označava UOPŠTE NISAM ZADOVOLJAN
Broj 2 označava NISAM ZADOVOLJAN
Broj 3 označava NEODLUČAN SAM
Broj 4 označava ZADOVOLJAN SAM
Broj 5 označava POTPUNO SAM ZADOVOLJAN

Utabeli 1su prikazani rezultati anketiranja koji su nastali na osnovu testiranja upotrebljivosti veb sajta nove transportne organizacije. Od P1 do P8 označena su pitanja testiranja. Od K1 do K15 označeni su korisnici usluge koji su pristali na testiranje.

Tabela 1. Rezultati anketiranih korisnika usluge

p/k	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8
k1	2	1	3	1	4	1	4	1
k2	2	1	3	1	4	1	4	1
k3	3	1	4	1	4	1	4	1
k4	2	1	3	2	4	1	4	1
k5	3	1	5	1	5	1	4	1
k6	3	1	4	1	5	1	4	1
k7	4	1	3	1	4	1	4	4
k8	3	1	3	1	4	1	4	4
k9	3	1	3	1	4	1	4	4
k10	3	1	4	2	5	1	4	4
k11	3	1	3	1	5	1	4	4
k12	2	1	3	1	5	1	3	4
k13	2	1	4	1	5	1	3	4
k14	2	1	4	1	5	1	3	4
k15	4	1	4	1	5	1	4	4

Ako uzmemo u u obzir da je potpuno zadovoljstvo u ukupnom zbiru 75, utabeli 2je prikazan ukupan iznos u procentima za svako od pitanja.

Tabela 2. Odgovori korisnika usluge za svako pitanje izraženi u procentima

p	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8
%	52	20	70	22	90	20	76	56

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PREDLOG MERA

Na osnovu napred navedenog cilj istraživanja je dobijanje rezultata, pomoću ankete i razgovora sa korisnicima usluge koji se odnose na korisnost veb sajta nove transportne organizacije “Srbija Voz”. Napominjem da je istraživanje urađeno na glavnoj železničkoj stanici u kancelariji poćnika šefa stanice, sa korisnicima koji su imala vremena od 15 do 20 minuta da kroz unapred određene korake pretražuju sajt i daju svoje mišljenje koliko je sajt zadovoljio njihove zahteve.

Tokom trajanja razgovora sa korisnicima usluge i na osnovu odgovora koje smo dobili dolazimo do sledećih zaključaka:

Pitanje 1 koje se odnosi na pronalaženje internet stranice nove transportne organizacije- uglavnom su korisnici usluge pretraživali pod pojmom železnica, kako je pisalo na sajtu železnice ranije, prilikom davanja odgovora uglavnom su bili NEODLUČNI sa srednjom ocenom.

Pitanje 2 koje se odnosi na informaciju kašnjenja voza iz Crne Gore – na ovo pitanje korisnici usluge su dali odgovor da UOPŠTE NISU ZADOVOLJNI jer na stranici nije bilo ažurirano vreme kašnjenja već su korisnici upućivani na Col centar da dobiju informaciju putem telefona.

Pitanje 3 koje se odnosi na saobraćanju direktnih kola na relaciji Bar- Budimpešta – na ovo pitanje korisnici su dali pozitivan odgovor da su ZADOVOLJNI jer su pronašli na stranici releciju saobraćanja, u kom period saobraćaju i preko kojih železničkih stanica.

Pitanje 4 koje se odnosi na postupak rezervisanja mesta na relaciji Beograd – Novi Sad – korisnici usluge su upucivani na telefonsko rezervisanje mesta, nisu imali mogućnost rezervisanja preko sajta. Uglavnom odgovor je bio da UOPŠTE NISU ZADOVOLJNI.

Pitanje 5 koje se odnosi na polazak voza iz Niša – korisni su sa lakoćom pronašli na stranici sve vozove koji polaze iz Niša. Uglavnom odgovor je bio da su ZADOVOLJNI.

Pitanje 6 koje se odnosi na cenu vozne karte na relaciji Beograd- Jagodina – korisnici usluge nisu bili zadovoljni jer na stranici nisu pronašli cenu vozne karte. Odgovor na ovo pitanje je bio da UOPŠTE NISU ZADOVOLJNI.

Pitanje 7 koje se odnosi na pronalaženje voza “Romantika” na sajtu – korisnici usluge su potražili posebne ponude železnice i videli osnovne informacije. Odgovor na ovo pitanje je bio da su ZADOVOLJNI.

Pitanje 8 koje se odnosi na poplavljenom delu pruge i obustavi železničkog saobraćaja- prvog dana testiranja korisnici usluge nisu imali tu informaciju i UOPŠTE NISU BILI ZADOVOLJNI jer sajt nije bio ažuriran od nadležnih službi, dok drugog dana informacija je bila na stranici sajta i korisnici su bili ZADOVOLJNI.

Predlogom mera može se poboljšati zadovoljstvo korisnika usluga na osnovu sprovedenog istraživanja. Nova transportna organizacija mora više da posveti pažnju na promociju veb sajta jer korisnici ne mogu sa lakoćom da pronađu potrebne informacije. Ažuriranje podataka na stranici mora da bude u realnom vremenu a ne nahnadno jer od blagovremenih informacija zavisi i opredeljenje korisnika usluga za ovaj vid saobraćaja.

Multimedijalne komunikacije moraju transportnoj organizaciji da obezbede rezervisanje i kupovinu voznih isprava putem interneta. Na sajtu mora postojati mogućnost da kroz aplikaciju korisnici usluge sa bilo kog mesta, u bilo koje vreme zadovolje svoje potrebe za putovanjem. Administrator mora da obezbedi aplikaciju gde se automatski za navedenu relaciju prikazuje cena vozne isprave a ne kao sada gde su cene iskazane samo za pojedine relacije.

Citirani radovi

Cohen, L., & Coggman, J. (1995). *Usability engineering from the supplier's point of view.* http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=477896&newsearch=true&queryText=usability%20engineering%20veb%20.

Dumas, J. S., & Loring, B. A. (2008). *Moderating Usability Tests.* USA: Morgan Kaufmann is an imprint of Elsevier.

Nielsen, J. (1995). *Sunsoft,a home-page overhaulusiw other web sites,.* http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=382190&queryText=usability%20engineering%20veb%20&pageNumber=5&newsearch=tru.

Pei, Y., & Guo, J. (2010). *The Research of Web Usability Design.* http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?arnumber=5451619&queryText=usability%20engineering%20veb%20&pageNumber=2&newsearch=true.

Rubin Jeff, C. D. (2008). *Handbook of Usability Testing.* USA: Wiley Publishing.

Starčević, D., & Štavljanin, V. (2013). *Multimediji.* Beograd: FON.

Tullis, T., & Bili, A. (2013). *Measuring the User Experience.* USA: Morgan Kaufmann is an imprint of Elsevier.

Datum prve prijave: 31.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 04.06.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Pavlović, Z., Vuksanović, J., & Gavrić, Ž. (2016, July 15). Definisanje multimedijalne strategije za povećanje broja korisnika usluga železnice. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 111-119. doi:10.12709/fbim.04.04.02.11

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Pavlović, Zoran, Jelena Vuksanović, and Željko Gavrić. 2016. "Definisanje multimedijalne strategije za povećanje broja korisnika usluga železnice." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 111-119. doi:10.12709/fbim.04.04.02.11.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Pavlović Zoran, Vuksanović Jelena and Gavrić Željko Definisanje multimedijalne strategije za povećanje broja korisnika usluga železnice [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 111-119.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Pavlović, Z., Vuksanović, J. & Gavrić, Ž., 2016. Definisanje multimedijalne strategije za povećanje broja korisnika usluga železnice. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 111-119.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Definisanje multimedijalne strategije za povećanje broja korisnika usluga železnice. **Pavlović, Zoran, Vuksanović, Jelena and Gavrić, Željko.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 111-119.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.12

KRIZNI MENADŽEMENT KAO DEO STRATEŠKOG MENADŽMENTA USLUŽNIH KOMPANIJA

CRISIS MANAGEMENT AS A PART OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SERVICE COMPANIES

Pero Petrović
Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, Srbija

Aleksandar Živković
Ekonomski fakultet, Beograd, Srbija

©MESTE
JEL Category: **F15, K33, K40**

Apstakt
Uslovi privređivanja uslužnih preduzeća, u manje-više svim zemljama sveta, karakteriše kompleksnost i fluktuacija. Posebni uslovi privređivanja, naročito u uslovima intezivnih procesa globalizacije i svetske finansijske krize, pokazuju stalno smanjenje zarađivačkih sposobnosti uslužnih preduzeća a time i pogoršavanje finansijskog položaja. U pitanju je svojevrsna kriza poslovanja preduzeća u nedovoljno adaptibilnom privredno-sistemskom ambijentu. Krizni menadžment dolazi do izražaja pojavom krize preduzeća koja se, primarno, vezuje za situaciju razvoja u kojoj je preduzeće dostiglo kritičnu tačku sa određenim obeležjima. Međutim, teško je jednom definicijom sva obeležja krize preduzeća. Ipak, u nešto užem smislu, krizu preduzeća treba shvatiti kao proces u kojem se, neplanirano i nepoželjno, ugrožavaju postavljeni osnovni ekonomski ciljevi preduzeća – cilj očuvanja uloženog kapitala, cilj dobitka (rentabiliteta), cilj očuvanja likvidnosti i solventnosti preduzeća. Stoga se prepoznaju četiri osnovne faze krize poslovanja preduzeća: strategijska kriza, kriza rentabiliteta, kriza likvidnosti, nelikvidnost i zaduživanje. Prepoznavanje i identifikovanje simptoma krize, te otkrivanje relevantnih uzroka kriza preduzeća uopšte, a naročito u uslovima svetske finansijske i ekonomske krize posebno, pretpostavke su za uvođenje posebne forme upravljanja preduzećem u krizi, odnosno kriznog menadžmenta.

Ključne reči: *krizni menadžment, strategijski menadžment, hotelska preduzeća;*

Abstract
Economic conditions, service companies, in more or less all the countries of the world, characterized by complexity and fluctuation. Special economic conditions, particularly in conditions of rapid globalization process and the global financial crisis, have shown a constant decrease profit ability of

Address of the corresponding author:
Pero Petrović
pera@diplomacy.bg.ac.rs

service companies and thus worsening financial position. It is a kind of crisis of operations of insufficiently adaptable business-system environment. Crisis management comes to the fore a crisis, enterprises, primarily related to the development of the situation in which the company has reached a critical point with certain characteristics. However, it is a definition of all the hallmarks of the crisis the company. However, in a narrower sense, the crisis companies should be seen as a process in which, unplanned and unwanted, endanger the fundamental economic objectives of the company - the goal of preserving the capital invested, the goal of profit (profitability), the purpose of liquidity and solvency of the company. Therefore, identify four main phases of the crisis of business enterprises: strategic crisis, the crisis of profitability, liquidity crisis, insolvency and debt. Recognizing and identifying the symptoms of the crisis, and to discover the causes of the crisis of relevant companies in general, and particularly in the context of the global financial and economic crisis, in particular, conditions for the introduction of specific forms of business management in a crisis, and crisis management.

Keywords: *crisis management, strategic management, hotel companies;*

1 UVOD

Suština kriznog menadžmenta još uvek nije pravilno shvaćena i dovoljno široko prihvaćena u privrednom životu, a posebno u uslužnoj industriji. Adekvatne upravljačke aktivnosti menadžmenta uslužnih preduzeća u "normalnim" uslovima i okolnostima poslovanja preduzeća pretpostavka su za uspešnu realizaciju misije i ciljeva preduzeća, odnosno izbegavanja krize. Ipak, krize preduzeća su ponekad i neminovnost, a ponekad rezultat više različitih i simultanih uzročnika. Razumljivo, preduzećem treba upravljati i u kriznim situacijama, ali tada menadžment preduzeća poprima nešto dugačija obeležja – krizni menadžment. Krizni menadžment treba shvatiti kao posebnu formu upravljanja hotelskim preduzećem od najvišeg prioriteta. Rad u poslovnom okruženju uslovljava kompanije da posluju pod značajnim pritiskom promena, koje često dovode do kriznih situacija. Najveći broj kriza, bez obzira da li su endogenog ili egzogenog porekla, predstavlja posledicu nedovoljnog i neadekvatnog prilagođavanja promenama kompanija, koje ne posvećuju dovoljno pažnje događajima u okolini i okruženju. Sve krizne situacije zahtevaju formulisanje i razvoj strategije koja će omogućiti što kvalitetnije rešavanje problema koje sa sobom nose krizne situacije. Različitost kriznih situacija nameće i izbor same strategije, koja treba da odbrani hotelska kompaniju u javnosti. Prvi korak podrazumeva definisanje problema korišćenjem pouzdanih informacija. Neophodno je i postavljanje merljivih ciljeva komunikacije, kako bi se krizom moglo ovladati na najbolji način.. Neosporno, problemi koji se ne rešavaju prerastaju u krizu ali i u kriznim situacijama neophodno je da krizni menadžment obezbedi nastavak uobičajenih radnih aktivnosti - da li kompanija treba da prekine novu, tek započetu, marketinšku kampanju? Da li treba trenutno prestati sa osvežavanjem Internet portala kompanije? Adekvatan odgovor na ovakva i slična pitanja se moraju naći u odgovoru koji neće dalje razvijati i povećavati krizu.

2 KRIZA I POSTUPANJE PREDUZEĆA U KRIZI

Kriza preduzeća predstavlja "kritičnu tačku ili trenutak" u nizu neuspešnih upravljačko-poslovnih aktivnosti, koje su dovele do stanja u kome je preduzeće egzistencijalno ugroženo[1]. Otkrivanje i sprečavanje, posebno savlađivanje krize su u domenu aktivnosti menadžmenta preduzeća. U takvim okolnostima, menadžment preduzeća poprima obeležja kriznog menadžmenta kao specifične forme upravljanja preduzećem. Kriza poslovanja preduzeća, simptomi i uzroci (posebno načini savladavanja krize kroz postupak privatizacije) imaju svoje specifičnosti, što kriznom menadžmentu daje dodatnu ulogu i značaj[2]. Veliki

[1] Ovako učinjeno pojmovno određenje krize preduzeća svakako treba razlikovati od pojmova koji se često koriste u praksi, kao što su konflikti, poremećaji, agonije, katastrofe i slično, a koji se ne mogu smatrati sinonimima.

[2] Iako suštinsko razumevanje kriza uopšte pobuđuju pažnju teoretičara iz više naučnih oblasti (istorije, medicine, politike, psihologije, društvenih nauka) naslovom zadati pristup usmerava pažnju posebno na oblast ekonomije.

broj kompanija je kritikovan zbog spore reakcije tokom krizne situacije samo zato što su trudili da prikupe što više informacija vezanih za problem. Ukoliko je za prikupljanje informacija neophodno nekoliko sati, menadžer za odnose s javnošću, mora da se obrati javnosti i da je obavesti da kompanija radi na uklanjanju krize. Ćutanje u ovakvoj situaciji je kontraproduktivno, jer javnost mora da shvati da se radi na uklanjanju problema i niko neće upućivati kritike organizaciji koja je svesna problema. Ukoliko je neko i kritikuje, takav pristup se uglavnom ocenjuje kao jednostran ili neprijateljski. Takvu javnost koja se trudi da kompromituje aktere kriznih situacija je nemoguće izbeći i kompanije treba da uče iz toga, jer je to onda koristan podatak – organizacija može onda uvek da nasluti i predvidi reakcije javnosti koje se negativno ističu. Klasifikacija kriza preduzeća može biti izvršena prema različitim kriterijumima, kao što su, na primer prema: lokaciji i broju uzroka krize, trajanju procesa, vrsti delovanja, i drugim kriterijumima (Senić, 1996, pp. 32-41). Međutim, s aspekta ugroženosti realizacije prethodno postavljenih konkretnih osnovnih ekonomskih ciljeva preduzeća, posebno imajući u vidu redosled otkrivanja, prihvatljiva je sledeća klasifikacija kriza preduzeća:

a. **kriza likvidnosti preduzeća** predstavlja poslovno-finansijsku situaciju predeuzeća u kojoj ono nije u mogućnosti da svoje dospele novčane obaveze izmiruje u utvrđenim rokovima njihovog dospeća, ili da ih uopšte izmiruje[3].
b. **kriza uspeha preduzeća** se pojavljuje u uslovima kada preduzeće ne može da realizuje cilj očuvanja uloženog kapitala i cilj dobitka, odnosno predstavlja poslovno-finansijsku situaciju preduzeća u kojoj je zarađivačka sposobnost preduzeća dovedena u pitanje. Međutim, dok se kriza likvidnosti odnosi na neželjeni nepovoljan likvidetni položaj, dotle se kriza uspeha odnosi na nepovoljan rentabilitetni položaj preduzeća; dakle na pojavu gubitka ili nedovoljnog dobitka u poslovanju. Prepoznavanje krize uspeha je otežanije u odnosu na krizu likvidnosti, naročito u nestabilnim, inflatornim uslovima privređivanja.

Tabela br.1 Hijerarhizacija, kriza preduzeća i informaciona podrška nosiocima kriznog menadžmenta

Nosioci kriznog menadžmenta	Vrsta krize preduzeća	Segmenti računovodstva i krizni menadžment	Računovodstveni izveštaji i krizni menadžment	Računovodstveni izveštaji kao upravljački instrumenti
Top menadžment	1. Strategijska kriza preduzeća 2. Kriza uspeha	1. Finansijsko račun. 2. Upravljačko raču.	1. Osnovni bilansi 2. Spec. strategijski. izvešt. 3. Specijalni bilansi	- Kontrolni - Dispozitivni - Kontrolno-dispozit.
Operativni menadžment	Kriza uspeha preduzeća	1. Upravljačko raču. 2. Analitičke i operat. evidencije	1. Bilans uspeha 2. Interni bilans usp. 3. Kalkulacija cene k 4. specijalni izveštaji	- Kontrolni - Dispozitivni - Kontrolno-dispozit
Finansijski menadžment	1. Kriza likvidnosti 2. Kriza solventnosti	1. Finansijsko račun. 2. Upravljačko raču. 3. Računov.odgovo.	1. Osnovni bilansi 2. Interni bilansi 3. Izveštaji o performa. 4. Specijalni bilansi	- Kontrolno-dispozit. - Kontrolno-dispozit. - Kontrolno-dispozit. - Kontrolno-dispozit.

Izvor: (Weston, Mitchell, & Mulherin, 2004)

c. **strategijska kriza preduzeća** predstavlja poslovno-finansijsku situaciju preduzeća u kojoj je, zbog propuštenih ili neadekvatno odabranih i realizovanih strategija za ostvarivanje misije i ciljeva preduzeća, trajnije ugrožena osnova za ostvarivanje uspeha – cilja očuvanja uloženog kapitala i cilja rentabiliteta. Na primer, to mogu biti propuštene ili neadekvatne strategije u vezi s jačanjem tehnološke prednosti, reduciranjem

[3] Kriza likvidnosti se prva ispoljava kao neplanirano nepoželjno stanje, a rezultat je neadekvatnog planiranja i neefikasne kontrole novčanih tokova, odnosno izostanka sinhronizovanog priliva i odliva gotovine. Razlozi pojave krize likvidnosti se, uglavnom, mogu pripisati neadekvatnoj finansijskoj strukturi i pojavi gubitaka u poslovanju.

troškova, osvajanjem novih tržišta i slično. Sažeto, šematsko predstavljanje odnosa između vrsta krize preduzeća i izvora računovodstvene informacione podrške kriznom menadžmentu preduzeća, može se predstaviti na sledeći način.

Računovodstveni informacioni sistem dobija dodatnu, posebnu ulogu i značaj u periodu krize preduzeća. Posebnost se ogleda u tome što računovodstveni izveštaji sa odgovarajućim relevantnim informacionim sadržajima poprimaju ulogu kontrolnih i/ili dispozitivnih instrumenata u upravljanju krizom preduzeća, posebno krizom uspeha i finansijskom krizom.

Krizni menadžment, shvaćen kao proces upravljačkih aktivnosti odvija se kroz pet glavnih faza: planiranje, organizovanje, vođenje, kontrola i odlučivanje. Osnovni cilj kriznog menadžmenta je savlađivanje krize odnosno nastojanje da se preduzeće učini dugoročno sposobnim za opstanak na konkurentskoj tržišnoj sceni. Krizni menadžment, shvaćen kao institucija, podrazumeva nosioce kriznog menadžmenta – odgovarajuće eksperte koji, angažovani kao zastupnici kapitala, upravljanju preduzećem u krizi radi njegovog saniranja. Prilikom prikupljanja informacija o nastaloj situaciji, u kompaniji se formira posebni, centralni sektor gde te informacije pristižu i gde se obrađuju. Takav centar se obično naziva krizni štab. Krizni štab predstavlja neku vrstu logistike i daje podršku celokupnoj komunikaciji tokom krizne situacije. U slučaju nesreća, koje prouzrokuju velike krize, neophodno je organizovanje posebne lokacije za medije sa svim neophodnim tehničkim uslovima za press-centar, sa koje će im se predstavnici kriznog štaba obratiti. Krizni menadžment, pre svega, koristi računovodstveni informacioni sistem (RIS) preduzeća zbog svojih karakteristika predstavlja veoma pouzdan i relevantan podsistem u sklopu poslovnog informacionog sistema preduzeća. Realizacijom računovodstvene procedure u poslovnim knjigama stvara se baza računovodstvenih podataka, koja služi kao osnova za sastavljanje brojnih i različitih računovodstvenih izveštaja namenjenih eksternim i internim informacionim korisnicima.

Naravno, za zadati aspekt razmatranja, od posebne važnosti su računovodstveni izveštaji namenjeni kriznom menadžmentu preduzeća[4]. Ovi izveštaji namenjeni kriznom menadžmentu preduzeća za potrebeposlovno finansijskog odlučivanja mogu biti različiti po formi, sadržini, nameni i rokovima dostavljanja. Osnovni računovodstveni izveštaji iz Finansijskog računovodstva – bilansi preduzeća, za potrebe kriznog menadžmenta, uglavnom se dodatno pripremaju i, kao predmet analize, posebno interpretiraju top menadžmentu odnosno upravnom odboru preduzeća.

Osim zvaničnih računovodstvenih izveštaja pribavljenih iz finansijskog računovodstva (bilans stanja, uspeha, tokova gotovine, konsolidovanog i poreskog bilansa) koji se posebno pripremaju i interpretiraju, sve poslovne službe ili sektori preduzeća pripremaju izveštaje namenjenih kriznom menadžmentu preduzeća. To mogu biti: specijalni bilansi, specijalni strateški izveštaji, interni bilansi stanja i uspeha, i posebno kalkulacije cene koštanja učinaka. Računovodstveni izveštaji (iz računovodstva odgovornosti) se uglavnom odnose na izveštaje o performansama po užim organizacionim celinama – segmentima preduzeća i posebno na specijalne izveštaje. Svi izveštaji po sektorima i službama, s aspekta upravljačkih aktivnosti menadžmenta mogu imati *kontrolnu i dispozitivnu* ulogu.

Stručni izveštaji koji obuhvataju informacione sadržaje na bazi nastalih tokova vrednosti u preduzeću, uglavnom imaju *ulogu kontrolnog instrumenta* u oceni ostvarenja ciljeva preduzeća ili planskih zadataka uopšte. Oni izveštaji stručnih službi koji sadrže projektovane, planske tokove vrednosti preduzeća i/ili njegovih segmenata poprimaju ulogu dispozitivnog (usmeravajućeg) instrumenta u upravljačkim aktivnostima menadžmenta.Svaka promena ima različite manifestacije. Samo praćenje promena u okruženju nije dovoljno jer kompanija ne može sve da spreči i upravo se zbog toga mora pripremati za moguće konfliktne i krizne situacije. Planiranje

[4] Računovodstveni izveštaji mogu poticati iz različitih segmenata RIS-a, - Finansijskog računovodstva, Upravljačkog računovodstva i Računovodstva odgovornosti.

komunikacijskih aktivnosti pre same krize nosi sa sobom sledeće aktivnosti (Novak, 2001, p. 134):

- predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija;
- oblikovanje tima koji će koordinirati krizom;
- prepoznavanje ciljnih javnosti u kriznom položaju;
- oblikovanje komunikacijskih strategija i taktika;
- određivanje i oblikovanje efikasnih puteva komunikacije za ciljane javnosti pogođene krizom i smanjenje štete po ugled kompanije;
- testiranje i adaptacija komunikacijskog plana;
- određivanje i osposobljavanje menadžera odnosa s javnošću;
- priprema i formiranje kriznog centra zaduženog za komunikaciju;
- priprema check-liste za eventualnu krizu i glavnih informacija o kompaniji.

Mnoge kompanije izbegavaju simulacije realnih situacija, jer vesti mogu biti loše, a opasnost da se javi panika realna. I na to je veliki broj kompanija preosetljiv smatrajući da su svesni i da znaju šta bi se moglo dogoditi, ali im nije od velike važnosti da to i ozvaniče. Ipak je neophodno proći kroz pripreme ma koliko one bile naporne i bolne kako bi se među zaposlenima stekla sigurnost. Postoji niz problema koji mogu da se pojave, a sa kojima kompanija mora ozbiljno da računa (Antoni, 2005, pp. 111-112):

- Masovna panika, koja može obesmisliti i najbolje planove;
- Previše aktera koji iz najrazličitijih razloga žele da budu glasnogovornici;
- Ljutnja i nezadovoljstvo zbog velike nasrtljivosti medija;
- Zlonamerne pretpostavke i spekulacije o razlozima za zadovoljenje medija ili ličnih motiva;
- Potcenjivanje istinskog nivoa javnog interesa;
- Nespremnost da se zatraži pomoć;
- Oglušavanje o savete aktera „prijatelja kompanije" koji žele da pomognu;
- Dopuštanje advokatima da upravljaju situacijom rešavanja problema;
- Odavanje utiska „gubljenja" i „odugovlačenja" vremena, radi koristi.

Menadžeri za odnose s javnošću moraju saopštiti javnosti ono što on ili ona znaju što pre je moguće. Jer u slučajevima velikih kriza koje karakterišu bilo kakvi oblici panike i straha, organizacija treba što češće da komunicira sa javnošću. Obnavljanje i osvežavanje informacija mora da se dešava konstantno i prema određenom pravilu sa kojim su unapred upoznati predstavnici medija (svakih pola sata, sat, dva sata...). Naročito treba izbegavati ćutanje o problemu ili odugovlačenje odgovora.

3 UZROCI KRIZE

Krizni menadžment simptome i uzroke krize preduzeća, zbog svoje prirodne povezanosti, teško može precizno razgraničiti i odvojeno analizirati. Simptomi krize su, u suštini, samo indicije sa odgovarajućim obeležjima na osnovu kojih je moguće identifikovati postojanje krize preduzeća. Najznačajniji uzroci krize su: nedostatak sopstvenog kapitala, problemi sa prodajom, greške menadžmenta; Uzroci krize mogu biti locirani eksterno (stanje u privredi - recesija, zakonski propisi – zabrana uvoza, gubitak tržišta, štrajkovi, političke krize) i interno (slabosti menadžmenta, nedostatak kontrole, itd.). Brojni simptomi krize mogu biti različiti i sa promenljivim spoljnim manifestacijama. Upravo zbog toga ih je često otežano prepoznati kao prave uzročnike krize. Moguće je da simptomi krize budu zasnovani na slučajnostima ili sa istim ili sličnim indikacijama kao i pravi uzroci krize preduzeća. Potom, neki simptomi mogu ostati nezapaženi, a neki, opet, ne moraju da potiču od neke od vrsti krize preduzeća. Navedeni, i drugi specijalni razlozi, mogu značajno otežati izvođenje pravilnog zaključka o tome dali je preduzeće uopšte u krizi ili u kojoj vrsti krize. Na primer, simptomi krize likvidnosti mogu se ispoljiti kroz konstantni nedostatak slobodnih novčanih sredstava, pad Cash Flow-a, potreba povećanja stepena zaduženosti, povećanje troškova finansiranja, zahtevi poverilaca za avansnim plaćanjem, porast obaveza po osnovu gotovinskih ekvivalenata (hartija od vrednosti).Simptomi krize uspeha preduzeća se, sintetizovano uzev, ispoljavaju padom rentabiliteta, odnosno pogoršavanjem zarađivačke sposobnosti preduzeća, a što je, opet globalno uzev, propraćeno obeležjima: smanjenja poslovnih prihoda, neadekvatnim smanjenjem ili zadržavanjem na istom nivou, ili čak i povećavanjem troškova preduzeća, nezadovoljstvo i zabrinutost top i middle menadžmenta, nagoveštaji ili/i odlasci nekih

menadžera i eksperata iz preduzeća. Kriza preduzeća uglavnom nastaje delovanjem više povezanih činilaca različitog intenziteta. Moguće su i situacije kod kojih kod kojih su identični simptomi, uzroci i posledice krize. Sve ovo ukazuje na složenost identifikovanja i analize uzroka krize preduzeća.

Eksterni uzroci krize potiču iz privredno-sistemskog ambijenta u kome preduzeće funkcioniše. Najvažniji uzroci ovog porekla mogu biti: nepovoljna kretanja na tržištu inputa (nabavke), konjukturne oscilacije, mere konkurencije, promene kurseva stranih sredstava plaćanja, mere poreske i socijalne politike, politike subvencioniranja, mere zaštite životne sredine i drugi eksterni uzroci neekonomske prirode – ratovi, socijalni potresi, prirodne nesreće i slično.

Interni uzroci krize su, s aspekta zastupljenosti, mogućnosti uticaja i značaja – bitniji u odnosu na eksterne. U pitanju su uzroci koji nastaju i deluju unutar preduzeća, a mogu biti brojni i sistematizovani na različite načine (Mecintosh, 1996, p. 23). Međutim, interni uzroci krize uglavnom potiču od nekompentnosti menadžmenta, kao rukovodeće strukture po nivoima odlučivanja i po funkcionalnim područjima poslovnih aktivnosti.

Uzroci krize u oblasti upravljačkih aktivnosti menadžmenta mogu biti izazvani neadekvatnim (Thompson, 2002):

- postavljanjem ciljeva,
- izborom odgovarajućih strategija,
- finansijskim i projektnim planiranjem,
- prilagođavanjem tehničko-tehnološkom progresu,
- organizacionom prilagođavanju,
- motivacionom sistemom preduzeća,
- funkcionisanjem sistema kontrole, i
- rešenjima u informisanju i komuniciranju;

Uzroci krize mogu biti locirani po određenim funkcionalnim područjima.

Međutim, iz krize je nemoguće izaći sa istim onim menadžersko-liderskim stilovima (kodovima) koji su krizu izazvali. Niti je iz krize moguće izaći samo sa jednim tipom koda, a naročito ne sa onima koji ispoljavaju osobine koje vode u krizu (Adižes, 2003): patološki „osnivači“, „palikuće“, „supersledbenici“, „drugorazredni treneri“. Centralizacija, preterana kontrola, nedoslednost, radoholičarstvo, konfliktnost, egocentričnost i egoizam, izbegavanje samostalnog donošenja odluka, nebriga o efikasnosti, odsustvo društvenog senzibiliteta, odsustvo ideja, neorganizovanost, nestručnost, neprilagodljivost, odsustvo osećaja za svet oko sebe i nesistematičnost doveli su do krize, pa menadžeri i lideri sa takvim osobinama ne mogu ni izvesti iz nje.

4 PRIPREMA PLANA KOMUNIKACIJE U KRIZI

U momentu nastupanja krize od velike je važnosti popis svih neophodnih postupaka, potrebnih ljudi i resursa sa kojima treba ostvariti komunikaciju. Nepostojanje planova u pisanom obliku zahteva ulaganje dodatnog vremena i truda, što u kriznoj situaciji može da predstavlja otežavajući faktor.

Plan mora biti kratak, jezgrovit i prilagodljiv, kako bi se mogao uspešno upotrebljavati u nepredviđenim okolnostima, odnosno u bilo kakvoj krizi. (Novak, 2001, p. 156) Ovaj plan mora da sadrži:

1. **Uvodni deo** sa opisom zadataka, poslovnom filozofijom, misijom, vizijom, ciljevima i načinom upotrebe ovog plana.
2. **Način postupanja** u krizi
3. **Krizni štab** sa popisom imena, njihovim kratkim biografijama, opisom njihove odgovornosti, telefonskim brojevima koji moraju biti dostupni 24h, kao i pojedinostima o njihovoj zameni.
4. **Spisak javnosti**: svih ključnih činioca u krizi, način kontaktiranja, adrese, telefonski brojevi, zakonodavna tela, članova Vlade i njenih institucija, advokata...
5. **Obaveštenja**: popis i obrasci različitih vrsta obaveštenja za uspešnu komunikaciju u krizi.
6. **Spisak izvora i lokacija**: lokacija krizne sobe (prostorije u kojoj će se održavati sastanci kriznog štaba), lokacija konferencijske sale, raspoloživih izvora i način njihove upotrebe. U krizi su dobrodošli i modernizovani planovi lokacija opasnih materijala, skladišta sigurnosne opreme, planovi gašenja požara, alternativnih izvora vode, spisak oštećenih ili opasnih područja i otpada.
7. **Mediji**: popis medija sa spiskom imena novinara, telefonskim brojevima, adresama, e-mail kontaktima, kao i kratak priručnik o načinu komunikacije sa medijima.

8. **Informacije o kompaniji**: kopije podataka o kompaniji, proizvodima, upotrebljivim tehničkim podacima, kratak istorijat firme...
9. **Ostalo**: dodatne potrebne i važne informacije

Sam plan nema veliku vrednost ukoliko nije testiran, i određenim treningom simuliran, uzimajući u obzir njegovu razumljivost i upotrebljivost. Kada kompanija krene u pripremu kriznog plana, put za reagovanje na moguću krizu je apsolutno otvoren. Ipak, ističe se šest etapa u kreiranju kriznog plana (Blek, 2003, pp. 167-169):

1. **Analiziranje mogućih uzroka neprilika -** Kada se razmatra predlog za usvajanje kriznog plana, korisna je prethodno pažljiva procena eventualnih poteškoća, koje bi mogle da predstavljaju prepreku u savladavanju krize. Time će se rukovodstvo kompanije uveriti da su predložene mere razumne i neophodne. Posle takve analize, neophodno je podneti pismenu procenu koju formalno mora odobriti rukovodstvo.
2. **Pripremanje plana -** Kada početne analize i predloge potvrdi i odobri rukovodstvo, sledeću fazu predstavlja razrada detaljnog plana koji bi dao odgovor na sve potencijalne pretnje.
3. **Selekcija ljudskih resursa -** Od mnogih članova kriznog tima zahteva se da naprave listu kadrova, koja bi bila na raspolaganju u trenutnku kada se nesreća dogodi. To ljudstvo mora biti sposobno da odgovara na telefonske pozive i da kontaktira sa predstavnicima štampe, koji će biti mnogobrojni u slučaju ozbiljne krize sa gubitkom ljudskih života. Iskustvo i praksa pokazuju da su sekretarice najviše dorasle takvoj vrsti posla. Kada se prave liste, moraju se pokriti sva 24 časa.
4. **Komunikacijski kapaciteti -** Pažljivo se mora razmotriti na koji način će se rešavati problem opterećenosti komunikacijskih linija u kriznim situacijama. Sa susednim kompanijama se može postići dogovor o korišćenju telefonskih ili faks linija. Ako kompanija ima stalno angažovane konsultantske agencije, treba ih pozvati i zadužiti za kontakt sa medijima.
5. **Obuka -** Odabrani kadrovi moraju da pohađaju obuku kako bi bili potpuno spremni da deluju u trenutku izbijanja krize
6. **Simuliranje krizne situacije -** U različitim vremenskim intervalima neophodno je organizovati nenajavljene vežbe, u saradnji sa policijom i drugim lokalnim organizacijama. Bitno je da te vežbe budu što realističnije, kako bi mogle pravilno da se procene i kako bi pružile dragocene informacije. Ukoliko se vežba snimi video kamerom, kasnije se može organizovati diskusija sa učesnicima vežbe.

5 REŠENJA KRIZNIH SITUACIJA

Rešenje kriznih situacija preduzeća podrazumeva preduzimanje čitavog niza mera u zavisnosti od vrste krize, područja nastanka krize – eksterna i/ili interna, u jednom ili više funkcionalnih područja – i drugih činilaca.Strategijskom kriznom menadžmentu, uglavnom, ostaju na raspolaganju tri moguća pravca akcija sintetizovanih kroz sledeće strategije:

- povlačenje (dezinvestiranje),
- konsolidovanje (investiranje),
- restrukturiranje (ofanzivna strategija);

Sa aspekta operativnog kriznog menadžmenta upravljanje krizom preduzeća podrazumeva adekvatne pojedinačne i sintetizovane mere na povećanju tražnje, proizvodnje, prodaje i prihoda od prodaje, s jedne strane i mere sračunate na snižavanje troškova primenom adekvatnih tehnika za upravljanje troškovima preduzeća. Krizni menadžment za popravljanje statusa likvidnosti preduzeća ima zadatak da odgovarajućim merama otkloni uzroke tekuće nelikvidnosti. Međutim, prisutne su određene poteškoće u razgraničavanju mera i upravljačkih aktivnosti za sprečavanje krize i "redovnih" mera sračunatih na realizaciju osnovnih ekonomskih ciljeva i uspeha preduzeća uopšte. Ipak, sprečavanje krize preduzeća dobija posebno mesto putem odgovarajućih strategija i instrumenata koji se primenjuju za ostvarivanje ovako postavljenog specijalnog cilja – cilja sprečavanja krize preduzeća.

Rešenje krize se odnosi na sve mere i aktivnosti kriznog menadžmenta koje imaju za cilj da se preduzeće uspešno sanira i nastavi dalje uspešno poslovanje, ili pak prinudno gašenje kroz postupak stečaja. Nema sumnje da se prednost, zbog interesa stejkholdera, daje sanaciji preduzeća. Sanacija preduzeća, pre svega, podrazumeva

donošenje određenih poslovno-finansijskih odluka koje se odnose na:

- određivanje ciljeva saniranja,
- izbor i realizaciju odgovarajućih strategija,
- preduzimanje odgovarajućih sanacionih mera na realizaciji sanacionih programa i projekata;

Neosporno, saniranje preduzeća obuhvata široko područje mera i upravljačkih aktivnosti kriznog menadžmenta preduzeća. U zavisnosti od toga koje funkcionalno područje je izvor i koja vrsta krize je u pitanju biće odabrane odgovarajuće strategije, sanacione programe, projekte i sanacione mere.

6 ZAKLJUČAK

Krize poslovanja preduzeća su neželjene pojave ali, u savremenim uslovima poslovanja, ponekad i neminovne. One mogu biti izazvane različitim uzrocima – eksternim i/ili internim. U kriznom menadžmentu dominira mišljenje o potrebi razlikovanja strategijskih kriza, kriza uspeha i kriza likvidnosti. Menadžment preduzeća u takvim okolnostima, uopšte ili specijalno, poprima ulogu kriznog menadžmenta. Upravljačke aktivnosti kriznog menadžmenta na otkrivanju simptoma i uzroka krize, kao i na sanaciji krize, bazirane su na osnovnim i specijalnim računovodstvenim izveštajima, kao dispozitivnim i kontrolnim upravljačkim instrumentima.

Saglasno prihvaćenoj i analiziranoj klasifikaciji siptoma i uzroka krize, krizni menadžment se može podeliti na: strategijski, operativni i finansijski krizni menadžment, koji se može dalje diferencirati za krizni menadžment za savladavanje krize likvidnosti i krizni menadžment za savladavanje krize solventnosti.

Strategijski krizni menadžment, s aspekta prevencije, treba da zaštiti postojeće potencijale i pretpostavke za realizaciju osnovnih ekonomskih ciljeva i uspeha preduzeća, odnosno da pravovremeno uoči i ukloni prepreke na putu uspešne budućnosti preduzeća.

Operativni krizni menadžment ima zadatak da otkloni opasnosti krize uspeha preduzeća: opasnostiza ostvarivanje ciljne prodaje, poslovnih prihoda i rentabilnosti poslovanja preduzeća.

Krizni finansijski menadžment se odnosi na pogoršan kratkoročni finansijski položaj preduzeća, odnosno stanje nelikvidnosti preduzeća i na pogoršan dugoročni imovinski položaj preduzeća, odnosno stanje nesolventnosti.

Krizni menadžment, između ostalog, predstavlja posebnu formu upravljanja preduzećem s ciljem eliminisanja uzroka krize, odnosno savladavanje krize preduzeća kroz proces sanacije. Sanacione mere podrazumevaju donošenje više poslovno-finansijskih odluka sračunatih na sprečavanje i savladavanje krize preduzeća, a ne na njegovu likvidaciju.

U rešavanju krizne situacije, bitna uloga pripada funkciji odnosa s javnošću koja treba pravovremeno, transparetno i iskreno prikaže situaciju u javnosti, osigura potpuno i kontinuirano izveštavanje, objavi sve raspoložive informacije, čak i kada situacija ide neželjenim i neprijatnim tokom i da pokaže svoje nastojanje da kontroliše, ukloni ili redukuje potencijalne posledice.

Osnova za upravljanje kriznom situacijom je njeno planiranje, odnosno predviđanje i planiranje onoga što se može dogoditi. Odnosi s javnošću u kriznim situacijama uključuju aktivnosti koje se odnose na to šta je moguće uraditi da se takva situacija spreči.

Sigurno je da će krizni plan omogućiti kompaniji da se uhvati u koštac sa iznenadnom krizom i pružiti šansu da izbegne teškoće u komunikaciji sa medijima, ali su praksa i iskustvo pokazali da svaka kriza ukazuje na različite probleme i segmente kompanije. Krize raznih vrsta mogu da pogode neku kompaniju ili organizaciju, ali osnovna pravila ponašanja u kriznim situacijama su gotovo ista za sve. Detalji svakako zavise od okolnosti i prirode krize.

Većina kriznih situacija se može predvideti, tako da je moguće izvršiti pripreme iako su trajanje i intenzitet krize neizvesne kategorije. Odnosi s javnošću moraju da obezbede i omoguće konstantan priliv informacija, čak i kada je situacija nepromenjena ili se kreće u željenom pravcu. Svojom transparentnošću i dugoročnim aktivnostima, kompanija demonstrira da su joj sigurnost pojedinca (potrošača) i šire grupacije (društvene zajednice) prioritet.

Dakle, neizvesnost u poslovanju preduzeća nije nikada bila veća nego u sadašnjim uslovima sa izrazitom tenfencijom ka povećanju u budućnosti. U takvim uslovima menadžer se, umesto

pravljenja budžeta, uz široku primenu modela simulacije, često zasnovanih na matematičkoj racionalnosti, ali koji su već u momentu sačinjavanja bili oborivi u polaznim pretpostavkama, orijentiše ka tzv.“kliznom i reaktivnom“ predviđanju. U tom kontekstu, menadžer, komercijalista i radnik moraju znati kako reagovati na sve moguće situacije tokom proizvodnje proizvoda i to u njihovoj potpunoj saglasnosti. Menadžer tada nije samo učesnik u postizanju konvergencije ciljeva već i učesnik u iznalaženju različitih mogućih scenarija za razvoj sposobne reaktivne organizacije.

CITIRANI RADOVI

Adižes, I. (2003). *Upravljanje životnim ciklusima preduzeća, Beograd: Grmeč-Privredni pregled.* Novi Sad: Adižes menadžment konsalting.

Antoni, D. (2005). *Public relations od A do Z.* Novi Sad: Adizes.

Blek, S. (2003). *Odnosi s javnošću.* Beograd: Clio.

Mecintosh, B. (1996). *Management Accounting and Control System.* Chichester: John Wiley & Sons.

Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima.* Zagreb: Binoza Press.

Senić, R. (1996). *Krizni menadžment.* Beograd: BMG.

Thompson, J. L. (2002). *Strategic Management: awareness and change, 4th ed.* London: Thomson Press.

Weston, J., Mitchell, M., & Mulherin, J. (2004). *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance, Fourth Edition.* New Jersey: Prentice Hall.

Datum prve prijave: 31.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 04.06.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Petrović, P., & Živković, A. (2016, July 15). Krizni menadžement kao deo strateškog menadžmenta uslužnih kompanija. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 120-128. doi:10.12709/fbim.04.04.02.12

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Petrović, Pero, and Aleksandar Živković. 2016. "Krizni menadžement kao deo strateškog menadžmenta uslužnih kompanija." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 120-128. doi:10.12709/fbim.04.04.02.12.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Petrović Pero and Živković Aleksandar Krizni menadžement kao deo strateškog menadžmenta uslužnih kompanija [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 120-128.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Petrović, P. & Živković, A., 2016. Krizni menadžement kao deo strateškog menadžmenta uslužnih kompanija. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 120-128.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Krizni menadžement kao deo strateškog menadžmenta uslužnih kompanija. **Petrović, Pero and Živković, Aleksandar.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 120-128.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.13

REGULATION OF MIGRATION PROCESSES IN THE TERMS OF GEOPOLITICAL INSTABILITY: LEGAL ISSUES

Anastasiya Prigoda
Faculty of Law of the Saint-Petersburg State Economic University, Saint-Petersburg, Russia

©MESTE
JEL Category: **F22, K37, O15**

Abstract

Over the past decades, the migration processes have undergone an extensive modification, creating the new forms and types of cross-country migration. The problems of migration and the ways of their management in the XXI century became one of the main issues of the developed countries and the subject of acute political debates, they also became an impulse for consolidating the efforts of the Governments in the development of the unified mechanism for the creation a favorable social -economic environment both for migrants and for the inhabitants of the donor countries.

In modern conditions, the migration is considered not only from the point of view of the mechanical movement of a population, and, importantly, a special attention is paid to social processes, involving all social-economic climates of the territories. The movement of refugees from the territories covered by ethnic, political and religious contradictions, military conflicts, natural and man-made disasters, generates a lot of problems in the host countries, undermine the existing public order, make adjustments to the lives of local communities, become the cause of the balance changes in the geopolitical map.

All the above mentioned proves the necessity of developing the new approaches to the legal regulation of the international migration policy in the context of achieving a balance between the interests of all participants in migration processes.

Keywords: *international law, migration, integration of migrants, multiculturalism, United Nations*

1 INTRODUCTION

International legal documents regulating the processes of labour migration between countries within integration groupings, as a rule, are liberal in nature. However, there are some problems. Paragraph 52 of the Treaty of Rome signed in 1957, establishing the Common market (ratified in 1968) provides the citizens of the countries – the EU members, the right to look for work throughout the EU. The Schengen agreement of 1993 established common visa rules. The Dublin Convention of 1990 established rules for granting of asylum. In December 1989, the Charter of fundamental social rights of workers of the EU was adopted. The processes of international labour migration are regulated both by the state and the international legal acts. There are two opposite trends on the basis for the regulation of this process. On the one hand, following the principles of the open economy requires the state to respect the principle of free movement of labour and

Address of the author:
Anastasiya Prigoda
anastasi.prigoda@rambler.ru

population, and on the other, the real situation in the country forces to apply various prohibitions and restrictions.

2 METHODOLOGY AND ANALYSES

A variety of approaches to the problem of immigrants' integration is clearly visible in the examples of France (assimilationist model), Germany (segregation) and the UK (pluralistic model). The first model involves the refusal of immigrants from their old identity and full assimilation of values and behaviours adopted in their new homeland. It is assimilated immigrants who are indistinguishable from the host population, and may be considered as full members of a society. Theoretically, a successful assimilation seems to be beneficial for the national state seeking to preserve a cultural homogeneity, and for an immigrant, because it allows him to fit into a new community.

Thus, during the post-war period, the ethnic groups of immigrants in France have been changed several times. At first, these were mostly individuals of European origin. Then the number of immigrants from the former colonies began to increase (the Maghreb and Tropical Africa). In 1962-1975 the Italians have the highest number of immigrants (32%), then the Spanish, the Poles, and the Algerians. Since 1975, the most numerous foreign communities became the Portuguese, although it is still lower than the North African (Algeria, Morocco, and Tunisia). The range of countries supplying the immigrants to France is constantly expanding. Dramatically increased the number of immigrants from Asia (especially from the South-East Asia: 1990-1999 by 35%), and also Turkey (by 16%) and from the Eastern Europe, from Tropical Africa (for the period of 1982—1990 increased by 43%). However, the main flow of migrants is now from the Middle East and North Africa, from the countries with unstable political and economic situation, where armed conflicts occur at present.

At the present time, "the leader" by the number of refugees in Europe is Germany. It not only takes more than 40 per cent of all migrants but also unilaterally abandoned the Dublin Agreement, according to which the refugees initially arrived in another country of Europe, cannot submit the immigration documents in Germany. Now those who came to the coasts of Greece and Italy, and then reached Germany, can expect their fate there without worrying about deportation. As a result, in 2015, Germany has already hosted 800 thousand refugees and a total for the entire period of spontaneous migration – more than 1 million 100 thousand. Unlike Germany, the UK, like several other European countries, receives the lowest percentage of refugees and thinks about effective border closures.

In this situation, there are disagreements both of legal and political nature between countries in Europe, which prevent the reasonable compromises and the effective cooperation between the European States in a crisis situation.

International relations, first of all, - is a constructive science. This field of knowledge has never had the relationship with one element of the system, it is multifaceted. The essence of the theory of international relations lies in the description of the life of the state sample on the background of the other, which has a certain relationship, the interaction. It should be noted that it is not excluded the studies of the single nations. To promote the development of international relations and political sociology is possible even just studying and describing quite distant things. When the international system or any of its subsystems is considered as such, there is a subject of international relations theory. Thus, we can say that the relationship between political science and international relations is the same as between psychology and sociology, the transition from a careful study of a single element in certain periods of time to the study of the structure of the interaction between the elements, which characterizes the relation of sciences to each other.

One of the critical problems facing European society, directly related to international relations is the issue of migration. International migration –is not a new phenomenon. In underdeveloped statistics and border system of international migration flows are not particularly carefully recorded by public authorities. The migration process has both positive and negative aspects as for host countries, so for the countries from which people emigrate. Let us examine this problem in more detail.

For countries the population migrates from, there are more disadvantages, of course than advantages, firstly, with intense emigration the outflow of skilled personnel of the state occurs, and secondly, it is an outflow of taxpayers that deals to a serious hit to the economy, the budget of the country, and the outflow of capital take place. For the host countries, such as Germany, France, Italy, Poland, etc. the influx of working-age population took a negative connotation in most cases. The main feature of migration in Western Europe, according to experts, is the appearance of ethnic enclaves on the territory of the host countries. The researcher I. Tsapenko, for example, notes that it slows down or even stops the assimilation of immigrants and seriously changes the culture and customs of the host cities and countries. Xenophobia and racism there started to gain force, due to the prejudices prevailing in the society and the difficult transition of society from “nation-state” to multiculturalism.

Multiculturalism – is a policy aimed at the development and conservation in a single country and the world in general, cultural differences, and justifying such a policy: theory or ideology. Multiculturalism – is one of the aspects of tolerance, requiring the existence of concurrent cultures for their interpenetration, enrichment, and development in the general human channel of mass culture. The idea of multiculturalism extends mainly in the developed societies of Europe, where there has long been a high level of cultural development. In modern Europe, multiculturalism involves primarily its inclusion in the field of cultural elements of the immigrants’ cultures from the countries of the "third world" (including those from the former colonies of European countries). But we should not forget the positive consequences, there had been a decline in the number of unemployed and the impact on social services and infrastructure, the "brain gain", together with trained, innovative thinking migrants, the growth of trade, consumption, the influx of foreign currency and improving the balance of payment.

The question about the refugees’ protection should be discussed in a broader context – first, the protection of human rights, and foremost of a refugee in the lights of the Universal Declaration of Human Rights (UN, 1948). There is a special organization that aims to ensure and respect the rights and freedoms of all refugees, regardless of gender, nationality, place of arrival. Office of the United Nations High Commissioner (UNHCR) for Refugees is the main foundation and main protection to disputed situations (UN GA, 1950). For the last 50 years, the management has assisted at least 50 million people in 116 countries around the world. The current policy of the organization is aimed at overcoming the conflict between Western and Eastern Europe, an attempt to avoid clashes between the refugees themselves, to stabilize the influx of refugees, as well as free access to countries, have adopted them. The UN General Assembly and UNHCR have focused on the prevention the exodus of people from the countries of the Middle East, as this action shall be the deprivation of material goods and is a burden for the international community. One of the main reasons for people to leave countries is a violation of the standard fundamental basis of human rights.

The majority of the European countries, during the recent events, have issued new regulations of hosting refugees coming to the countries. The government of Finland on December 8, 2015, has published the new document concerning entrance on the territory of the country of emigrants. According to which, refugees can receive an only temporary residence permit, the issuing of permanent residence permit becomes tougher, two times a year will be undertaken safety assessment in the countries from where the refugees arrive. The refugees can be provided only the most necessary social services. A separate system of social services for new-arrived refugees is being planned. In Germany, on September 13, 2015, the German government established a document, on the basis of which the Schengen area agreement has been suspended, border control faced severe restrictions from the southern borders, and disciplined forces are sent to Bavaria to control the incoming refugees.

Similar measures to provide border security and order have been carried out in a number of countries: Austria, Slovakia, the Czech Republic and Hungary. The policy of tightening border regime is more pronounced, that points to a changing of political course on this aspect. It is worth noting the differing attitudes to this situation, among local, indigenous people of the countries where the rapid flow of refugees and emigrants is

directed. Changing attitudes of European countries is caused by the emerging panic of the local population and the government in connection with the recent data of refugees' number. In Germany, according to the Vice-Chancellor H. Gabriel, it is already a million arrivals, and not 800 thousand, as reported previously. European politicians have been divided into two groups, the majority demands from the governments, theirs and the neighboring countries, continuing a policy, which is aimed at strengthening the process of hosting refugees. The problem of migration had gone beyond politics; it has become an economic and even a national problem. Serbian Prime Minister, A. Vucic, openly called the German government for cutting the payment of pocket money for the refugees, as these payments are equal to the average salary in Serbia. He also noted that due to such payments, refugees simply will not work, it is not necessary for such amounts. For Europeans, the refugees arriving in their country in a rapid flow are a challenge of national scale. Local people of host countries, as well as politicians, have mixed fillings, but it should be pointed out, that the level of patience and tolerance towards immigrants and refugees fluctuated due to the behavior of the second, disrespect and non-compliance the standard, generally accepted rules of behaviour. The majority of European countries, both of Western and Eastern parts, are keeping the humanity course.

It is worth paying attention to the most important refugees' right - the right not to be subjected to forced return that is expressed in Article 33 of the 1951 Convention (UNTC, 1967) (UNESC, 1966). There are cases when the government of the European countries, in a forced manner, carried out the "return" of refugees to the country they came from, and this is the violation of the people rights and the articles of the Convention as a whole. Very often, the violation generated by the host countries, mainly due to the aggressive behavior of the security forces, can be seen by recourse to article of the Convention "Against Torture and Other Cruel, Inhuman or Degrading Treatment or Punishment" 1984 (UNHR, 1984), due to aggressive behaviour, the use of force, in some cases, of weapons and military equipment, frequently these protection measures from refugees cause physical harm to people or follow by fatal consequences (UNHR, 1984). Some cases of discriminating nature against women - migrants, refugees, became world famous, there is the violation of Article of Convention on Human Rights "On the Elimination of All Forms of Discrimination against Women" of 1979 (CEDAW, 1979).

The aid agencies for migrants' assistance are increasing their popularity and importance, they donate food, drinking water, and clothes to those who are between the boundaries of countries, for whatever reason, for example - the closure of the "Balkan route", the area between Macedonia and Serbia. The president of Macedonia George Ivanov has a negative relation to all these events, accusing the countries of Europe, most of all Germany, for the policy they implement towards his country regarding the refugees' question. On March 9, 2016, the authorities of Macedonia after similar decisions of Serbia, Croatia, Slovenia have introduced rigid restrictions for the entrance of migrants. On March 9, 2016, the Macedonian authorities after similar decisions of Serbia, Croatia, and Slovenia had imposed restrictions on immigration. Since 8 March 2016, any migrant has entered Greece, the complete closure of the frontier is reported. The violation of refugees rights is evidently expressed in attempts to find a job in the host country, most people will get a refusal because of their temporary refugee status, but not of shortage of skills, that is another violation of the International Convention "On Protection of the Rights of all Migrant Workers and Members of their Families", which was adopted in 1990 (UN GA, 1990).There are a sufficient number of accidents that has occurred between refugees and the Europeans against the backdrop of religious preferences, basis, and religious ideology. Many European politicians criticize the religious preferences of refugees, thus violating the Declaration "On the Elimination of All Forms of Intolerance and of Discrimination Based on Religion or Belief" adopted in 1981 (A/RES/36/55, 1981)/8/.

3 CONCLUSIONS

In view of the above, it gets obviously clear that the problem of refugees is a kind of challenge to the international community, is a test of capacity, whether policy, economic or international legal expertise. Host countries should launch a

substantial effort to improve their legal system, in order to ensure the rights, freedom and provide full protection to every newcomer, creating patient, tolerant attitude in society towards the representatives of other nations, and the refugees' countries of origin, mandatory, must prevent actions causing a mass migration of citizens. These states must find the underlying causes of such a phenomenon; undertake measures to improve the situation. Of course, one of the most important reasons of emigration processes is a denial of human rights, as mentioned before.

The solution of this problem may be concluded, under the constant supervision of UNHCR and other international legal monitoring bodies, supervising the development process and observing the law in the states problem areas, providing alternative development schemes and the Law regulation covering all aspects of life.

WORKS CITED

A/RES/36/55. (25 Nov 1981 г.). *Members of Their Families. https://www.lawmix.ru/abro/10531.* Получено из United Nations: http://www.un.org/documents/ga/res/36/a36r055.htm

CEDAW, U. (1979). *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW).* Retrieved from UN Women: http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/

UN. (1948, Dec 10). *The Universal Declaration of Human Rights (UDHR).* Retrieved from United Nations: http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/index.html

UN GA. (1950, Dec 14). *Ustav upravleniya verkhovnogo komissara organizatsii ob"yedinennykh natsiy po delam bezhentsev.* Retrieved from UNHCR: http://reflaw.narod.ru/HTMLs/lows/inter/ustav.htm

UN GA. (1990, Dec 18). *International Convention on the Protection of the Rights of All Migrant Workers and Members of Their Families.* Retrieved from UNHR: http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CMW.aspx

UNESC. (1966, Nov 18). *Protokol, kasayushchiysya statusa bezhentsev.* Retrieved from iPolitics: http://www.ipolitics.ru/articles/database/global/protokol_kasaiushiijsia_statusa_bezhentsev_1966.shtml

UNHR. (1984, Dec 10). *Convention Against Torture and Other Cruel, Inhuman or Degrading Treatment or Punishment.* Retrieved from United Nations Human Rights: http://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/CAT.aspx

UNTC. (1967, Jan 31). *Protocol Relating to the Status of Refugees.* Retrieved from United Nations Treaty Collection: https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=V-5&chapter=5&lang=en

Received for publication: 12.02.2016
Revision received: 05.04.2016
Accepted for publication: 10.04.2016

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Prigoda, A. (2016, July 15). Regulation of migration processes in the terms of geopolitical instability: Legal issues. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 129-134. doi:10.12709/fbim.04.04.02.13

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Prigoda, Anastasiya. 2016. "Regulation of migration processes in the terms of geopolitical instability: Legal issues." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 129-134. doi:10.12709/fbim.04.04.02.13.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Prigoda Anastasiya Regulation of migration processes in the terms of geopolitical instability: Legal issues [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 129-134.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Prigoda, A., 2016. Regulation of migration processes in the terms of geopolitical instability: Legal issues. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 129-134.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Regulation of migration processes in the terms of geopolitical instability: Legal issues. **Prigoda, Anastasiya.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 129-134

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.14

ERP SISTEMI KAO PODRŠKA ELEKTRONSKOM POSLOVANJU ORGANIZACIJA: EVALUACIJA MOGUĆIH ALTERNATIVA

ERP SYSTEMS SUPPORT FOR ORGANIZATIONAL E- BUSINESS: EVALUATION OF POSSIBLE ALTERNATIVES

Žarko Rađenović
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Niš, Srbija

©MESTE
JEL Category: **L84, M21**

Apstrakt

Ubrzani razvoj tehnike i tehnologije omogućio je mnogim organizacijama da u svom poslovanju koriste i tehnologiju koja se bazira na veb alatima. Takve organizacije u tom slučaju moraju biti podržane jakim infrastrukturama i platformama koje im mogu pružiti efikasno funkcionisanje, a jedna od njih jeste ERP (Enterprise Resource Planning) sistem za planiranje resursa preduzeća. Ovaj se sistem upotrebljava u poslovnim procesima kod organizacija sa širokom lepezom aktivnosti, kako bi se prevazišla uska grla lanca snabdevanja koja sprečavaju efikasan protok proizvoda od trenutka kada su oni samo sirovine do trenutka njihove finalne isporuke potrošačima/klijentima. Ovaj rad se upravo bavi evolucijom odnosa, odnosno povezivanja, između sistema za planiranje resursa preduzeća i elektronskog poslovanja. U radu je prikazano na koji način organizacije i kompanije mogu korišćenjem ovog sistema da ostvare koristi u vidu konkurentskih prednosti u odnosu na svoje rivale evaluacijom i izborom odgovarajućih alternativa za ERP. Kako bi se uspešno koristio princip rada ERP sistema, neophodno je formirati odgovarajući okvir elektronskog upravljanja lancima snabdevanja koji bi integrisao sve poslovne procese jednog lanca snabdevanja. Sve ovo se ostvaruje jednim novim sredstvom tehnologije koje osposobljava elektronski lanac snabdevanja za funkcionisanje u virtuelnoj sredini računarstva u oblaku. ERP sistem pruža organizacijama sigurnost u elektronskoj trgovini i izazovima koji proizilaze iz elektronskog poslovanja. Zato aktivno praćenje novih tehnologija poslovanja na Internetu koje doprinose profitabilnijem poslovanju, a povezane su sa ERP-om i elektronskim lancem snabdevanja predstavlja imperativ današnjeg savremenog poslovanja.

Address of the author:
Žarko Rađenović
zarkoradjenovic@hotmail.com

Ključne reči: *ERP sistemi, elektronsko poslovanje, organizacije*

Abstract

The rapid development of technology has enabled many organizations to use in their operations technology based on web tools. Such organizations in this case must be supported by a strong infrastructure and platforms that can provide them effective functioning. One of them is the ERP (Enterprise Resource Planning) system. This system is used in business processes in organizations with a wide range of activities, in order to overcome the bottlenecks of the supply chain that prevent the efficient flow of products from the moment they are just raw material to the moment of its final delivery to customers/clients. This work deals with the evolution of the relationship and connections between systems for enterprise resource planning and e-business. The paper presents how organizations and companies can use this system to obtain benefit in the form of competitive advantages over its rivals by choosing and evaluate ERP alternatives. In order to successfully use the principles of ERP systems' operations, it is necessary to establish the appropriate framework of the electronic supply chain management that integrates all business processes of one chain (E-SCM Supply Chain Management). All this is achieved with a new technology tool that enables electronic supply chain to function in such a virtual environment as the cloud computing is. ERP system provides to organizations security in electronic commerce and in the challenges resulting from the electronic business.

Keywords: *ERP systems, e- business, organization*

1 UVOD

U današnje vreme, komparativna prednost jedne organizacije podrazumeva njenu sposobnost da brzo i kvalitetno odgovori na informacije odnosno zahteve koje one nose kroz lanac snabdevanja. Ovo pomaže da se stvara dodatna vrednost duž čitavog lanca snabdevanja a to se ostvaruje upravo pravovremenim prenosom informacija koje služe za pravovremeno donošenje odluka. Tehnologije bazirane na veb-u koje se primenjuju u organizacijama upravo povećavaju i usavršavaju gore spomenutu sposobnost. Ove tehnologije stvaraju specifičnu mrežu vrednosti koja podrazumeva integraciju svih učesnika u lancu snabdevanja, pri čemu se transmisija informacija i odluka koristi za uvećanje vrednosti kroz lanac snabdevanja putem interakcije učesnika iz mreže vrednosti. Pri tome neophodno je napomenuti da se svaki od učesnika lanca snabdevanja, korišćenjem veb tehnologije i sistema planiranja resursa preduzeća, specijalizuje za svoju delatnost.

Sistem planiranja resursa preduzeća u visoko konkurentnom okruženju pruža organizacijama protok informacija putem elektronskog poslovanja pri čemu takav proces postaje gotovo nezamenljiv u savremenom poslovanju, kada je u pitanju komunikacija između partnera u lancu snabdevanja i razmena podataka. Koordinacijom ERP sistema i elektronskog poslovanja ostvaruje se pravilna i korisna dvosmerna razmena informacija u lancu snabdevanja, što samo potvrđuje da ERP i elektronsko poslovanje nisu konkurentni sistemi.

Benefiti koji se ostvaruju primenom ova dva sistema upravo počivaju na njihovom komplementarnom sadejstvu. Zbog toga se i kaže, da se pravovremena isporuka i ispunjavanje zahteva klijenata ostvaruje kohezijom aktivnosti ERP-a i elektronskog poslovanja. Da bi se ovo ostvarilo, softverski provajderi moraju razviti ERP sistem tako da ne dolazi do konflikta njegovih ciljeva sa ciljevima elektronskog poslovanja. To podrazumeva razvoj ERP sistema koji će biti apsolutno interaktivan i primenljiv u realnom vremenu i koji će omogućiti upravljanje informacijama i podacima i elektronski, kako se ideje ne bi gubile i kako sprovodila analiza podataka i poslovanja u realnom vremenu.

Pored toga što nude prodaju ERP sistema, provajderi organizacijama nude i softver za razvoj elektronske trgovine koji je povezan sa sistemom za planiranje resursa preduzeća. Ova prodaja ERP softvera zajedno sa softverom elektronske trgovine omogućuje potrošačima da efikasno sprovode transakciju on- line. Softver elektronske trgovine i podržavajući sistemi kao što je ERP moraju biti tako integrisani da simultano upravljaju svim organizacionim procesima.

2 KLJUČNI ASPEKTI RAZVOJA ERP-A I ELEKTRONSKOG POSLOVANJA

ERP sistemi odnosno sistemi planiranja resursa preduzeća udahnuli su organizacijama i kompanijama jedan novi poslovni život baziran na web tehnologijama. Ovo podrazumeva da ERP pomaže pravilnoj razmeni i ažuriranju informacija kroz organizaciju i dalje nastavlja kooperaciju sa elektronskim poslovanjem koje tu informaciju prenosi u spoljni svet to jest u poslovni ambijent grane u kojoj preduzeće obavlja svoju delatnost. Ukratko, planiranje resursa preduzeća i elektronsko poslovanje međusobno dopunjuju jedan drugog pa je zato na početku uspostavljanja njihove veze neophodno definisati i odnos između istih:

- Uspostavljanje standarda koji definišu međusobni odnos sistema planiranja resursa preduzeća i elektronskog poslovanja koji će doprineti ostvarivanju konkurentske prednosti zajedničkim delovanjem ovih dveju tehnoloških alata.
- Istraživanje sposobnosti odnosno mogućnosti polivalentnog povezivanja ovih sistemu među različitim organizacijama a sve u cilju povećanje efikasnosti samog lanca snabdevanja.
- Razvoj elektronskog lanca snabdevanja i formiranje računarstva u oblaku za njegove potrebe kojeg će koristiti svi učesnici lanca snabdevanja.

Termin planiranje resursa preduzeća (ERP) iskovan je još u ranim devedesetim godinama od strane Gartner Group (2016), i ovi sistemi su kontinuirano evoluirali u skladu i uporedo sa razvojem samog poslovanja na Internetu kao i tehnologija. Mnogi analitičari se slažu da planiranje resursa preduzeća nije samo softverski paket koji pruža podršku za elektronsko poslovanje, već ERP sistem predstavlja kombinaciju različitih poslovnih procesa koji svojom integracijom i kompleksnošću pomažu organizaciji u traženju najefikasnijeg rešenja za poslovanje. Postoji nekoliko funkcionalnih aspekata koji planiranje resursa preduzeća preporučuje kao sistem koji u budućnosti elektronskog poslovanja može biti značajan kompetitivni instrument mnogih kompanija, naravno uz konstantno usavršavanje i nadograđivanje, a to su:

- Proširenje kapaciteta lanca snabdevanja
- Planiranje i izvršavanje marketinških aktivnosti
- Upravljanje zalihama u magacinima i skladištima
- Naručivanje
- Fakturisanje
- Isporučivanje proizvoda krajnjim kupcima uz delegiranje aktivnosti za efikasno izvršenje ovog procesa.

Korišćenjem pak posebnog sistema za integraciju aplikacija, sistem planiranja resursa preduzeća može biti povezan sa ostalim delovima organizacije. Naime, organizacija koja usvaja sistem planiranja resursa preduzeća standardizuje svoje procese i operacije i omogućuje integraciju finansijskih informacija i narudžbina od strane potrošača. Na ovaj način dolazi do pravilne implementacije ERP sistema koja se kasnije reperkutuje i na efikasnu primenu ERP-a za elektronsko poslovanje. Prednosti Interneta kao i brzo rastuće, kompleksno i visoko konkurentno tržište i njegov ambijent, čine poslovanje organizacije odgovornim za zadovoljenje tražnje i specifičnih zahteva potrošača unapređenjem i očuvanjem vrednosti proizvoda duž čitavog lanca snabdevanja a pogotovo onog virtuelnog, putem elektronskog poslovanja. Ovo sve omogućuje i podrška ERP-a koji je postao jedan od najznačajnijih delova lanca snabdevanja kada je u pitanju softverska podrška. Tako se može videti da sistemi planiranja resursa preduzeća podržavaju elektronsko poslovanje kroz:

- Internet pristup i veb tehnologije
- Aplikativni okvir kroz XML rešenja
- Kastumizacija interfejsa.

ERP sistem koji je se zajedno sa Internetom usvaja u jednoj organizaciji omogućuje sprovođenje budućih IT inicijativa u okviru elektronskog poslovanja kao što su:

- Integracija članova u okviru lanca snabdevanja
- Povećanje kapaciteta i sposobnosti elektronske trgovine
- Poboljšanje procesa organizacionog učenja

- Uklanjanje funkcionalnih područja koja smanjuju efikasnost i integraciju.

Kada se govori o razvoju sistema planiranja resursa preduzeća i elektronskom poslovanju neophodno je naglasiti značaj ovog razvoja kod malih i srednjih preduzeća. Naime, uvođenjem sistema planiranja resursa preduzeća baziranog na Internetu kod malih i srednjih preduzeća, poboljšava se vreme odgovora na izazove iz okruženja i njegove promene koji bi ukoliko nema pravog tajminga mogli ugroziti poslovanje date organizacije. Ovako, uz pomoć ERP sistema i veb tehnologija kod malih i srednjih preduzeća dolazi do:

- Poboljšanja performansi organizacije
- Ostvarivanja njenih ciljeva u virtuelnom poslovanju
- Uklanjanje barijera u uvođenju tehnologije
- Uvećanje konkurentnosti
- Prevencija protiv napada rivala sa tržišta
- Unapređenje produktivnosti
- Smanjivanje jaza između date organizacije i lidera u grani.

Kreiranje, integrisanog intra-organizacionog sistema planiranja resursa preduzeća i njegov razvoj zajedno sa elektronskim poslovanjem preduzeća na Internetu rezultira:

- Novim poslovnim procesima
- Novim zadacima menadžmenta preduzeća
- Različitim organizacionim ponašanjem
- Infrastrukturnim promenama u organizaciji
- Integraciji heterogenih informacionih sistema
- Širenjem aplikativnog okvira kroz organizaciju.
- Pristupanje razvoju kolaborativnih sistema sa učesnicima lanca snabdevanja.

Proces implementiranja sistema planiranja resursa preduzeća u jednu organizaciju kao i njegovo zajedničko korišćenje sa elektronskim poslovanjem vodi ka većim inovacijama u samoj organizaciji. Nekoliko studija je pokazalo da dinamičnost elektronskog poslovanja koja se dobija uvođenjem i prihvatanjem sistema planiranja resursa preduzeća može biti iskorišćena u svrhu strategijskog planiranja daljeg stvaranja vrednosti u organizaciji. Na ovaj način, posmatranjem elektronskog poslovanja i sistema planiranja resursa preduzeća u organizaciji kroz strategijsku prizmu, dolazi do stvaranja jedne potpuno nove paradigme B2B (business-to-business) odnosa, koja ima za krajnji cilj poboljšanje performansi elektronskog poslovanja i korišćenja veb alata. Kako bi se ostvarili ovi ciljevi kao i ciljevi postavljeni na bazi spoljašnjih tendencija koje vladaju u konkurentskoj, tržišnoj areni, neophodno je implementirati ERP koji će ispoljiti sve svoje sposobnosti kroz (Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003):

- Targetiranje ključnih područja poslovnog procesa za ostvarivanje željenog cilja
- Razvoj internih poslovnih procesa za poboljšanje performansi u odnosu na konkurente
- Unapređenje operativnih kapaciteta
- Proširenje delatnosti odnosno aktivnosti u oblasti pružanja usluga korisnicima/potrošačima
- Poboljšanje protoka informacija kroz onaj deo lanca snabdevanja za koji je odgovorna data organizacija.

Upotreba sistema planiranja resursa preduzeća u konkurentske svrhe pogotovo na virtuelnom nivou za koje je zaduženo elektronsko poslovanje, često iziskuje sprovođenje svojevrsnog benčmarking procesa. Kao što je ranije pomenuto, ERP sistem i njegove prednosti se koriste na onaj način odnosno približno kako ga koristi preduzeće lider u datoj oblasti i zato se valja truditi oko sustizanja lidera u poslovanju. Ovo podrazumeva da se kompleksnost, implementacija, tajming i troškovi uvođenja sistema planiranja resursa preduzeća smanjuju sa smanjenjem dispariteta između lidera i organizacije koji posluju u istoj grani. Povećanje konkurentske prednosti ERP-om, analizom benčmarking rezultata ogleda se u:

- naprednom modeliranju ERP sistema i njegovoj primeni u rešavanju problema
- prilagođavanju i integraciji sa drugim sistemima preduzeća
- fokusiranjem na uvećanje tržišnog učešća
- prognoziranjem
- upravljanjem odnosa sa potrošačima
- elektronskoj trgovini.

Sistem planiranja resursa preduzeća pokriva mnogobrojne funkcionalne delove jedne

organizacije pa se tako ti delovi ERP-a često nazivaju ERP modelima koji su grupisani na sledeći način:

- Finansijsko računovodstvo
- Upravljačko računovodstvo
- Upravljanje ljudskim resursima - planiranje, regrutovanje, selekcija, zapošljavanje kadrova
- Proizvodnja - inženjering, upravljanje kapacitetom, upravljanje kvalitetom, životni ciklus proizvoda
- Proces naručivanja - primanje narudžbi, fakturisanje, naplata, analiza i izveštavanje, kreditiranje
- Lanac snabdevanja - konfiguracija lanca, upravljanje zalihama, odnosi učesnika
- Projektni menadžment - projektno planiranje, planiranje resursa, projektovanje troškova, upravljanje aktivnostima
- Upravljanje odnosa sa potrošačima - call-centri, prodaja i marketing
- Upravljanje podacima - različiti servisi koji putem interfejsa omogućuju komuniciranje sa potrošačima, dobavljačima, distributerima i unutar preduzeća između zaposlenih.

Implementacija najboljih praksi sistema planiranja resursa preduzeća nakon benčmarkovanja samo pomaže da se uvedu oni ERP sistemi koji neće dovesti do greške. Mnoge kompanije ukoliko ne izaberu adekvatan sistem planiranja resursa preduzeća često se susreću sa greškama u lancu snabdevanja prilikom protoka proizvoda i usluga. Obično za ispravku nastalih grešaka mora da prođe određeni period prilagođavanja kako bi se uspostavio normalan tok u lancu ukoliko kompanije u međuvremenu ne zamene dati ERP. Takođe, ukoliko ERP sistem donosi odmah zadovoljavajuću stopu prinosa za investiciju koja je učinjena za uvođenje istog, ne znači da nije dobar, već je prosto potrebno da prođe jedan period prilagođavanja kod svih članova lanca i u samoj organizaciji naravno. U početnom periodu adaptacije, odnosno u primeni sistema planiranja resursa preduzeća, nakon njegovog implementiranja, troškovi su ponekad i za 50% viši od benefita koji će tek kasnije ostvariti značajniju vrednost, kada ERP zaživi u organizaciji. Implementacija ERP sistema i njeni benefiti osetiće se u organizaciji tek kada se prođe kroz sledećih deset manjih faza odnosno ciklusa prilagođavanja (Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003):

- Korisnici moraju definisati ciljeve koje žele ostvariti korišćenjem ovog sistema i pratiti njegove smernice kako bi se povećala profitabilnost. Takođe neophodno je analizirati kapacitet sistema koji pruža provajder i njegovu sposobnost da ispuni postavljene ciljeve. U ovom ciklusu se prati svaka komunikacija između članova u lancu snabdevanja i svaka transakcija koja se izvrši od strane date organizacije odnosno kompanije.
- U narednih četiri do pet meseci od usvajanja sistema planiranja resursa preduzeća, dolazi do razvijanja projektnog plana koji pored ostvarenja postavljenih ciljeva, ima za zadatak da prilagodi sistem prema karakteristikama date organizacije i obezbedi sigurnost transakcija kroz kanale lanca snabdevanja.
- Ovaj ciklus podrazumeva identifikovanje kritičnih poslovnih procesa koji bi potencijalno pravili problem u toku komunikacije između lanca snabdevanja. Takođe, ovde se sprovodi doslovno podešavanje operacija organizacije na način koji osigurava efikasno poslovanje.
- Kako bi se postigla željena stopa prinosa neophodno je definisati troškove koje je organizacija spremna da podnese što se dobija analizom ključnih oblasti odnosno polja poslovanja koje bi tangiralo uvođenje sistema planiranja resursa preduzeća.
- Formiranje tima eksperata sa određenim nivoom kredibiliteta uz tehničku i finansijsku podršku koji će kontrolisati implementaciju čitavog procesa.
- Distribucija resursa tokom razvoja projektnog plana mora biti tako raspoređena da osposobi organizaciju da efikasno koristi sistem planiranja resursa preduzeća.
- Identifikacija poslovnih procesa u organizaciji još za vreme pilot faze kako ne bi došlo do stvaranja uskih grla u protoku informacija i transakcija.
- Sprovođenje edukacije zaposlenih kako bi se na vreme spoznao način funkcionisanja sistema planiranja resursa preduzeća.
- Registrovanje problema koji ometaju sprovođenje projektnog plana a samim tim i

sistema planiranja resursa preduzeća i preventivno delovanje počevši od pomenute edukacije do neizostavnog izdvajanja finansija za praćenje najnovijih tehnologija.
- Redovno ažuriranje podataka i skladištenje u bazi podataka kako samog preduzeća tako i ostalih članova lanca snabdevanja.

Tehnologije bazirane na veb-u omogućuju lakši protok i upravljanje informacijama između preduzeća a to je sve olakšano sistemom planiranja resursa preduzeća. Takođe, ERP sistem pomaže i razvijanju odnosa ne samo na relaciji B2B (business-to-business) nego i na relaciji B2C (business-to-customer) pri čemu se stvara jedna ambijentalna celina za razmenu informacija među zaposlenima i stejkholderima. Bilo kako bilo, potrebno je shvatiti da sistem planiranja resursa preduzeća zapravo predstavlja jednu vrstu transmisionog motora u organizaciji od čijeg prenosa informacija zavisi odnos svih učesnika lanca snabdevanja za svaku kompaniju koja i malo želi biti ozbiljna u svom poslovanju. Upravo je dokazano da sistem planiranja resursa preduzeća kao glavni pokretač razmene informacija i podataka pravi prostor za uspešno delovanje elektronskog poslovanja. Jednostavno, u savremenim organizacijama, koje izdvajaju značajna sredstva za poslovanje putem i preko Interneta, proces elektronskog poslovanja je nemoguće zamisliti bez infrastrukture koja joj daje kapacitet za korišćenje tehnoloških resursa.

3 UTICAJ ERP-A NA PROTOK INFORMACIJA I E-TRGOVINU

Kada govorimo o povezanosti sistema planiranja resursa preduzeća sa tipovima elektronskog poslovanja, neophodno je reći da su portali jedan od najvažnijih tipova razmene iskustava i informacija o poslovnim procesima i proizvodima u poslednje vreme. Tako postoji nekoliko vrsta virtuelnih portala koji se najčešće koriste kao dopuna elektronskom poslovanju preduzeća podržanom od strane nekog ERP sistema (Damanpour, 2001):

- Tržišno bazirani portali - mnogi ERP provajderi formiraju portale kao proširenu listu ponude dobara i usluga koje nude kako bi potrošači mogli da se što lakše opredele za željeni proizvod sa određenim karakteristikama na virtuelnom tržištu. ERP softver radi kao agregator koji povezuje organizacije sa njihovim potrošačima uz direktno definisanje uslova kupoprodaje odnosno trgovine. Veći proizvođači ERP softvera ugrađuju platforme SAP i Oracle kako bi baza proizvoda dobila kvalitetniji pristup.
- Korporativni portali- ovi portali omogućuju zaposlenima u organizaciji da međusobno komuniciraju razmenjujući iskustva na poslu i dokumentaciju, a sve u cilju kompletiranja poslovnog okruženja i efikasnije radne sredine. Ovi portali imaju veb interfejs koji disperzuje aplikacije po celoj organizaciji kako bi zaposleni lakše komunicirali.
- Vertikalno orijentisani portali - vertikalni hub portali targetiraju specifičnu grupu organizacija u okviru jedne industrije odnosno privredne grane. Za razliku od tržišnih portala koji se više baziraju na komercijalizaciji, vertikalni hub portali kao što su PlasticNet.com i ChemNet pružaju usluge transakcije i ostali sadržaj za određenu granu industrije.
- Poslovni portali- podrazumevaju postojanje internih i eksternih aplikacija za snabdevanje informacijama iz različitih izvora. Tradicionalna klijent- server tehnologija koja se koristi kod ovih portala omogućuje pristup različitim aplikacijama. Ove aplikacije dopuštaju potpunu odvojenost organizacija, fizičku i geografsku.
- Portali povezani sa ERP sistemom- kod ovih portala organizacije koriste integrativni aplikativni okvir za kompanije EAI (Enterprise Application Integration).

Neke od najčešće korišćenih platformi gore navedene kod tržišno baziranih portala koriste različite module kako bi povezale sistem planiranja resursa preduzeća sa upravljanjem odnosima sa potrošačima i sa upravljanjem lancem snabdevanja. Pa tako pomenuti Oracle koristi nekoliko različitih platformi za usvajanje ERP sistema od kojih se izdvajaju (Oracle, Oracle ERP software review, 2016):

- E-business platforma- pomaže kompanijama tako što pruža intelektualne usluge preko svojih razvijenih aplikacija koje se obično odnose na prodaju, marketing, upravljanje

ljudskim resursima i proces donošenja odluka. Obično ovakav sistem nudi preko 2.100 inovacija koje se mogu upotrebiti u cilju povećanja profitabilnosti i konkurentnosti. Bazira se na trodelnoj arhitekturi koja podržava formate kao što su XML, HTML, JAVA, SQL i ostali. (Oracle, Oracle E-business Suite, 2016)

- Siebel- platforma za automatsko upravljanje prodajnim kapacitetima koja takođe omogućuje automatsko prilagođavanje turbulentnim promenama na tržištu. (Oracle, Siebel CRM Technology, 2016)
- Peoplesoft- softver za upravljanje finansijama putem ERP-a koji se pre svega koristi u kompleksnim poslovnim sistemima. Ovaj softver sprovodi kombinaciju između različitih proizvoda odnosno usluga jedne organizacije, kako bi se mogle koristiti prednosti obe strategije poslovanja koje su vezane za te proizvode/usluge. (Oracle, PeopleSoft, 2016)
- SunMicrosystems- kombinuje tehnologije koje daju najbolje rešenje za razvoj sistema planiranja resursa preduzeća koji će pomoći u upravljanju organizacijom u kriznim situacijama i redukovati troškove. (Scavo, 2006)
- UNDP-United Nations Development Program za pristup jednoj velikoj ERP bazi koja pomaže lakšem prodiranju na međunarodna tržišta.

Takođe, sa druge strane SAP predstavlja vodećeg provajdera kada je u pitanju primena sistema planiranja resursa preduzeća na organizacijama različitih veličina, odnosno ovaj provajder je poznat po svojoj fleksibilnosti. Ova fleksibilnost mu pomaže da se lakše prilagodi svim ključnim poslovnim funkcijama jedne kompanije koja izlazi na tržište bez obzira na njenu delatnost. Tako su se preko ovog provajdera razvili nekoliko proizvoda koji pomažu efikasnom upravljanju sistemom planiranja resursa preduzeća:

- BusinessOne
- mySAPERP
- Business Suite
- All-in-one CRM

E-trgovina napravila je najveću revoluciju u načinu prodaje proizvoda i relativno niskoj ceni. Često dolazi do pojave negativnih efekata odvojenog korišćenja platformi za elektronsku trgovinu i sistema planiranja resursa preduzeća. Dobijanje podataka o elektronskoj trgovini na osnovu ERP sistema pospešuje efikasnost u donošenju poslovnih odluka. Postoji nekoliko ključnih prednosti u interakciji koja nastaje između ERP-a i elektronske trgovine (Bendoly & Kaefer, 2004):

- Povećanje funkcionalnosti: dostupnost podataka u realnom vremenu iz ERP sistema omogućuje korisnicima da vide dostupne zalihe, najnoviji status naloga, i prate pošiljke sa brojevima za njihovu identifikaciju. Ovo pomaže u smanjenju troškova poslovanja i poboljšava korisničko iskustvo.
- Smanjenje troškova zaliha tako što se često vrši ažuriranje informacija o prodaji: Sve veb prodaje i informacije će se odmah pojaviti u ERP sistemu. ERP zalihe artikala će takođe biti ažurirane na osnovu ovih veb transakcija. Dakle, uz konstantno ažuriranje informacija iz veb prodaje i zaliha, ERP korisnik može pravilno planirati kupovinu i na taj način smanjiti troškove zaliha.
- Generisanje finansijskih izveštaja na bazi prometa i informacija iz ERP-a: E-commerce aplikacije su u stanju da generišu finansijske izveštaje o prodaji. Ali integracija sa ERP daje trgovcima sposobnost da izrade bilans stanja, privremeni bilans, protok novca, itd. koji daje transparentnost o finansijskim informacijama širom organizacije.
- Povećanje interne produktivnosti: Integrisani sistem čini efikasnijim više poslovnih procesa, što je smanjuje učešće ljudskih resursa u ovim procesima. Veb prodaja naloga je integrisana u ERP sistem u realnom vremenu, što stvara svojevrsni feedback učesnika u jednoj transakciji.
- Smanjenje angažovanja ljudi, redundantnosti podataka i grešaka
- Povećanje zadovoljstva potrošača
- Bolja kontrola poslovanja.

4 INTEGRACIJA ERP SISTEMA I PROCES UPRAVLJANJA LANCEM SNABDEVANJA

Upravljanje lancem snabdevanja definiše se kao sistematska, strategijska, tradicionalna, poslovna funkcija koja koordinira poslovnim funkcijama u

datoj kompaniji kako bi se dugoročno unapredile performanse lanca snabdevanja svake organizacije koja je učesnik istog. Ključni resurs za efektivno upravljanje lancima snabdevanja jeste adekvatna informacija odnosno njihovo deljenje. Ovo upućuje na integracioni proces svih organizacija kroz čitav lanac snabdevanja. Sistem planiranja resursa preduzeća je u slučaju lanca snabdevanja ključna karika za profitabilno izvršenje procesa (Farzin & Nezhad, 2010):

- Primanja porudžbine
- Nabavke
- Upravljanja resursima preduzeća
- Upravljanje i planiranje zaliha
- Finansijskog izveštavanja.

Za uspešno upravljanje lancem snabdevanja nije dovoljan samo adekvatan ERP sistem već ovaj sistem mora biti podržan i sa nekoliko ostalih sistema koji su sastavni deo svake organizacije i šire posmatrano svakog sistema interakcije u okviru lanca snabdevanja:

- Upravljanje ljudskim resursima
- Upravljanje transportom
- Upravljanje odnosima sa potrošačima
- Upravljanje zalihama u skladištima.

Kao što je gore spomenuto ERP sistemi igraju ključnu ulogu u procesu integracije seta aplikacija za širenje sistema poslovanja i automatsko obavljanje određenih procesa u međuorganizacionim interakcijama unutar lanca snabdevanja. Poslednjih desetak godina u literaturi su se izdvojile četiri vrste integracija koje doprinose efektivnošću lanca snabdevanja (Akkermans, Bogerd, Yucesan,& van Wassenhove, 2003):

- Interna unakrsna integracija zajedničkih procesa različitih organizacija
- Integracija unazad sa određivanjem vodećeg snabdevača unutar lanca snabdevanja na primarnom i sekundarnom nivou
- Integracija unapred sa određivanjem vodećeg snabdevača unutar lanca snabdevanja na primarnom i sekundarnom nivou
- Kombinacija prethodne dve integracije.

Pored ove četiri vrste integracija u literaturi se izdvajaju i dve skraćene verzije integracija koje se baziraju na drugim dimenzijama, a to su integracija na bazi protoka informacija i integracija na bazi organizacione strukture učesnika lanca snabdevanja. Uticaj interneta na lanac snabdevanja, ukoliko se organizacija bavi elektronskim poslovanjem dovodi do definicije četiri ključne dimenzije neophodne za integraciju članova lanca snabdevanja (Srinivasan & Dey, 2014):

- Informaciona integracija- dimenzija integracija koja uključuje deljenje informacija u realnom vremenu i sposobnost smanjenja efekta jakog biča uz brz odgovor na tržišne promene.
- Sinhronizovano planiranje kao dimenzija čiji je fokus na prognozi i kolaboraciji koja bi takođe trebalo da rezultira smanjenju efekta jakog biča i efikasnijem izvršavanju porudžbine, saradnjom svih učesnika u lancu snabdevanja.
- Koordinacija radnih procesa kao dimenzija koja automatski integriše poslovne procese vezane za produktivnost, planiranje, nabavku, naručivanje i isporuku.
- Kreiranje novog poslovnog modela koji vodi ka promovisanju novog proizvoda, njegovom daljem razvoju i ulasku na nova tržišta.

Uspešna implementacija ERP sistema ima značajnu ulogu u poboljšanju performansi samog lanca snabdevanja i njegove efikasnosti. Ovo omogućuje integraciju internih procesa u organizaciji kao i poboljšanje odnosa između partnera u lancu snabdevanja. Uloga sistema planiranja resursa preduzeća je veoma značajna s obzirom na to da se u današnje vreme preduzeća suočavaju sa povećanim volumenom informacija koji sve više usložnjava i komplikuje radnu okolinu koja postaje sve više dinamična. Sistem planiranja resursa preduzeća pruža lancu snabdevanja sposobnost inoviranja i fleksibilnost koja uvećava efikasnost i otpornost. Kako bi se unapredio lanac snabdevanja sistem planiranja resursa preduzeća mora biti usvojen na taj način da širi znanje i svest članova lanca snabdevanja o značaju protoka informacija. Tako na primer, organizacije korišćenjem sistema planiranja resursa preduzeća moraju biti u mogućnosti da odgovore na promene i zahteve iz okruženja u realnom vremenu kako bi se odgovorilo na tražnju, definisali uslovi prodaje i kako bi klijenti/potrošači bili na vreme cenovno informisani.

Kako bi se olakšao protok informacija i njihovo deljenje među organizacijama sistem planiranja resursa preduzeća stvara kolaborativnu atmosferu između članova lanca snabdevanja što dovodi do uvećanja vrednosti duž čitavog lanca. Integracija sistema planiranja resursa preduzeća i elektronskog poslovanja donosi nove izazove u lancu snabdevanja i nov način dodatnog stvaranja vrednosti. Glavni izazov u svemu ovome jeste formiranje okvira koji će obezbediti svim učesnicima lanca snabdevanja dovoljno profitabilan opstanak u takvoj poslovnoj sredini. Koristeći novoformirani okvir za integraciju svih članova lanca snabdevanja kompanije mogu efikasno poslovati u smislu potpunog ispunjenja zahteva svojih klijenata/potrošača i zaokružiti proces difuzije proizvoda odnosno usluge kroz lanac snabdevanja, na način koji ne dovodi do zastoja. Ova integracija je prema nekim istraživanjima i dalje nepouzdana, ne zbog toga što je suviše komplikovana za samo sprovođenje, već zbog toga što ljudski faktor utiče na to da uvek dolazi do sistemskih grešaka koji destabilizuju čitav sistem lanca snabdevanja i poslovanje njegovih partnera.

Bazirano prema rezultatima Delfi metode, mnoge studije su pokazale da se prethodno pomenuti rizik od neadekvatno izvršenog protoka proizvoda odnosno usluge duž lanca snabdevanja može otkloniti sistemom planiranja resursa preduzeća. Ključni nedostaci u primeni sistema planiranja resursa preduzeća, koji bi pomogao u izgradnji efikasnog lanca snabdevanja i integraciji njegovih učesnika, jesu pre svega nedostatak svesti u organizaciji o značaju ovog sistema a samim tim i nedovoljne funkcionalnosti i fleksibilnosti. Ovo se dešava iz prostog razloga što mnoge organizacije nisu u stanju što zbog resursa, što zbog menadžerskog skepticizma, da promene svoju organizacionu infrastrukturu, koja bi se prilagodila i adaptirala sistemu planiranja resursa preduzeća.

Kao što je već gore napomenuto pojava greške u implementaciji sistema planiranja resursa preduzeća koja se javlja u lancu snabdevanja uslovljena je prevelikim osvrtom na inter-organizacione odnose a ne i na sagledavanje međuorganizacionih odnosa. Da bi se uspešno sprovela implementacija sistema planiranja resursa preduzeća ona mora biti propuštena kroz prizmu tri različite ali u isto vreme i povezane perspektive:

- Tehnička
- Relaciona
- Menadžerska.

Sistemi planiranja resursa preduzeća pristupaju podacima i aplikacijama pomoću kojih upravljaju integracijom partnera u lancu snabdevanja uz pomoć svoje baze koja je centralizovana ili može biti decentralizovana u zavisnosti od protoka informacija koji najviše odgovara postojećoj strukturi lanca. Kako bi se sve to sagledalo neophodno je stvoriti ambijentalni okvir za usvajanje sistema planiranja resursa preduzeća koji se sastoji od:

- Kompatibilnost sistema planiranja resursa preduzeća i lanca snabdevanja
- Tehnička podrška
- Jedinstvo operacija
- Jedinstvena strategija
- Jedinstvena politika
- Zakonodavni okvir.

Ovaj ambijentalni okvir predstavlja pogodnu bazu za dalje unapređenje integracije poslovnih procesa svih partnera u lancu snabdevanja što se ostvaruje sledećim aktivnostima:

- Koordinacija poslovanja svih učesnika lanca snabdevanja
- Fleksibilnost u protoku informacija i proizvoda odnosno usluga
- Smanjivanje dispariteta u pogledu stručne osposobljenosti za obavljanje određenih zadataka kod partnera u lancu
- Interaktivno upravljanje svim transakcijama u cilju povećanja dinamike i brzine odgovora na tržišne promene.

5 ZAKLJUČAK

Današnje organizacije suočavaju se sa naglim i dinamičnim promenama tržišta kao i specifičnim zahtevima potrošača sa elementima personalizacije. Kako bi se tome prilagodile i podigle svoj stepen prilagodljivosti na neki viši nivo neophodno je da se uključe u sistem elektronskog poslovanja kome podršku pruža sistem planiranja resursa preduzeća. Ovakvi pritisci iz spoljnog poslovnog okruženja doslovno

teraju organizacije da pronalaze nove, inovativnije pristupe koji će im omogućiti efikasan odgovor na sve izazove.

ERP sistem je taj koji pruža organizacijama sigurnosti u elektronskoj trgovini i izazovima koji proizilaze iz elektronskog poslovanja. Ovo podrazumeva i aktivno praćenje novih tehnologija poslovanja na Interneta koje doprinose profitabilnijem poslovanju a povezane su sa ERP-om i elektronskim lancem snabdevanja. Na ovaj način se i sagledava evolutivni aspekt veze između ERP-a i elektronskog poslovanja koji koriste različite ali međusobno komplementarne i dopunjive tehnologije za svoje delovanje. ERP sistem doprinosi rentabilnijem poslovanju i upotrebom sistema sa kojima je usko povezan ako od kojih se izdvajaju kao što je navedeno sistem za upravljanje podacima, sistem za upravljanje transportom, transakcijama kao i sistem za upravljanje odnosima sa potrošačima. Svi ovi sistemi pružaju zajedno kvalitetniji prenos informacija ali veću sposobnost za deljenje informacija i donošenje odluka koje izražavaju punu poslovnu inteligenciju jedne organizacije. Na ovaj način se stvara posebna integracioni, višedimenzionalni portal za razmenu informaciju između organizacije i njenih stejkholdera.

Najnovije tendencije u ovoj oblasti odnose se na korišćenje „cloud“ platforme kao alata za kolaborativnu manipulaciju podacima unutar elektronskog lanca snabdevanja koja donosi virtuelnu i u realnom vremenu komunikaciju između partnera u lancu. Servisi bazirani na računarstvu u oblaku služe kao podrška odlučivanju i takođe razvijaju poslovnu inteligenciju. Menadžeri organizacije bi svakako trebali da razmotre upotrebu ovog alata i izdvoje dovoljno resursa za virtuelno poslovanje u cilju redukcije troškova i smanjenja pojave grešaka u kanalu lanca.

CITIRANI RADOVI

Akkermans, H., Bogerd, A., Yucesan, P., & van Wassenhove, P. E. (2003) The impact of ERP on supply chain management: Exploratory findings from a European Delphi study. European Journal of Operational Research, 146, str. 284–301.

Bendoly, E., & Kaefer, F. (2004). Business technology complementarities: impacts of the presence and strategic timing of ERP on B2B e commerce technology efficiencies. Omega, 32(5), str. 395–405.

Damanpour, F. (2001). E-businesse e-commerce evolution: Perspective and strategy. Managerial Finance, 27(7), str. 16–34.

Farzin, S., & Nezhad, H. T. (2010). E-Procurement, the golden key to optimizing the supply chains system. World Academy of Science, Engineering and Technology, 66, str. 518–524.

Gartner. (2016, Mar 03). *Explore Trending Topics*. Retrieved from Gartner group: http://www.gartner.com/technology/home.jsp

Mabert, V.A., Soni A., & Venkataramanan, M.A. (2003) “Enterprise Resource Planning: Managing The Implementation Process”, European Journal of Operational Research 146, str. 302-314.

Oracle. (2016, Mar 01). *Oracle E-business Suite*. Retrieved from Oracle: http://www.oracle.com/us/products/applications/ebusiness/overview/index.html

Oracle. (2016, Mar 01). *Oracle ERP software review*. Retrieved from ERP Wisdom: http://www.erpwisdom.com/oracle-erp-review.htm

Oracle. (2016, Mar 01). *PeopleSoft*. Retrieved from Oracle: http://www.oracle.com/us/products/applications/peoplesoft-enterprise/overview/index.html

Oracle. (2016, Mar 01). *Siebel CRM Technology*. Retrieved from Oracle: http://www.oracle.com/us/products/applications/siebel/crm-technology/overview/index.html

Scavo, F. (2006, Sep 25). *Sun's massive ERP consolidation effort*. Retrieved from http://fscavo.blogspot.rs/2006/09/suns-massive-erp-consolidation-effort.html

Srinivasan, M. & Dey, A. (2014) Linking ERP and e- business to a Framework of an Integrated e- Supply Chain, Handbook of Strategic e- Business Management, Springer Berlin Heidelberg, Chapter III str. 281-305.

Datum prve prijave: 30.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 31.05.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Rađenović, Ž. (2016, July 15). ERP sistemi kao podrška elektronskom poslovanju organizacija: Evaluacija mogućih alternativa. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 135-145. doi:10.12709/fbim.04.04.02.14

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Rađenović, Žarko. 2016. "ERP sistemi kao podrška elektronskom poslovanju organizacija: Evaluacija mogućih alternativa." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 135-145. doi:10.12709/fbim.04.04.02.14.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Rađenović Žarko ERP sistemi kao podrška elektronskom poslovanju organizacija: Evaluacija mogućih alternativa [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 135-145.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Rađenović, Ž., 2016. ERP sistemi kao podrška elektronskom poslovanju organizacija: Evaluacija mogućih alternativa. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 135-145.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

ERP sistemi kao podrška elektronskom poslovanju organizacija: Evaluacija mogućih alternativa. **Rađenović, Žarko.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 135-145.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.15

UTICAJ STAROSNE DOBI I STEČENOG OBRAZOVANJA NA KORIŠĆENJE INFORMACIJA I DONOŠENJE ODLUKA

THE INFLUENCE OF AGE AND THE EDUCATION ATTAINMENT AT THE USE OF INFORMATION AND DECISION-MAKING

Saša Stamenković
Siemens d.o.o, Beograd, Srbija

Milan Stamatović
Univerzitet "Union - Nikola Tesla", Beograd, Srbija

©MESTE
JEL Category: **C44, D8, D12**

Apstrakt

U današnjem svetu izazov predstavlja velika količina dostupnih informacija. Dostupnost ogromne količine informacija, jedino garantuje informacije različitog kvaliteta, izazov nastaje u trenutku kada treba doći do kvalitetnih informacija i doneti odluku na osnovu istih. Informacija je uvek bila roba na tržištu do koje se dolazi na različite načine. Televizija, radio, internet, novine, danas, predstavljaju najjednostavnije načine dolaska do informacija. Korišćenje informacija, načini dobijanja informacija, načini tumačenja informacija i na kraju donošenje odluka na osnovu istih predstavljaju dnevne zadatke na ličnom i organizacijskom nivou. Simbioza količine informacija i odluke koje se donose na osnovu istih predstavljaju glavni izazov. Odluke koje se donose na osnovu dobijenih informacija u direktnoj su korelaciji sa stečenim iskustvom, obrazovanjem i godinama starosti. U radu je opisano: šta danas predstavlja informacija; načini dobijanja informacija; mediji kao nosioci informacija; zadovoljstvo kvalitetom dobijenih informacija i svojim odnosom prema informacijama kroz donošenje odluka. Rad prikazuje vezu između stečenog obrazovanja i starosne dobi u prizmi donošenja odluka u regionalnoj kompaniji iz svetske korporacije i slučajnog uzorka na teritoriji Republike Srbije. Istraživanje i rezultati istraživanja koji su prikazani u radu, deo su istraživanja za potrebe doktorske disertacije, a zamišljeno je kao studija preseka.

Ključne reči: Informacija, mediji, korisnik, starosna dob, obrazovanje

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Saša Stamenković
sasa.d.stamenkovic@gmail.com

Abstract

In today's world, the challenge is a large amount of information available. The availability of huge amounts of information only can guarantee the information of varying quality. The challenge arises at the moment when one wants to get to the information of good quality and to make decisions based on them. Information has always been a commodity market, and one can get it in different ways. Television, radio, the internet, newspapers, today, are the simplest ways to get information. Use of the information, the methods of obtaining and interpretation of the information, and on-site decision making in relation to the same, are the daily tasks on a personal and organizational level. The symbiosis of amounts of information and decisions, which are made on them, are the major challenge today. Decisions taken on the basis of the information obtained are in direct correlation with the acquired experience, education, and age. The paper describes what today an information is, ways of getting an information, the media as carriers of the information, and a satisfaction with the quality of the obtained information, and its relationship to the decision-making information. This paper analyzes the relationship between acquired education and the age in the prism of decision making in the company of world and regional corporations and the random sample on the territory of the Republic of Serbia. Research and research results presented in this paper are a part of the research conducted for a doctoral dissertation conceived as a cross-sectional study.

Keywords: Information, media, user, age, education

1 UVOD

Kanadski profesor Marshall McLuhan je pre više od pedeset godina proglasio svet za "elektronsko globalno selo" (McLuhan, 1962). Nivo socijalnog razvoja je pod snažnim uticajem novih IT tehnologijama i sve lakšim načinima transporta, nas transformiše u period poznat kao informatičko društvo. Informacija je uvek bila roba na tržištu do koje se danas dolazi na različite načine. U današnje vreme, nakon svetske finansijske krize iz 2008 godine, usled nepoverenja koje raste na relaciji finansiranje i izvođenje projekata dolazi do drastičnih promena postojećih biznis modela. Kao odgovor na svetsku krizu svaka kompanija pokušava da ublaži uticaj krize brzim promenama koje su odgovor na brzo promenljivo i fluktuirajuće tržište. Svoje pozicioniranje na tržištu bez obzira da li je ono lokalnog ili internacionalnog karaktera kompanije definišu implementacijom strateških odluka tj. aktivnim korišćenjem strateškog menadžmenta.

Brzinu kretanja kompanija na tržištu definišu količina i kvalitet dostupnih informacija donosiocima odluka u kompanijama. Sprovođenje i postavljanje strategija u kompanijama takođe je u upravnoj vezi sa kvalitetom dobijenih informacija. Načini dolaženja do informacija, danas, su različiti.

Komuniciranje u poslovnom okruženju danas stvara složen dinamički sistem. Poslovno komuniciranje predstavlja istovremeno davanje i primanje informacija radi postizanja poslovnih ciljeva. (Stamenković, Vukajlović, & Stamatović, 2015)

Mediji kao prenosioci informacija, moraju da budu razdeljeni i prilagođeni primaocima i informacijama koje predstavljaju. Informacije donosiocu odluka moraju uliti propisan nivo poverenja i sigurnosti da informacija sadrži tačne podatke. (Čomski, 2009). Informacije su potrebne za rešenje bilo kog problema. Bez njih nije moguće shvatiti suštinu problema i sagledati konsekvence alternativnih načina rešavanja problema. Čovečanstvo je naučilo da prikuplja informacije, prenosi ih, sortira, filtrira i usklađuje (Glevick, 2012). Informacije su i podaci koji u pravom momentu u odgovarajućoj formi stoje na raspolaganju organu ili pojedincu, tako da donošenju odluke i preduzimanju akcije može da se pristupi pri optimalnom stepenu informisanosti. Termin informacija se sve više koristi u značenju znanja koje može da se koristi da se predvidi šta će se desiti ako se neka akcija preduzme. Informacija je znanje na kome se bazira donošenje odluka (Milisavljević, 2001).

Grupa istraživača sa američkog univerziteta Južne Kalifornije analizirala je razvoj 60 osnovnih tehnologija skladištenja, obrade i prenosa informacija u periodu od 1986. do 2007. godine i zaključila je da se ukupno uskladišteni podaci celog čovečanstva procenjuju na 295 eksabajta (1 eksabajt = 10^{18} bajta). Najveći deo informacija

danas se nalazi u numeričkom obliku, dok su do 2002. godine dominirali analogni načini skladištenja i obrade podataka. Očekuje da će se prostor na serverima udesetostručiti do 2020. godine, dok će broj ljudi koji rade na procesiranju informacija porasti za svega 1,5 odsto. Brzina obrade informacije u razmatranom periodu raste za oko 58 odsto godišnje, količina prenetih informacija za 28, a ukupne uskladištene informacije za 23 procenta.

Informacije su danas najskuplja roba, svima dostupne, treba prepoznati njihov izvor. Sve veći i veći procenat populacije zamenjuje tradicionalne izvore informisanja savremenim, a u poslovnom svetu to predstavlja osnovu dolaženja do podataka na kojoj se bazira većina odluka. Sve veći i veći procenat populacije zamenjuje tradicionalne izvore informisanja savremenim, a u poslovnom svetu to predstavlja osnovu dolaženja do podataka na kojoj se bazira većina odluka. Bitan podatak je koji su to mediji koji se najviše koriste i koji je kvalitet informacija koji se dobijaju za odlučivanje i sprovođenja aktivnosti. (Stamenković, Stamatović, & Vukajlović, 2014)

Pojam informacija, koji ima uopšteno značenje, često je vrlo neprecizan ali kao takav prihvatljiv u dnevnoj komunikaciji. Obično se pod informacijom podrazumeva pojam kvantifikovanog i merljivog objašnjenja. U drugu ruku obaveštenje se često meša sa pojmom podatak. Podatak nosi informaciju koju kao takvu prenosi i čuva. Da skratimo informacija sa tehničkog aspekta predstavlja protumačeni podatak. Na kraju analiza tržišta predstavlja prikupljanje i obradu podataka, njihovu razmenu i transport preko rastojanja i njihovu analizu na određenim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture. U skladu sa tim informaciona tehnologija je alat koji omogućava da se zadovolje potrebne informacije na individualnom nivou (Stamatović & Kruij, 2003).

Informacije koje primaoci dobijaju, zavise od samog primaoca, njegovog obrazovanja, mogućnosti obrade i slično. Subjektivna vrednost informacije (Wang & Strong, 1996) znači:

- Korisniku svojstvena vrednost (Intrinzična): tačnost, objektivnost, poverljivost, reputacija izvora,
- Kontekstualna vrednost: relevantnost, dodana vrednost, pravovremenost,
- Reprezentacijska vrednost: lakoća razumevanja, interpretabilnost, konciznost reprezentacije, konzistentnost reprezentacije,
- Pristupna vrednost: pristup i sigurnost pristupa.

Načini dobijanja i prikupljanja informacija danas su povezani sa velikim brojevima e-mejlova, poruka, vesti i slika kojim nas dnevno zatrpavaju razni mediji. Previše informacija kojima je izložen korisnik Digitalnih (novih) medija, podrazumeva rastući broj e-mejlova, glasovnih poruka, fleš vesti i elektronskih slika kojima smo svakodnevno zatrpavani što rezultira stresom, konfuzijom, smanjenom mogućnošću da se kontroliše sopstveni život.

Ako ne postoje zahtevane informacije za određeni posao, mora se odrediti najbolji način za njihovo sakupljanje. Postoje tri osnovna pristupa sakupljanja primarnih podataka – posmatranje, eksperiment i anketa. Posmatranje je bazirano na ideji da je, ponekad bolje gledati ljude šta rade, nego ih pitati šta rade. Prednost je u tome što se eliminiše svaki problem pristrasnosti ispitanika i izbegava se poteškoća da ljudi zaboravljaju svoje radnje. Eksperiment je način pristupa mogućem ponašanju u budućnosti, nego ispitivanja ljudi hipotetičkim pitanjima, ali činjenica je da je veoma teško da se dođe do sigurnih, pouzdanih odgovora o mogućim.

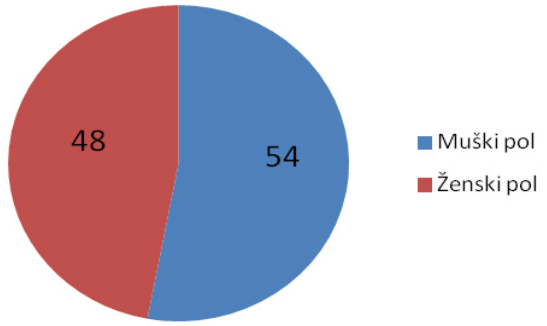
U daljem tekstu će biti prikazan deo istraživanja iz doktorske disertacije čiji osvrt je na informacije, njihov kvalitet i simbiozu kvaliteta informacija i donošenja poslovnih odluka.

Istraživanje je zamišljeno kao transverzalno (studija preseka), koje se organizuje radi deskripcije pojava (spremnost preduzeća da odgovori na promene, upravljanje promenama, i informisanost i kvalitet informacija). Istraživanje treba da da analizu relacija između varijabli, kako bi se utvrdila njihova uslovljenost i povezanost.

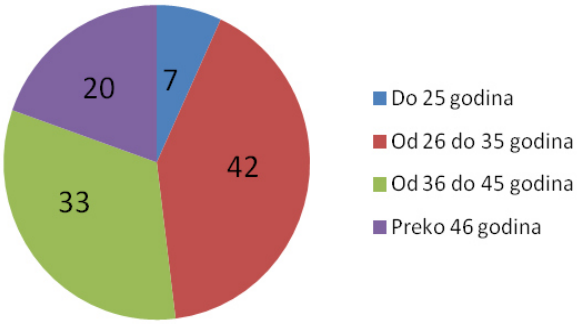
Prvi nivo istraživanja, sproveden je kao studija slučaja u organizaciji koja posluje u oblasti energetike na teritoriji Beograda predstavlja regionalnu kompaniju u svetskoj korporaciji. Uz povremene male fluktuacije zaposlenih je 130. Podeljenih upitnika bilo je 124, a validno ispunjenih je vraćeno 102, koji su uzeti u obzir prilikom obrade podataka.

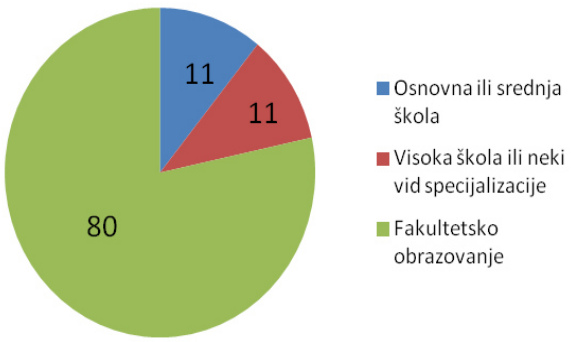
Drugi nivo istraživanja, sproveden je kao istraživanje na slučajnom uzorku populacije na teritoriji Beograda, Subotice i Novog Sada. Distribuirano je 400 upitnika, a 315 je vraćeno validno ispunjenih, koji su uzeti u obzir prilikom obrade podataka, upitnici su se prikupljali ličnim davanjem upitnika.

Karakteristike uzorka koji posluje u oblasti energetike (IPOE): U uzorku organizacije koje posluje u oblasti energetike ima 54 (52,9%) ispitanika muškog i 48 (47,1%) ispitanika ženskog pola (Grafikon 1.).



Grafikon 1. Obuhvaćenost populacije u preduzeću koje posluje u oblasti energetike u odnosu na pol ispitanika





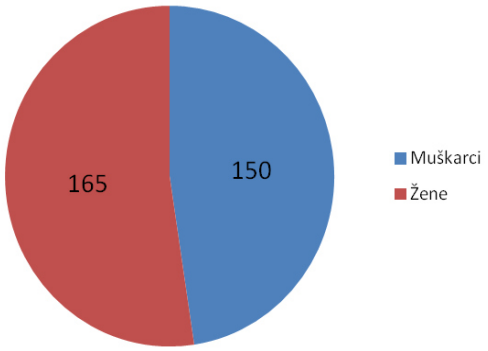
Grafikon 2 i 3. Obuhvaćenost populacije u preduzeću koje posluje u oblasti energetike u odnosu na godine starosti i stečeno obrazovanje

U posmatranom uzorku, ispitanika u preduzeću koje posluje u oblasti energetike 7 (6,9%) ispitanika je starosti do 25 godina, 42 (41,2%) ispitanika je starosti od 26 do 35 godina, 33 (32,4%) ispitanika je starosti od 36 do 45 godina i 20 (19,6%) ispitanika je starosti preko 46 godina (Grafikon 2.) godine starosti i obrazovanje ispitanika.

U obuhvaćenoj populaciji u preduzeću koje posluje u oblasti energetike ima 11 (10,8%) ispitanika koji imaju završenu osnovnu ili srednju školu, 11 (10,8%) ispitanika koji imaju visoku školu ili neki vid specijalizacije i čak 80 (78,4%) ispitanika koji imaju fakultetsko obrazovanje (Grafikon 3.)

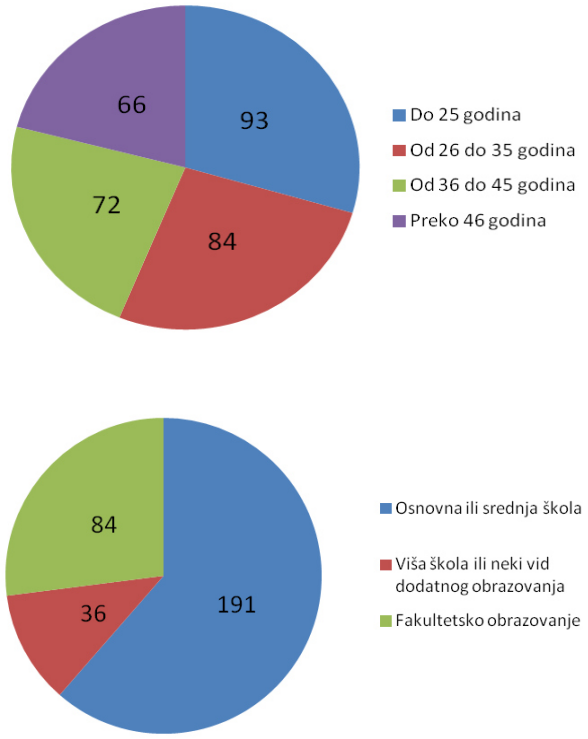
Rezultati pokazuju da je najveći broj ispitanika uglavnom zadovoljan sa kvalitetom informacija koje primaju (47,1%). Ispitanici su uglavnom zadovoljni svojim odnosom prema informacijama (53,9%). Ispitanici (52,9%) ispitanika su uglavnom zadovoljni svojom mogućnošću obrade informacija u toku dana. Najveći broj ispitanika (47,1%) nije ni zadovoljan ni nezadovoljan kvalitetom informacija koju dobiju preko televizije ili radija. Takođe najveći broj ispitanika (48%) odgovorilo je da nije ni zadovoljno ni nezadovoljno kvalitetom informacija koje dobijaju preko dnevne štampe. Najveći broj ispitanika (65,7%) je uglavnom zadovoljan kvalitetom informacija kada trebaju da donesu neku poslovnu odluku, a takođe su uglavnom zadovoljni kvalitetom informacija koje se tiču njihovog posla (55,9%).

Struktura ispitanika koji su obuhvaćeni slučajnim uzorkom je ujednačena polu. Naime u posmatranom uzorku ima 150 (47,6%) muškaraca i 165 (52,4%) žena (Grafikon 4.).



Grafikon 4. Obuhvaćeno populacije u slučajnom uzorku u odnosu na pol

U slučajnom uzorku ispitanika koji su starosti do 25 godina je 93 (29,5%), ispitanika koji imaju od 26 do 35 godina je 84 (26,7%), ispitanika koji imaju od 36 do 45 godina je 72 (22,9%) i 66 (21%) je ispitanika koji su preko 46 godina starosti (Grafikon 5.).



Grafikoni 5 i 6. Obuhvaćeno populacije u slučajnom uzorku u odnosu na godine starosti I stečeno obrazovanje

U slučajnom obuhvaćenom uzorku ispitanika koji imaju završenu osnovnu ili srednju školu je 195 (61,8%), onih sa završenom visokom školom ili nekim vidom specijalizacije je 36 (11,4%) i ispitanika koji su fakultetski obrazovani je 84 (26,7%), (Grafikon 6.).

Karakteristike uzorka obuhvaćenim slučajnim uzorkom (IUSI): Struktura ispitanika koji su obuhvaćeni slučajnim uzorkom je ujednačena po polu. Naime u posmatranom uzorku ima 150 (47,6%) muškaraca i 165 (52,4%) žena. U posmatranom uzorku, do 25 godina je 93 (29,5%), ispitanika koji imaju od 26 do 35 godina je 84 (26,7%), ispitanika koji imaju od 36 do 45 godina je 72 (22,9%) i 66 (21%) je ispitanika koji su preko 46 godina starosti. Završenu osnovnu ili srednju školu ima 195 (61,8%), onih sa završenom visokom školom ili nekim vidom specijalizacije je 36 (11,4%) i ispitanika koji su fakultetski obrazovani je 84 (26,7%).

Na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da su ispitanici u obuhvaćenoj populaciji u najvećem procentu (45,7%) uglavnom zadovoljni kvalitetom informacija koje primaju, kao i svojim odnosom prema informacijama (46,7%). Ispitanici su uglavnom zadovoljni (49,5%) svojom mogućnošću obrade informacija koju dobijaju u toku dana. U najvećem procentu (34,3%) nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni kvalitetom informacija koje dobijaju preko televizije ili radija, znači iskazali su neutralan stav. Neutralan stav, da nisu ni zadovoljni ni nezadovoljni ispitanici su u najvećem procentu (41%) iskazali i u odnosu na kvalitet informacija koje dobijaju preko dnevne štampe. Ispitanici su u najvećem procentu (43,8%) uglavnom zadovoljni kvalitetom informacija kada treba da se donese neka odluka.

2 OCENA KVALITETA INFORMACIJA 1-IPOE I 2-IUSI RAZLIČITOG NIVOA OBRAZOVANJA

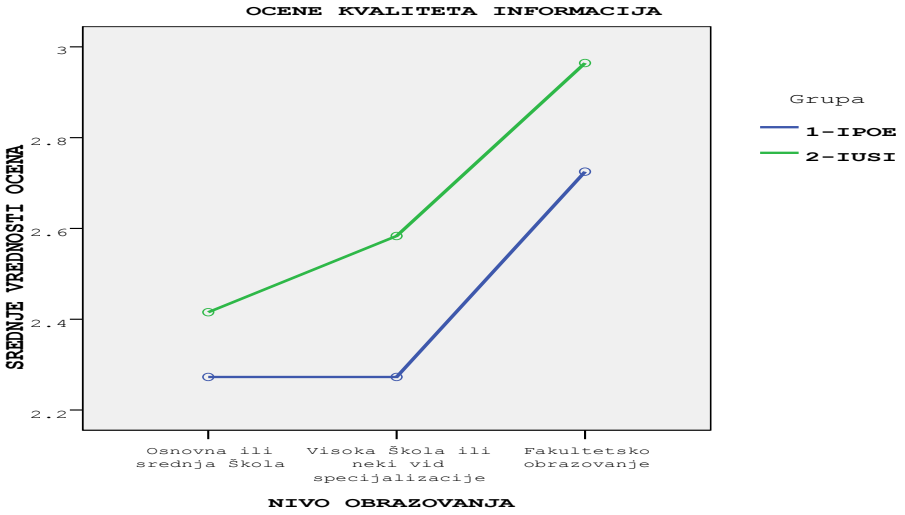
U koloni srednje vrednosti data je srednja vrednost ocene za svaki nivo obrazovanja ispitanika i za celokupnu grupu, dok standardno odstupanje predstavlja odstupanje srednje vrednosti, a N broj ispitanika u uzorku (Tabela 1.).

Istraživanjem je od ispitanika traženo da ocene kvalitet informacija koje primaju, pri čemu je 1 najveći nivo zadovoljstva, a 5 najmanji. Iz tabele 1. može se videti da su ispitanici sa fakultetskim nivoom obrazovanja u obe grupe manje zadovoljni kvalitetom informacija od ispitanika za završenom osnovnom, srednjom, visokom školom ili nekim vidom specijalizacije.

Na grafikonu 7. slikovito je predstavljen odnos srednjih vrednosti ocena dve grupe ispitanika. Može se videti da su srednje vrednosti ispitanika obe grupe najveće kod fakultetski obrazovanih ispitanika što znači da su oni manje zadovoljni kvalitetom informacija. Isto tako vidi se da je druga grupa ispitanika 2-IUSI, onih izabranih slučajnim izborom, lošije ocenila kvalitet informacija na svim obrazovnim nivoima.

Tabela 1. Ocena kvaliteta informacija koju primaju ispitanici dve grupe ispitanika različitog nivoa obrazovanja

GRUPE ISPITANIKA	NIVO OBRAZOVANJA	SREDNJA VREDNOST OCENA KVALITETA INFORMACIJA	STANDARDNO ODSTUPANJE	N
1-IPOE	Osnovna ili srednja škola	2,27	0,467	11
	Visoka škola ili neki vid specijalizacije	2,27	0,467	11
	Fakultetsko obrazovanje	2,73	0,795	80
	Ukupno	2,63	0,757	102
2-IUSI	Osnovna ili srednja škola	2,42	0,823	195
	Visoka škola ili neki vid specijalizacije	2,58	1,273	36
	Fakultetsko obrazovanje	2,96	1,124	84
	Ukupno	2,58	0,995	315
Ukupno	Osnovna ili srednja škola	2,41	0,808	206
	Visoka škola ili neki vid specijalizacije	2,51	1,140	47
	Fakultetsko obrazovanje	2,85	0,982	164
	Ukupno	2,59	0,941	417



Grafikon 7. Razlika u ocenama kvaliteta informacija dve grupe ispitanika različitog nivoa obrazovanja

Uticaj interakcije grupe ispitanika i obrazovanja, dat je u tabeli 1. u koloni Grupa ispitanika/Obrazovanje Sig=0,922, što je veće od 0,01, pa se može zaključiti da ne postoje značajne razlike u ocenama kvaliteta informacija ispitanika različitog obrazovanja, posmatrano u dve grupe ispitanika. Znači da uticaj interakcije grupe ispitanika i obrazovanja nije statistički značajan. Nakon uticaja nezavisnih promenljivih, prelazi se na analizu zasebnih uticaja. Naime u koloni Sig za grupu ispitanika može se videti vrednost 0,124 pa se zaključuje da zasebni uticaji grupe ispitanika ne utiču značajno na razlike u oceni kvaliteta informacija. Međutim, Sig za obrazovanje iznosi 0,001 što je manje od 0,01, pa se zaključuje da zasebni uticaj obrazovanja utiče na razlike u oceni kvaliteta informacija. Veličina uticaja grupe ispitanika data je u koloni $\eta 2$, i vidi se da je $\eta 2 = 0,006$ što je izuzetno mali uticaj. Prema Cohen (1988, str.22) smatra se da su:

- Mali uticaj: < 0,2
- Srednji uticaj: 0,2-0,5
- Veliki uticaj: > 0,8

Tabela 2. Uticaj interakcije promenljivih grupa ispitanika i obrazovanje u pogledu ocene kvaliteta informacija

Promenljive	Df	F	Sig.	ŋ2
Grupa ispitanika	1	2,374	0,124	0,006
Obrazovanje	2	6,626	0,001	0,031
Grupa ispitanika/ Obrazovanje	2	0,081	0,922	0,000

Uočeno je da se razlikuje pojedinačni uticaj obrazovanja ispitanika na ocene kvaliteta informacija. Naknadnim testom utvrđeno je koji se konkretno nivoi obrazovanja razlikuju uz pomoć Tukejev (Tukey) testa. Za nivo značajnosti uzet je stroži nivo od 0,01, pa se u tabeli može videti da se značajno razlikuju ocene onih koji imaju završenu osnovnu ili srednju školu i onih koji imaju fakultetsko obrazovanje, s obzirom da je Sig=0,000.

Tabela 3. Komparativna analiza ispitanika različitog nivoa obrazovanja u oceni kvaliteta informacija koje primaju

(I) Nivo obrazovanja	(J) Nivo obrazovanja	Srednja vrednost razlike (I-J)	Standardna greška	Značaj-nost greške (Sig)	95% Interval poverenja	
		Donja granica	Gornja granica	Donja granica	Gornja granica	Donja granica
Osnovna ili srednja škola	Visoka škola ili neki vid specijalizacije	0,10	0,149	0,768	0,45	0,25
	Fakultetsko obrazovanje	0,44(*)	0,096	0,000	0,67	0,21
Visoka škola ili neki vid specijalizacije	Osnovna ili srednja škola	0,10	0,149	0,768	0,25	0,45
	Fakultetsko obrazovanje	0,34	0,152	0,070	0,69	0,02
Fakultetsko obrazovanje	Osnovna ili srednja škola	0,44(*)	0,096	0,000	0,21	0,67
	Visoka škola ili neki vid specijalizacije	0,34	0,152	0,070	0,02	0,69

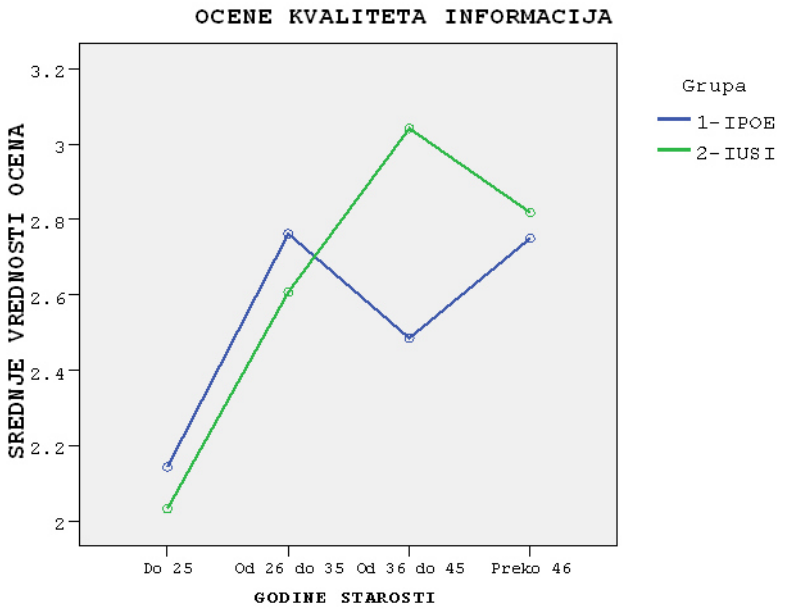
3 OCENA KVALITETA INFORMACIJA 1-IPOE I 2-IUSI RAZLIČITIH GODINA STAROSTI

Istraživanjem je od ispitanika traženo da ocene kvalitet informacija koje primaju, pri čemu je 1 najveći nivo zadovoljstva, a 5 najmanji. Iz tabele 4. može se videti da su ispitanici u prvoj grupi starosti od 26 do 35 i preko 46 godina najgore ocenili kvalitet informacija koje primaju (najveće su srednje vrednosti), dok su u drugoj grupi ispitanici od 36 do 45 najgore ocenili kvalitet informacija koje primaju.

Na grafikonu 8. slikovito je predstavljen odnos srednjih vrednosti ocena dve grupe ispitanika. Može se videti da su srednje vrednosti druge grupe najveće kod ispitanika od 36-45 godina starosti, dok kod prve grupe najgore je ocenjen kvalitet informacija od strane ispitanika starosti od 26 do 35 godina i preko 46 godina starosti. Uticaj interakcije grupe ispitanika i godina starosti, dat je u tabeli 5. U koloni Grupa ispitanika/Godine starosti Sig=0,034, što je veće od 0,01, pa se može zaključiti da ne postoje značajne razlike u ocenama kvaliteta informacija ispitanika različitih godina starosti, posmatrano u dve grupe ispitanika. Znači da uticaj interakcije grupe ispitanika i obrazovanja nije statistički značajan. Nakon uticaja nezavisnih promenljivih, prelazi se na analizu zasebnih uticaja. Naime u koloni Sig za grupu ispitanika može se videti vrednost 0,456 pa se zaključuje da zasebni uticaji grupe ispitanika ne utiču značajno na razlike u oceni kvaliteta informacija. Međutim, Sig za godine starosti iznosi 0,004 što je manje od 0,01, pa se zaključuje da zasebni uticaj godina starosti utiče na razlike u oceni kvaliteta informacija. Veličina uticaja grupe ispitanika data je u koloni ŋ2, i vidi se da je on 0,001 što je izuzetno mali uticaj.

Tabela 4. Ocena kvaliteta informacija koju primaju ispitanici dve grupe ispitanika različitih godina starosti

GRUPE ISPITANIKA	GODINE STAROSTI	SREDNJA VREDNOST OCENA KVALITETA INFORMACIJA	STANDARDNO ODSTUPANJE	N
1-IPOE	Do 25	2,14	0,378	7
	Od 26 do 35	2,76	0,878	42
	Od 36 do 45	2,48	0,619	33
	Preko 46	2,75	0,716	20
	Ukupno	2,63	0,757	102
2-IUSI	Do 25	2,03	0,650	93
	Od 26 do 35	2,61	1,053	84
	Od 36 do 45	3,04	0,846	72
	Preko 46	2,82	1,122	66
	Ukupno	2,58	0,995	315
Ukupno	Do 25	2,04	0,634	100
	Od 26 do 35	2,66	0,997	126
	Od 36 do 45	2,87	0,821	105
	Preko 46	2,80	1,038	86
	Ukupno	2,59	0,941	417



Grafikon 8. Razlika u ocenama kvaliteta informacija dve grupe ispitanika različitih godina starosti

Tabela 5. Uticaj interakcije promenljivih grupa ispitanika i godine starosti u pogledu ocene kvaliteta informacija

Promenljive	Df	F	Sig.	η2
Grupa ispitanika	1	0,557	0,456	0,001
Godine starosti	3	4,471	0,004	0,032
Grupa ispitanika/ Godine starosti	3	2,922	0,034	0,021

Uočeno je da se razlikuje pojedinačni uticaj godina starosti ispitanika na ocene kvaliteta informacija. Naknadnim testom utvrđeno je koje se konkretno godine starosti razlikuju uz pomoć Tukejev (Tukey) testa. Za nivo značajnosti uzet je stroži nivo od 0,01, pa se u tabeli 6. može videti da se značajno razlikuju ocene onih koji imaju do 25 godina u

odnosu na sve ostale starosne godine ispitanika (u odnosu na one od 26 do 35, od 36 do 45 i preko 46 godina). Ostale starosne grupe ispitanika nisu pokazale značajnu razliku u oceni kvaliteta informacija.

Tabela 6. Komparativna analiza ispitanika različitih godina starosti u oceni kvaliteta informacija koje primaju

(I) Godine starosti	(J) Godine starosti	Srednja vrednost razlike (I-J)	Standardna greška	Značajnost greške (Sig)	95% Interval poverenja	
		Donja granica	Gornja granica	Donja granica	Gornja granica	Donja granica
Do 25	Od 26 do 35	0,62(*)	0,118	0,000	0,92	0,31
	Od 36 do 45	0,83(*)	0,123	0,000	-1,14	0,51
	Preko 46	0,76(*)	0,130	0,000	-1,10	0,43
Od 26 do 35	Do 25	0,62(*)	0,118	0,000	0,31	0,92
	Od 36 do 45	0,21	0,117	0,282	0,51	0,09
	Preko 46	0,14	0,123	0,650	0,46	0,17
Od 36 do 45	Do 25	0,83(*)	0,123	0,000	0,51	1,14
	Od 26 do 35	0,21	0,117	0,282	0,09	0,51
	Preko 46	0,06	0,128	0,959	0,27	0,40
Preko 46	Do 25	0,76(*)	0,130	0,000	0,43	1,10
	Od 26 do 35	0,14	0,123	0,650	0,17	0,46
	Od 36 do 45	- 0,06	- 0,128	0,959	- 0,40	0,27

- Ne postoji statistički značajna razlika zajedničkog uticaja grupe kojoj ispitanici pripadaju i nivoa obrazovanja na ocenu kvaliteta informacija. Pojedinačni uticaj grupe kojoj ispitanici pripadaju nije statistički značajan dok je uticaja obrazovanja značajan, pri čemu je unutar pojedinačne grupe značajna razlika u ocenama ispitanika koji imaju završenu osnovnu ili srednju školu i fakultetski obrazovanih;
- Ne postoji statistički značajna razlika zajedničkog uticaja grupa kojoj ispitanici pripadaju i godina starosti u pogledu ocene kvaliteta informacija. Pojedinačni uticaj grupe kojoj ispitanici pripadaju nije statistički značajan, dok je uticaj godina starosti značajan, pri čemu je u okviru starosnih grupa izražena značajna razlika u ocenama kod ispitanika do 25 godina i od 26 do 35 godina, ispitanika do 25 godina i između 36 i 45 godina i ispitanika do 25 godina i preko 46.

4 ZAKLJUČAK

Načini dobijanja informacija su različiti, zavise od obrazovanja, godina, navika, kulturoloških navika, verske opredeljenosti itd. Interesovanja koja se menjaju sa godinama i obrazovanjem definišu nove načine dolaska do traženih informacija. Globalizacija koja je kao jedan od pokretača koristi razvoj IT tehnologija koji je umnogome olakšao dostupnost i načine dolaska do informacija ali zasigurno nije olakšao dobijanje kvalitetnih informacija.

Imajući u vidu da na svaku odluku deluju unutrašnji i spoljašnji faktori, način donošenja odluka predstavlja vrlo kompleksni mehanizam sa mnogo primenjivih. Značajno je prepoznati sve primenjive, definisati njihove uticaje i uprostiti sistem na sistem sa nekoliko primenjivih čiji uticaj prouzrokuje najveći pomak u prilikom donošenja odluka. Prepoznavanje na značajnih primenjivih, prepoznavanje informacija predstavlja danas najveći izazov.

Sprovedeno istraživanje kojim su obuhvaćeni uzorkom zaposlenih koji rade u preduzeću koje posluje u oblasti energetike najviše vremena dnevno provode za računarom, dok su televizija, radio, stručna literatura i knjige mnogo manje zastupljeni u informisanju ove grupe ispitanika. S druge strane ispitanici obuhvaćeni slučajnim uzorkom mnogo manje vremena provode za kompjuterom, a više uz televiziju ili radio. Razlog treba tražiti u tome što su u prvoj grupi ispitanika svi zaposleni sa uglavnom visokim stepenom obrazovanja. To ukazuje da se sa povećanjem nivoa obrazovanja povećava i upotreba računara kao izvora informacija.

I ispitanici u organizaciji koja posluje u oblasti energetike i ispitanici obuhvaćeni slučajnim uzorkom uglavnom su zadovoljni kvalitetom informacija koje primaju i svojim odnosom prema informacijama, dok su najmanje zadovoljstvo iskazali prema informacijama koje dobijaju preko televizije i dnevne štampe.

Istraživanje je pokazalo da godine starosti i nivo obrazovanja ispitanika obuhvaćenih slučajnim uzorkom mnogo više utiču na navike i vremenski period koje provede koristeći pojedine medije, nego što je to slučaj sa ispitanicima koji su zaposleni u organizaciji koja posluje u oblasti energetike.

Svuda se zahteva multi disciplinarni pristup problemu i razumevanju zadatka i pristupa njegovom rešavanju. Sveobuhvatnu sliku je moguće dobiti samo ako se primeniti sociološki, psihološki, etički, istorijski, ekonomski, menadžerski i marketinški pristup. Svaki od ovih aspekata definiše jednu od niša koje ne mogu biti zanemarene prilikom sagledavanja problema a ujedno prave korelaciju između ostalih segmenata i pomažu za pravu dedukciju i razumevanje gore navedenih pojava.

CITIRANI RADOVI

Čomski, N. (2009). *Kontrola medija.* Novi Sad: Rubikon.

Glevick, J. (2012). *The Information - A History, a Theory, a Flood.* Kindle edition.

McLuhan, M. (1962). *The Making of Typographic Man.* The Gutenberg Galaxy.

Milisavljević, M. (2001). *Marketing.* Beograd: Savremena administracija.

Stamatović, M., & Kruij, K. (2003). *Uvod u strateški menadžment.* Beograd: Savez inženjera i tehničara srbije – centar za razvoj.

Stamenković, S., Stamatović, M., & Vukajlović, Đ. (2014). Uloga HR u komuniciranju informacijama u kompanijama. *HR konferencija – Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa – savremeni trendovi - Zbornik radova*, (pp. 25-34). Beograd.

Stamenković, s., Vukajlović, Đ., & Stamatović, M. (2015). Komunikacija i neformalni načini komunikacije u kompanijama. *Konferencija ERAZ „Održivi ekonomski razvoj – savremeni i multidisciplinarni pristupi“.* Beograd.

Wang, R., & Strong, D. (1996). Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. *Journal of Management Information Systems, 12*(4), 5-34.

Datum prve prijave: 10.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 02.06.2016.
Datum prihvatanja članka: 10.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Stamenković, S., & Stamatović, M. (2016, July 15). Uticaj starosne dobi i stečenog obrazovanja na korišćenje informacija i donošenje odluka. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 146-156. doi:10.12709/fbim.04.04.02.15

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Stamenković, Saša, and Milan Stamatović. 2016. "Uticaj starosne dobi i stečenog obrazovanja na korišćenje informacija i donošenje odluka." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 146-156. doi:10.12709/fbim.04.04.02.15.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Stamenković Saša and Stamatović Milan Uticaj starosne dobi i stečenog obrazovanja na korišćenje informacija i donošenje odluka [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 146-156.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Stamenković, S. & Stamatović, M., 2016. Uticaj starosne dobi i stečenog obrazovanja na korišćenje informacija i donošenje odluka. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 146-156.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Uticaj starosne dobi i stečenog obrazovanja na korišćenje informacija i donošenje odluka. **Stamenković, Saša and Stamatović, Milan.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 146-156.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.16

NEKI RIZICI KOD ZAŠTITE PODATAKA O LIČNOSTI I MOGUĆNOSTI NJIHOVE ELIMINACIJE

SOME RISKS IN THE PROTECTION OF PERSONAL DATA AND THE POSSIBILITIES OF THEIR ELIMINATION

Draško Šćekić
Fakultet za poslovno industrijski menadžment „Union – Nikola Tesla" Univerziteta, Beograd, Srbija

©MESTE
JEL kategorija: **D82, K36, Y9**

Apstrakt

Pravo na privatnost predstavlja jedno od osnovnih ljudskih prava tako da mu se u čitavom svetu poklanja pažnja koja je srazmerna razvijenosti društva na konkretnom području. Podaci o ličnosti su jedan od suštinskih elemenata na kome se temelji ovo pravo i njihova zaštita iskazuje meru u kojoj je ono ispoštovano. Ubrzani razvoj informaciono komunikacionih tehnologija doveo je do korišćenja i obrade podataka o ličnosti u svim sferama svakodnevnog života što posledično uzrokuje stalni porast njihovog opšteg značaja i važnosti u životu svakog pojedinca. Time su rizici od zlouptrebe podataka o ličnosti enormno narasli zbog čega ih je veoma teško i u razvijenim zemljama držati u granicama koje se mogu tolerisati. Ograničavanje i suzbijanje rizika je veoma složen proces sa kojim se mora suočiti i u kontinuitetu baviti svaka zemlja ukoliko ima pretenzije da napreduje i uskladi svoj razvoj sa savremenim tokovima u svetu. Cilj rada je da pokaže kakva je trenutna situacija u Srbiji kroz jednu visokoprofitabilnu delatnost u kojoj je svakodnevna pojava prikupljanje i obrada podataka o ličnosti.

Ključne reči: *Podaci o ličnosti, pravo na privatnost, rizik, zloupotreba, zaštita, studija uticaja na privatnost, izveštaj o etici*

Abstract

The right to privacy is one of the basic human rights to whom, in the whole world, is payed attention which is proportional to the development of the society in a concrete area. Personal data are one of the essential elements on which is based this human right and their protection shows how much is that respected. The rapid development of information and communication technologies has led to the using and processing of personal data in all areas of

Adresa autora:
Draško Šćekić
draskos@telekom.rs

everyday life, which causes a steady increase in their overall significance and importance in the life of every individual. Consequently, the risk of misuse of personal data is grown enormously and it is very difficult, even in the developed countries, to keep it within the limits that can be tolerated. The risk limiting and decreasing are very complex processes. Each country is faced to these challenges if it intends to harmonize its development with the latest developments in the world. This article aims to present the current situation in Serbia through one highly profitable industry in which a collecting and processing of personal data are everyday activities.

***Keywords**: Personal data, right to privacy, risk, misuse, protection, privacy impact assessment, ethics*

1 UVOD

Član 3, tačka 1 Zakona o zaštiti podataka o ličnosti Republike Srbije (2008) glasi: „Podatak o ličnosti je svaka informacija koja se odnosi na fizičko lice, bez obzira na oblik u kome je izražena i na nosač informacije (papir, traka, film, elektronski medij i slično) po čijem nalogu, u čije ime, odnosno za čiji račun je informacija pohranjena, datum nastanka informacije, mesto pohranjivanja informacije, način saznavanja informacije (neposredno, putem slušanja, gledanja i slično, odnosno posredno, putem uvida u dokument u kojem je informacija sadržana i slično), ili bez obzira na drugo svojstvo informacije (u daljem tekstu: podatak).“ Konkretno podaci o ličnosti su:

- Prezime i ime
- JMBG (Jedinstveni matični broj građana)
- Datum i mesto rođenja
- Državljanstvo
- Zaposlenje
- Funkcija, položaj i status
- Adresa
- Broj telefona
- Broj lične karte
- Broj pasoša
- Broj studentskog indeksa
- Broj zdravstvenog osiguranja
- Poreski broj.

U podatke o ličnosti se mogu ubrojati i biometrijske odlike glas, slika, krvna grupa, otisak prsta, otisak uva, otisak mrežnjače, DNK, zatim osetljiva obeležja rasa, nacionalnost, veroispovest, jezik, pol, politička opredeljenost, zdravstveno stanje, finansijsko stanje, članstvo u organizacijama, presude, seksualni život kao i svaki drugi podatak na osnovu koga pojedinac može biti identifikovan odnosno izložen zloupotrebi ili maltretiranju. Zato je zaštita ovih podataka neraskidivi deo progresa kojeg donosi informaciono društvo. Ona se ne može ograničiti samo na usklađivanje sa zakonima koji se odnose na ovu problematiku. Pored toga moraju se koristiti sva najsavremenija tehnička i tehnološka dostignuća pri čemu se opet neće zaokružiti ovaj proces. Za tako nešto neophodno je primenjivati neke novije koncepte, kao što je PbD (Privacy by Design-Integrisana zaštita privatnosti), koji donose sasvim drugačije načine razmišljanja u odnosu na tradicionalne. (Cavoukian, 2011)

To znači da zaštita privatnosti treba biti implementirana u svaku poru organizacije ili poslovnog sistema ili prosto rečeno mora biti podrazumevani oblik rada. U savremenom poslovanju ona se začinje sa organizacijskom kulturom i sa njom se razvija. Ima svoj životni ciklus koji počinje onog momenta kada se prvi podatak prikupi, zatim živi tokom obrade, upotrebe i čuvanja podataka i traje do njihovog brisanja. Zaštita podataka o ličnosti predstavlja kontinuiran i sistematičan proces, jer se mora stalno usklađivati, prilagođavati, unapređivati i razvijati. Zato su danas stručnjaci skoncentrisani na iznalaženje rešenja koja omogućavaju sistematičan pristup zaštiti podataka. (Zajić, 2015)

Odvija se kroz stalno i naporno „nadmetanje” koje ima za cilj da obezbedi dugoročni uspeh i trajnu prevagu u tom pogledu. Naime, potreba informacionog društva za obrazovanjem sve većeg broja stručnjaka u oblasti informatike stvara potencijalno vrlo izvesnu latentnu opasnost za usmeravanje znanja u suprotnom smeru od željenog. Takođe i brzi razvoj informaciono komunikacionih tehnologija direktno utiče na to da se svaki diskontinuitet po pitanju njegovog praćenja, kao veoma kompleksnog i krajnje zahtevnog procesa, reflektuje kroz nagli rast rizika koji ga prate. Posledično dolazi do njegovog

usložnjavanja pa se pred poslovnim sistemima koji generišu zbirke ili baze podataka o ličnosti postavljaju sve složeniji zahtevi kada je u pitanju upravljanje ili rukovanje istima.

2 RIZICI I POSLEDICE

Rad sa podacima o ličnosti, kao što je rečeno, pretpostavlja po automatizmu i njihovu zaštitu, koja se odvija kroz više faza od kojih su sledeće jasno definisane i lako prepoznatljive:

– razmatranje svrhe obrade,
– prepoznavanje rizika,
– procena rizika i
– mere za umanjenje rizika.

Zakonom o zaštiti podataka o ličnosti Republike Srbije (2008) i njegovim članovima 8-18 regulisani su uslovi pod kojima se neko može baviti prikupljanjem, obradom, korišćenjem i čuvanjem podataka o ličnosti. Ovaj zakon, koji je trenutno važeći u RS, u međuvremenu je imao toliko beznačajne izmene da ih nema svrhe uzimati u obzir. Od njegovog stupanja na snagu proteklo je više od 6 godina, što u razvoju IK tehnologija predstavlja veoma značajan, pa i dug, period. Ovaj podatak nas na samom početku upućuje na pretpostavku da zaštita podataka o ličnosti u pravnom smislu još nema tretman kakav joj treba posvećivati. Naravno da to posledično utiče da se obaveze i odgovornosti rukovalaca zbirkama podataka o ličnosti ne nadograđuju, usavršavaju i u svakom pogledu povećavaju. O tome nam svedoči i veoma kritična ili bolje rečeno haotična situacija u pojedinim oblastima, od kojih kao reprezentativan primer možemo uzeti video nadzor. Zakon o zaštiti podataka o ličnosti uopšte nema odredaba koje se odnose na aktivnosti u ovom segmentu naprednih tehnologija. Na taj način je u velikoj meri ugroženo pravo na privatnost s obzirom na instaliranje i upotrebu opreme iz ovog domena svuda u okruženju (na iole bitnim lokacijama) i praćenje istom u realnom vremenu (tokom 24 sata) bez ikakvih ograničenja i kontrola, najčešće od lica koja za takvu aktivnost nemaju nikakva ovlašćenja.

I ne samo da je ugroženo pravo na privatnost već je ugrožena i bezbednost postojećih zbirki podataka o ličnosti, koje imaju izgrađenu i stalno prisutnu zašitu. Ako se njihova zaštita temelji recimo na otisku prsta ili mrežnjače, moguće je sa opremom visoke tehnologije kao što su kamere visoke rezolucije, zastupljene čak i na mobilnim telefonskim aparatima, izvršiti skeniranje navedenih elemenata i učiniti te zbirke podataka o ličnosti dostupnim za raznovrsne oblike zloupotreba.

Rizici koji se mogu javiti u radu sa podacima o ličnosti, na osnovu posledica ili šteta koje mogu prouzrokovati, mogu se svrstati u one koji se odnose na pojedinca i one koji se odnose na organizaciju. Prvi se generišu usled mogućnosti gubitka, uništenja ili zloupotrebe podataka pojedinca i u krajnjem slučaju bivaju izraženi stepenom narušavanja njegovog prava na privatnost. Generisanje ovih drugih se vrši usled mogućnosti: gubitka poverenja javnosti, gubitka poverenja korisnika proizvoda ili usluga, naknadnog usaglašavanja sa zakonom, pokretanja pravnih postupaka protiv organizacije i naknade šteta nanetih pojedincima usled povrede njihovog prava na privatnost. Sagledavanje rizika predstavlja veoma složen posao čemu najviše doprinosi svrha njegovog obavljanja čija je suština vrlo jednostavna. Svrha procene rizika je da se razume šta su opasnosti. (Oetzel, 2012)

Zbog njihove prikrivenosti česti su previdi, potcenjivanje ili precenjivanje što ni u jednom slučaju nije poželjno. Prvi korak kod procene rizika je da se identifikuju uslovi koji mogu opteretiti ili kompromitovati zaštitu privatnosti i ličnih podataka. (Davies, 2012)

Drugi korak je da se odredi kontrola, opcije i alternative koje mogu pomoći da se smanje, ublaže ili otklone identifikovani rizici privatnosti i zaštite podataka. (De Hert, 2012)

Iz tih razloga izvodimo zaključak da je prilikom sagledavanja rizika neophodna saradnja pravnika, inženjera, dizajnera i menadžera s obzirom na različita razmišljanja i poglede na problematiku u vezi sa njima. To je sasvim prirodno jer je opštepoznato da su pravno, inženjersko i organizacijsko veoma različita gledišta utemeljena na potpuno drugačijim osnovama. Nesebična saradnja i prožimanje svih navedenih aspekata može pravilno usmeriti definisanje zaštite i zaštitnih mera i stvoriti povoljnu osnovu za njenu buduću primenu ali i unapređivanje i razvoj. Međutim, pre nego što se stvore uslovi za

bavljenje zaštitom takva saradnja može dovesti do kompetentnog sagledavanja svih vrsta rizika koji prate određenu delatnost. Uopšteno gledano njihov broj je veliki ali se racionalizacijom koja je u biti sučeljavanja različitih gledišta, na bazi pune kooperativnosti, mogu iskristalisati oni od značaja čiji je broj znatno manji. U tom kontekstu se može analizirati i poslovanje, u Republici Srbiji (nadalje RS) prisutnih telekomunikacionih operatora, zasnovano na pružanju telekomunikacionih usluga, kao delatnosti u okviru koje je obrada ličnih podataka nužnost i izuzetno frekventna pojava. Između ostalih jedan od rezultata opisane saradnje u konkretnom slučaju, u najopštijem obliku, bez bilo kakvog detaljisanja bio bi identifikacija i realna procena svih rizika od značaja za ovu oblast poslovanja, koji će upravo zbog toga biti ukratko prezentovani.

2.1 Rizik krađe identiteta

Jedan od uvek prisutnih rizika kada je u pitanju zaštita podataka o ličnosti jeste krađa identiteta. Prikupljanje podataka o ličnosti usko je povezano sa upotrebom odnosno obradom identifikacionih dokumenata pojedinca. Postupanje sa ovim dokumentima se uvek svodi na prepisivanje podataka iz njih, njihovo očitavanje, fotokopiranje ili skeniranje što najčešće isključuje selektivnost i doslovce znači da se u celosti preuzimaju lični podaci fizičkih lica sadržani u njima. Kako ti podaci potpuno određuju njihov identitet, navedene radnje u vezi sa postupanjem sa istima vrlo često mogu biti uzrok ozbiljnih problema. Tome naročito doprinosi razvitak tehnologija u svim oblastima savremenog delovanja čoveka. Iako je taj razvitak neporecivo nosilac napretka sa jedne strane, sa druge strane može delovati kontraproduktivno i direktno uticati na smanjenje efikasnosti i mogućnosti preventivnog suzbijanja ili eliminacije pomenutih problema.

2.2 Rizik prikupljanja nesrazmernog svrsi

Činjenica izneta u opisu prethodne vrste rizika, da se vrši potpuno preuzimanje ličnih podataka iz identifikacionih dokumenata, nam govori da se takvim postupkom direktno generiše potencijalno nova vrsta rizika, koji se upravo iz tog razloga naziva prikupljanje nesrazmerno svrsi obrade. Uzimanjem svih u tretiranom dokumentu sadržanih podataka, što direktno nameće priroda samih radnji kakve su fotokopiranje ili skeniranje, uzimaju se i podaci koji nisu potrebni za deklarisanu svrhu obrade. Ovu vrstu rizika ne treba poistovećivati sa mnogo zastupljenijim vrstama, kada je obrada podataka u pitanju, kao što su: rizik neodređene svrhe obrade i rizik obrade koji prevazilazi deklarisanu svrhu. Njena tipična karakteristika ili najbitnija razlika u odnosu na ove vrste rizika jeste u tome što namera nije izražena ali je potencijalno prisutna i može se ispoljavati u najraznovrsnijim oblicima i varijantama.

2.3 Rizik neadekvatnog pristupa podacima

Ovu vrstu rizika sam naziv najbolje odražava, međutim vrlo često se poistovećuje i sa neovlašćenim pristupom jer u krajnjoj liniji to bude njegov ishod. Nije posledica, kako to obično biva, nepostojanja organizacionih procedura za pristup ličnim podacima. Svi rukovaoci koji vrše pristup su ovlašćeni ali je njihov pristup izvesnom broju ličnih podataka nepotreban i nije neophodan za radne aktivnosti za koje su zaduženi. Jednostavno, to navodi na činjenicu da procedure koje omogućavaju pristup imaju svoje nedostatke. Oni se ispoljavaju usled neizgrađenog sistema selekcije, čiji bi osnovni zadatak bio definisanje odgovarajućih grupa rukovalaca i omogućavanje pristupa istima najminimalnijem broju podataka neophodnih za rad i adekvatnih njihovim poslovima i zaduženjima. Na taj način bi se izbegla situacija da značajan deo osoblja organizacije, vlasnika zbirke ličnih podataka, dolazi u poziciju upoznavanjanja sa osetljivim podacima o pojedincu, bez definisane potrebe, što se može podvesti i pod aspekt neovlašćenog pristupa.

3 PRAKSA OPERATORA U OBLASTI TELEKOMUNIKACIJA

Poznato je da su telekomunikacije u toku zadnje dve decenije u čitavom svetu, pa posledično i u RS, doživele veliku ekspanziju i da predstavljaju jednu od najprofitabilnijih delatnosti. Nekada jedinstveni servis fiksne telefonije (po tehnološkom zastarevanju telegrafije) dobija svoje

konkurente u mobilnoj telefoniji, internetu i multimediji. Takođe i „Telekom Srbija" kao jedini operator u oblasti telekomunikacija u RS gubi monopol i dobija konkurente kako strane tako i domaće. Spektar usluga koje se mogu pružati u ovoj delatnosti je zahvaljujući takvom razvoju događaja veoma proširen kao i broj njihovih potencijalnih korisnika. Kao što je opštepoznato svako pravno ili fizičko lice može iskazati potrebu i po sopstvenoj volji se opredeliti za neki od nabrojanih servisa, pa od telekomunikacionog operatora koji poseduje isti zahtevati pružanje usluga. Tom širenju umnogome doprinose i marketinške aktivnosti operatora, koje se sve više intenziviraju, kao presudan faktor uspešnog i održivog poslovanja. U takvom poslovnom ambijentu se svakodnevno dešava ogroman broj kontakata i interakcija između potencijalnih korisnika i pružalaca, koji ima tendenciju stalnog povećanja.

Za inicijaciju ostvarenja iskazanih želja ili potreba do skoro je bilo neophodno posetiti korisnički servis odabranog telekomunikacionog operatora i popuniti odgovarajući zahtev. Tom prilikom se iz identifikacionih dokumenata fizičkih lica, na koja ćemo se ograničiti u ovom radu, prepisivanjem vršio prenos njihovih ličnih podataka u zahtev. Zahtev je potom prosleđivan odgovarajućim službama operatora radi dalje obrade. Trenutno je ovaj uobičajeni postupak nešto izmenjen zahvaljujući tehnološkom napretku, pa se umesto prepisivanja podataka vrši njihovo očitavanje elektronskim čitačima. Međutim tehnološkim unapređenjima je suštinski promenjen samo način prikupljanja podataka i ništa više.

Procedure po kojima se dalje postupa su definisane Opštim uslovima za zasnivanje pretplatničkog odnosa koje sačinjava i poseduje svaki operator iz domena ove delatnosti (u bibliografiji date URL adrese gde se nalaze Opšti uslovi reprezentativnih telekomunikacionih operatora u RS sa obrascima koji se koriste kod zasnivanja pretplatničkog odnosa). (Telekom, 2015), (Telenor, 2015), (Vipmobile, 2015), (SBB, 2015), (Orion, 2015)

Pri sačinjavanju ovih uslova kojima se definišu međusobni odnosi korisnika usluge i njenog pružaoca za vreme trajanja pretplatničkog odnosa operator se pridržava Zakona o telekomunikacijama i Zakona o elektronskim komunikacijama. Zato su sa vrlo malim i beznačajnim razlikama pomenute procedure zastupljene kod svih značajnijih operatora i odvijaju se na način opisan u produžetku teksta. Po očitavanju ličnih podataka fizičkog lica, isti se pridružuju namenski formiranoj zbirci podataka, memorisanoj u informacionom sistemu operatora koja se stalno dopunjuje, uvećava i ažurira. Nakon razmatranja zahteva u smislu iznalaženja mogućnosti za njegovu realizaciju i pozitivnog ishoda odnosno usvajanja od strane operatora, korisnik (fizičko lice) biva pozvan u korisnički servis radi sklapanja ugovora o pružanju usluge i detaljnog definisanja međusobnih ugovornih obaveza. Tom prilikom se od korisnika zahteva identifikacioni dokument (lična karta) koji se fotokopira a potom se napravljena fotokopija pridružuje potpisanom ugovoru. Osim uzimanja podataka iz identifikacionog dokumenta u praksi je telekomunikacionih operatora da dodatno zatraže i neke druge lične podatke kao što su državljanstvo, zaposlenje, funkcija itd., koji se ne mogu nikako dovesti u vezu sa zahtevanim uslugama. Na kraju se po sklapanju ugovora, na osnovu istog, vrši unos ugovornih odnosno svih podataka sadržanih u njemu. Osim ličnih ove podatke čine i tehnički, finansijski i drugi i na taj način se dopunjuje zbirka podataka u koju su već uneti prilikom podnošenja zahteva, određeni lični i eventualno neki drugi podaci.

U telekomunikacionim informacionim sistemima (TIS) operatora figurišu zbirke podataka na kojima se zasniva poslovanje operatora i bez kojih je isto nezamislivo. Ono što je posebno simptomatično jeste što ih čine sveukupni podaci vezani za svakog korisnika usluga kao činioca odnosno sastavnog elementa zbirke. U njima nema posebnog izdvajanja ličnih podataka od ostalih podataka koji se odnose na pružanu uslugu (tehničkih i drugih podataka). Međutim u okviru tih osnovnih, nosećih zbirki, kao celine, postoje manje zbirke zasnovane na određenom skupu srodnih podataka. One su u mnogim slučajevima višestruko povezane, po različitim kriterijumima ili parametrima, kako sa osnovnom zbirkom tako i međusobno pa je svaka izolovanost ličnih podataka prividna. Znači da svako stručno lice koje učestvuje u pružanju usluge, radi potreba koje nameće trajno održavanje sistema

(otklanjanje eventualnih kvarova, podešavanje parametara koji se odnose na kvalitet servisa, ažuriranje podataka vezanih za saobraćaj i naplatu), može pristupiti ne samo neophodnim nego svim u zbirci sadržanim podacima korisnika usluge. Ako uzmemo u obzir da je pružanje usluga veoma kompleksan posao, broj stručnih lica koja učestvuju u njemu je posledično veliki, tako da su i lični podaci korisnika nepotrebno dostupni velikom broju rukovalaca zbirkama podataka. Bez obzira što su svi podaci o korisnicima usluga podvedeni pod okrilje službene tajne, rizik od krađe identiteta u ovakvim uslovima je ogroman. Takođe i rizici zbog prikupljanja podataka nesrazmernog deklarisanoj svrsi i neadekvatnog pristupa podacima imaju veoma visoke nivoe. Možemo konstatovati da su uzrok tome neadekvatne procedure i njima predviđeni postupci telekomunikacionih operatora koji su nam u ovom slučaju poslužili kao primer. Da mogu biti s pravom reprezent stanja u našoj zemlji, kada je u pitanju pravo na privatnost i zaštita podataka o ličnosti, omogućile su činjenice da su telekomunikacije u neprestanoj ekspanziji i da podrazumevaju permanentno rukovanje ličnim podacima. Sudeći po izloženom načinu prikupljanja i rukovanja ličnim podacima sopstvenih korisnika, kako postojećih tako i potencijalnih, možemo oceniti da je stanje u našoj zemlji zabrinjavajuće i podložno kritici. Takva kvalifikacija se nameće bez obzira što i krađa identiteta, kao jednog od najopasnijih vidova zloupotrebe ličnih podataka, nije u RS česta pojava kao u nekim razvijenim zemljama i što tehničko-tehnološki stepen razvijenosti ne pruža mogućnosti za takve aktivnosti kao u njihovom slučaju. Takva trenutna situacija ne umanjuje obavezu da se zaštiti ličnih podataka i pravu na privatnost treba pridavati veća pažnja. U prilog tome ide činjenica da u konkretnom slučaju, prisustvo identifikovanih rizika znači postojanje potencijalno velikih mogućnosti za otuđenjem i širenjem ogromnih količina ličnih podataka o pojedincima van okvira organizacije i poslovanja operatora koji ih poseduje. Svako zanemarivanje zaštite podataka ili njeno potiskivanje u drugi plan, povećava identifikovane rizike i verovatnoću eventualnog prenošenja ili otuđenja podataka u smeru ka drugim organizacijama ili pojedincima i progresivno komplikuje situaciju. U tom slučaju pojavljuju se i ostale poznate vrste rizika a vrlo često i neke nove koje nastaju njihovim kombinovanjem.

4 MOGUĆNOSTI ELIMINACIJE

Konkretne mere koje bi trebalo preduzeti u cilju smanjenja navedenih rizika i približavanja razvijenom svetu jesu pre svega tehnološke. Neophodno je obezbediti bolja softverska rešenja u primenjivanim aplikacijama, bilo razvojem u sopstvenoj režiji bilo kupovinom od renomiranih kuća, koja bi omogućila potpuno odvajanje ličnih od ostalih podataka. Tako bi se kreirale posebne zbirke podataka i to sa ličnim podacima korisnika i sa podacima koji se odnose na usluge koje se pružaju korisniku. Pri tome se ne može iz okvira ove druge zbirke podataka potpuno isključiti prisustvo najminimalnijeg broja pojedinih ličnih podataka na osnovu kojih se može vršiti isključivo identifikacija korisnika usluge.

Ovakvo postupanje bi omogućilo i unapređenja u organizacijskom smislu. Šifre za pristup tako kreiranim zbirkama podataka bi bile nezavisne čime bi se izbegla dosadašnja situacija da se dodelom šifre za pristup po automatizmu omogućava pristup ličnim podacima. Na ovaj način bi se već u startu znatno ograničio broj lica koja mogu pristupiti ličnim podacima korisnika. Licima kojima bi to bilo omogućeno bi bila nametnuta veća odgovornost u skladu sa aktuelnom pravnom regulativom u RS kao i aktima poslovnog sistema odnosno operatora telekomunikacionih usluga.

Takođe bi bilo neophodno okupiti na jednom mestu stručnjake iz oblasti pravne, inženjerske i organizacijske struke i sučeljavanjem mišljenja doći do zaključaka koji su to minimalno potrebni podaci koje treba prikupljati od korisnika. Time bi se izbegla obrada suvišnih podataka, štedeli resursi sistema i izbeglo nepotrebno gubljenje vremena.

Jedna od mera koja bi stvorila preduslove za značajne pomake u ovoj oblasti je donošenje novog Zakona o zaštiti podataka o ličnosti usaglašenog sa konvencijama i direktivama EU. Takav novi Zakon o zaštiti podataka o ličnosti bi bio osnova za donošenje sektorskih zakona, koji bi se detaljnije pozabavili ovom problematikom.

Takođe bi omogućio i usklađivanje ostalog zakonodavstva koje se odnosi na određene oblasti delovanja a koje iziskuju rad sa podacima o ličnosti.

Naravno, rizici koji su bili predmet ovoga rada sveli bi se na prihvatljiviju meru ili bi pojedini čak mogli potpuno izgubiti na značaju što je sasvim razumljivo s obzirom na posledično eliminisanje uzroka njihovog egzistiranja.

5 ZAKLJUČAK

Trenutno u Republici Srbiji postoji politička opredeljenost za pridruživanje Evropskoj uniji i rad vlasti je usmeren na ispunjavanje za to potrebnih uslova. Sigurno je da se među potrebnim uslovima nalazi i onaj koji se odnosi na pravnu regulativu u zemlji. Njen sastavni deo svakako je, između ostalog i Zakon o zaštiti ličnih podataka utemeljen na pravu na privatnost svakog pojedinca. Iako u EU ne postoji potpuna ujednačenost kada je u pitanju pravna regulativa, pred našom zemljom je ozbiljan posao kako bi se u tom pogledu smanjio raskorak u odnosu na nju. Preuzimanje pozitivnih iskustava i odgovarajućih akata iz EU može biti samo prvi korak na tom putu. Inače okvir za donošenje smernica u EU je takođe pripreman sistematizovanjem i sumiranjem pozitivnih iskustava razvijenih zemalja širom sveta čiji je ishod izdvajanje najboljih elemenata. (Wright, 2011)

Međutim neophodno je mnogo više učiniti, kako kroz tehničko-tehnološki razvoj zemlje tako i podizanjem opšte kulture kada je zaštita podataka o ličnosti u pitanju. Da bi efekat bio potpun takve aktivnosti se trebaju spustiti na nivo najmanjih poslovnih sistema ili organizacija. Ovakve težnje treba da nastaju sa nastankom organizacija i moraju se implementirati u njihove organizacione kulture. U tom smislu veliki doprinos mogu dati pojedini koncepti nastali u razvijenom svetu u kome su zahvaljujući njima postignuti značajni pozitivni rezultati. Mnogi od njih su zasnovani na ideji da se korisnik mora postaviti u centar.

To može biti preporuka svakom od operatora, kako u telekomunikacijama tako i u drugim oblastima, pa i uopšte svim poslovnim sistemima koji poseduju zbirke podataka i rukuju istima, koji delatnost obavljaju u Republici Srbiji, da korisnik i kod njih mora biti u centru i da on predstavlja osnovni elemenat svrhe njihovog postojanja. U tom kontekstu se posmatra sve što je vezano za korisnika proizvoda ili usluga uključujući i njegovo pravo na privatnost i svaki podatak koji se odnosi na njegovu ličnost. U tu svrhu treba razvijati sofisticiranije sagledavanje praktične i političke realnosti i uzimati ih u obzir kada se procenjuju, čitaju i koriste izveštaji studija uticaja na privatnost. (Waters, 2012)

U svakom slučaju, bez obzira na to da li će se pridruživanje dogoditi ili ne, opšti je interes da se problematika ove vrste dobro unapredi, uredi i stavi pod kontrolu. U tu svrhu je preporučljivo angažovati značajne resurse i finansijska sredstva jer je nesumnjivo takva praksa donela dobrobit mnogo većim i razvijenijim zemljama što može biti smernica za našu zemlju na putu da postane razvijena i moderna država.

CITIRANI RADOVI

Cavoukian, A. (2011). *Privacy by Design in Law, Policy and Practise.* Ontario: Information and Privacy Commissioner.

Davies, S. H. (2012). *Empirical research of contextual factors affecting the introduction of PIA frameworks in the Member States of the Eupopean Union.* Brussels: PIAF.

De Hert, P. K. (2012). Recommendations for a privacy impact assessment framework for European Union. Brussels-London: PIAF.

Oetzel, M. C. (2012). Privacy-by-Design through systematic privacy impact assessment-presentation of a methodology. *PRIVACY-BY-DESIGN THROUGH SYSTEMATIC PRIVACY IMPACT ASSESSMENT - A DESIGN SCIENCE APPROACH* (str. 6). Barzelona: 20th European Conference on Information Systems (ECIS 2012).

Orion. (2015). Preuzeto sa http://oriontelekom.rs/orion telekom/o nama/opsti uslovikoriscenja.299.html

SBB. (2015). Preuzeto sa http://www.sbb.rs/upload/document/d3i opsti uslovi 20140725.pdf

Telekom, S. (2015). Preuzeto sa http://open.telekom.rs/home/General.aspx?temp=20

Telenor, S. (2015). Preuzeto sa https://www.telenor.rs/media/TelenorSrbija/Opšti-uslovi-univerzalniservis.pdf

Vipmobile, S. (2015). Preuzeto sa http://www.vipmobile.rs/upload/documents/Opšti-uslovi-jun-2015.pdf

Waters, N. (2012). Privacy Impact Assessment - Great potential not often realised. U D. D. Wright, *Privacy Impact Assessment* (str. 11). Dordrecht: Springer.

Wright, D. W. (2011). *A Privacy Impact Assessment Framework for Data Protection and Privacy Rights.* Dordrecht: PIAF.

Zajić, A. (2015). Gde su granice lične (ne)privatnosti. *Biznis i finansije*, 74.

Zakon. (2008). Zakon o zaštiti podataka o ličnosti. *Službeni glasnik RS*(97). Preuzeto sa http://www.minrzs.gov.rs/files/doc/porodica/ostali/Zakon%20o%20zastiti%20podataka%20o%20licnosti.pdf

Datum prve prijave: 17.12.2015.
Datum prijema korigovanog članka: 06.03.2016.
Datum prihvatanja članka: 14.03.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*
Šćekić, D. (2016, July 15). Neki rizici kod zaštite podataka o ličnosti i mogućnosti njihove eliminacije. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 157-164. doi:10.12709/fbim.04.04.02.16

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*
Šćekić, Draško. 2016. "Neki rizici kod zaštite podataka o ličnosti i mogućnosti njihove eliminacije." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 157-164. doi:10.12709/fbim.04.04.02.16.

*Style – **GOST** Name Sort:*
Šćekić Draško Neki rizici kod zaštite podataka o ličnosti i mogućnosti njihove eliminacije [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 157-164.

*Style – **Harvard** Anglia:*
Šćekić, D., 2016. Neki rizici kod zaštite podataka o ličnosti i mogućnosti njihove eliminacije. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 157-164.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:
Neki rizici kod zaštite podataka o ličnosti i mogućnosti njihove eliminacije. **Šćekić, Draško.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 157-164.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.17

KVALITATIVNA ISTRAŽIVANJA I PERCEPCIJE POTROŠAČA O KARAKTERISTIKAMA PROIZVODA

QUALITATIVE RESEARCH AND CONSUMER PERCEPTIONS OF PRODUCT CHARACTERISTICS

Dubravka Škunca
Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet „Union-Nikola Tesla", Beograd, Srbija

Danilo Rudić
Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet „Union-Nikola Tesla", Beograd, Srbija

©MESTE
JEL Category: **D11, D12, M31**

Apstrakt

Najčešća forma kvalitativnih istraživanja je grupni intervju ili diskusija fokus grupe, koja se jednostavno naziva fokus grupa. Ona obično uključuje desetak potrošača koji sede za stolom i razgovaraju o proizvodu uz prisustvo profesionalnog moderatora. Učesnici u diskusiji fokus grupe su česti korisnici određene kategorije proizvoda. Pri planiranju istraživanja potrebno je razmotriti demografske karakteristike ciljnih potrošača i regrutovati ih na osnovu varijabli kao što su starost, etnička pripadnost, tip domaćinstva i lokacija prebivališta. Učesnici ne bi trebalo da poznaju jedni druge, iako je u nekim oblastima nemoguće izbeći da poznanici budu u istoj fokus grupi. Grupa ne mora obavezno da bude homogena, već kompatibilna. Uobičajena procedura vezana za fokus grupu bi mogla da se opiše na sledeći način: 8-12 ljudi sedi za stolom sa moderatorom koji postavlja pitanja za diskusiju. Uobičajeni stil ispitivanja je otvorena forma diskusije kojom se izbegava davanje jednostavnih odgovora da/ne. Na primer, moderator neće postaviti pitanje "Da li je ovo lako za pripremu?" već "Kako se osećate dok pripremate ovaj proizvod?". Osnovno pravilo je da se organizuje diskusija u najmanje tri fokus grupe. U slučaju da dve grupe imaju različit stav uz pomoć treće se može dobiti objektivniji pristup.

Ključne reči: *fokus grupa, upitnik, ispitanici, potrošači*

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Dubravka Škunca
dubravkaskunca@hotmail.com

Abstract

The most frequent form of qualitative research is group interview or focus group discussion, which is simply called focus group. It usually includes ten consumers sitting at the table and talking about the product in presence of professional moderator. Participants in focus group discussion are frequent users of certain category of products. While planning research it is crucial to determine demographic characteristics of key consumers and recruit them based on the variables such as age, ethnicity, household type and location of their accommodation. Participants should not know each other, but in certain areas is impossible to avoid acquaintances in the same focus group. It is not necessary for group to be homogeneous, but compatible. Usual procedure for focus group could be described as: 8-12 people sits at the table with moderator who pose questions for discussion. Usual way of asking questions is open form of a discussion in which way simple yes/no answers are avoided. For example, moderator will not pose question: "Is this easy to prepare?" but "How do you feel while preparing this product?". Basic rule is to organize discussion in at least three focus groups. In case that two groups have different attitudes more objective approach could be implemented by involving third group.

Key words: *focus group, questionnaire, respondents, consumers*

1 UVOD

Precizna forma upitnika zavisi od ciljeva istraživanja, finansijskih sredstava, vremena i drugih resursa, a može biti za samostalno popunjavanje, zatim preko sajta, putem telefona ili anketar može lično postavljati pitanja. Primarno pravilo za redosled pitanja je da pitanja idu od opšteg ka specifičnom. Učestvovanje u nekoliko intervjua može biti korisna vežba da bi se stekao utisak o procesu intervjuisanja u praksi, kao i prilika za interakciju sa ispitanicima i direktnu procenu ličnih stavova i zabrinutosti ispitanika. Pitanja treba da budu što je moguće kraća. Kratka pitanja pozitivno utiču i na motivaciju i na razumevanje kod ispitanika.

Prilikom sastavljanja upitnika treba koristiti jednostavan jezik. Mogu se zahtevati samo one informacije koje svaka prosečna osoba zna. Treba izbegavati nejasna i neodređena pitanja, odnosno pitanja treba da budu specifična i jasna. Kod pitanja sa više ponuđenih odgovora odgovori ne smeju da se preklapaju. Istraživač mora biti svestan uticaja koji ima način formulisanja pitanja. Formulacija pitanja samo sa pozitivnom ili samo sa negativnom konotacijom može značajno uticati na ispitanika. Treba eksplicitno predstaviti sve alternative kod pitanja koja se tiču ličnog mišljenja. Neophodna je prethodna provera upitnika da bi se ukazalo na eventualne probleme vezane za tumačenje pitanja i odgovora. Takva provera upitnika sa potrošačima pruža priliku da se vidi da li se stavke i pitanja odnose na sve potencijalne ispitanike.

Najčešća forma kvalitativnih istraživanja je grupni intervju ili diskusija fokus grupe, koja se jednostavno naziva fokus grupa. Ona obično uključuje desetak potrošača koji sede za stolom i razgovaraju o proizvodu uz prisustvo profesionalnog moderatora. Intervju je fokusiran u smislu da su određena pitanja na dnevnom redu za diskusiju i usmeren je ka proizvodu, reklami, konceptu ili promociji. Sa klijentima koji su zahtevali istraživanje treba diskutovati o važnim pitanjima i svim detaljima, uključujući upotrebu proizvoda. Pitanja treba razmotriti sa pet ili šest drugih istraživača i tada pitanja ili teme mogu biti podeljene po etapama. Postoji nekoliko opštih pravila, a to su: treba početi sa opštim temama, a zatim doći do konkretnih pitanja; istraživač treba da proceni vreme po temi ili oblasti pitanja i nekada mora da podseti učesnike na vreme trajanja fokus grupe. Neke razlike u mišljenjima mogu olakšati diskusiju. Preporučljivo je da se pozove više učesnika nego što je potrebno, jer se obično neki učesnici ne pojave. Nepojavljivanje učesnika se može svesti na minimum slanjem mapa, uputstava i podsetnika dan pre organizovanja fokus grupe. Vreme potrebno za većinu grupa je oko 90 minuta, a učesnici moraju biti obavešteni o očekivanom trajanju grupne diskusije.

Motivisanje ljudi da odvoje vreme za učešće u fokus grupi i vreme koje im je potrebno da bi stigli do mesta gde se vrši istraživanje nije uvek lako. Učesnici su obično plaćeni i mogu da dobiju osveženje, a organizuje se i briga o deci. Novčani

podsticaji moraju biti pažljivo razmotreni tako da iznos nije ni preveliki, ni premali, već samo dovoljan da motiviše ljude da provedu vreme učestvujući u grupnoj diskusiji. Ponekad je potrebno identifikovati ljude koji toliko vole da učestvuju u fokus grupama da postanu profesionalni učesnici za različita testiranja. S druge strane, ponekad je poželjno da se u grupnu diskusiju uvrste ljudi koji su otvoreniji, rečitiji. Diskusija se skoro uvek snima na video ili audio traci. U marketing istraživanjima klijenti koji su naručili istraživanje posmatraju postupak iza staklenog zida. Učesnici moraju biti upoznati sa činjenicom da se diskusija snima i posmatra. Obično učesnici zaborave na to kada počne rasprava. Prednost je u tome što izrazi lica, gestovi i govor tela ostaju zabeleženi. Sistematska analiza transkripta diskusije fokus grupe je detaljan i objektivan pristup, međutim, ovaj postupak je često dugotrajan i može biti spor za određene naručioce istraživanja.

2 PRAVILA ZA SASTAVLJANJE UPITNIKA

Postoji nekoliko opštih principa koje treba imati na umu prilikom postavljanja pitanja i izrade upitnika. Nikada ne treba pretpostaviti da će ispitanici tačno znati o čemu pričate i da će perfektno razumeti pitanje (Schaefer 1979). Probni intervju može ukazati na pogrešne pretpostavke.

Smernice za izradu upitnika su sledeće (Lawless & Heymann 2010):

- Pitanja treba da budu kratka
- Koristite jednostavan jezik
- Ne pitajte ispitanike ono što ne znaju
- Budite konkretni
- Kod pitanja sa više ponuđenih odgovora odgovori ne smeju da se preklapaju
- Ne treba navoditi ispitanike na određene odgovore
- Izbegavajte dvosmislenost
- Budite svesni uticaja koji ima način formulisanja pitanja
- Budite svesni halo i horn efekta
- Predtestiranje je obično potrebno zbog provere upitnika

Pitanja treba da budu što je moguće kraća. Kratka pitanja pozitivno utiču i na motivaciju i na razumevanje kod ispitanika. Prilikom sastavljanja upitnika treba koristiti jednostavan jezik. Prethodna provera upitnika može otkriti da li potrošači razumeju određene tehničke izraze i korišćenu terminologiju. Ne treba pitati ispitanike ono što ne znaju. Mogu se zahtevati samo one informacije koje svaka prosečna osoba zna. Treba izbegavati nejasna i neodređena pitanja, odnosno pitanja treba da budu specifična i jasna i prilikom njihovog formulisanja treba se staviti u poziciju potrošača koji se anketira (Lawless & Heymann 2010).

Kod pitanja sa više ponuđenih odgovora odgovori ne smeju da se preklapaju, treba da budu međusobno isključivi i iscrpni. Greške se lako mogu napraviti kod demografskih pitanja, kao što su, na primer, bračni status ili nivo obrazovanja. Pitanja o starosti i nivou prihoda takođe mogu da sadrže kategorije koje se preklapaju. Ove greške je moguće izbeći prethodnom proverom upitnika i razmatranjem upitnika od strane kolega. Potrebno je dati kategorije "ne znam" ili "bez odgovora", posebno kod demografiskih pitanja, i pitanja koja se tiču ličnog stava. Ako je moguće zaokružiti više alternativa, treba proveriti da li su sve one navedene i uvesti kategoriju "zaokružite sve što važi" (Lawless & Heymann 2010).

Ne treba navoditi ispitanika na određene odgovore, odnosno treba izbegavati pitanja koja ukazuju na ispravan ili željeni odgovor. Uvek postoji jak socijalni pritisak kod ispitanika da daju odgovarajući odgovor samo da bi zadovoljili ispitivača (Orne 1962, Orne & Whitehouse 2000). Na primer, kod pitanja "Koliko Vam se sviđa proizvod?" upotreba reči "sviđa" sugeriše prihvatljiv odgovor. Adekvatnije pitanje bi bilo "Koliko Vam se sviđa ili ne sviđa proizvod?", a još neutralnije pitanje bi glasilo "Kakvo je vaše sveukupno mišljenje o proizvodu?" (Lawless & Heymann 2010).

Kod kreiranja pitanja treba izbegavati dvosmislenost, na primer pitanja sa više subjekata ili predikata. Pitanje "Da li mislite da su krompir i riba hranljivi?" je problematično, jer logika nalaže da upotreba veznika "i" zahteva da za oba dela pitanja bude isti odgovor. Međutim, potrošači ne razmišljaju uvek logično i može se desiti da pozitivno odgovore na ovo pitanje, iako misle da je samo jedan od dva navedena proizvoda hranljiv (Lawless & Heymann 2010).

Istraživač mora biti svestan uticaja koji ima način formulisanja pitanja. Kao i u slučaju sugestivnih pitanja, formulacija pitanja samo sa pozitivnom ili samo sa negativnom konotacijom može značajno uticati na ispitanika. Manje obrazovani ispitanici često se slože sa jednostranim odgovorom slažem se/ne slažem se (Lawless & Heymann 2010). Treba eksplicitno predstaviti sve alternative kod pitanja koja se tiču ličnog mišljenja. Na primer, pitanje "Da li planirate da kupite drugi frižider u budućnosti ili ne?" predstavlja dobro formulisano pitanje, jer postoji balans između alternativa, tako da jedna nema prednost u odnosu na drugu (Lawless & Heymann 2010).

Ispitivač mora biti svestan halo i horn efekta. Halo efekat predstavlja predrasude koje uključuju pozitivan uticaj jedne veoma važne karakteristike na druge, logički nepovezane karakteristike. Nekome može da se svidi izgled proizvoda i samim tim da oceni da je proizvod boljeg ukusa ili teksture. Postavljanje pitanja samo o dobrim karakteristikama proizvoda može dovesti do pristrasnosti i do formiranja ukupne pozitivne ocene. S druge strane, horn efekat predstavlja predrasude koje uključuju negativan uticaj određene važne karakteristike na druge, logički nepovezane karakteristike. Ukoliko se postavljaju pitanja samo o nedostacima proizvoda, to može da dovede do pristrasnosti mišljenja u negativnom smislu (Lawless & Heymann 2010).

Neophodna je prethodna provera upitnika (Schaefer 1979). U najmanju ruku, nekoliko kolega bi trebalo da razmotri radnu verziju upitnika da bi ukazali na eventualne probleme vezane za tumačenje pitanja i odgovora. Provera upitnika sa potrošačima će pružiti priliku da se vidi da li se stavke i pitanja odnose na sve potencijalne ispitanike. Na primer, pitanja o navikama u ishrani u poslednjih mesec dana ne mogu biti prikladna za nekoga ko je bio na odmoru i konzumirao veoma veliku količinu gotove hrane (Lawless & Heymann 2010).

3 3 FOKUS GRUPE

Najčešća forma kvalitativnih istraživanja je grupni intervju ili diskusija fokus grupe, koja se jednostavno naziva fokus grupa. Ona obično uključuje desetak potrošača koji sede za stolom i razgovaraju o proizvodu uz prisustvo profesionalnog moderatora. Intervju je fokusiran u smislu da su određena pitanja na dnevnom redu za diskusiju i usmeren je ka proizvodu, reklami, konceptu ili promociji. Metod je u širokoj upotrebi već više od 50 godina od strane istraživača u oblasti društvenih nauka, kreatora politike vlada i donosilaca poslovnih odluka. Sa klijentima koji su zahtevali istraživanje treba diskutovati o važnim pitanjima i svim detaljima, uključujući upotrebu proizvoda i prototipova i dr.

Pitanja treba razmotriti sa pet ili šest drugih istraživača i tada pitanja ili teme mogu biti podeljene po etapama. Učesnici ne bi trebalo da poznaju jedni druge, iako je u nekim oblastima nemoguće izbeći da poznanici budu u istoj fokus grupi (Lawless & Heymann 2010). Pored upitnika i statističke analize i druge tehnike se mogu koristiti za procenu odgovora potrošača na nove proizvode. Eksploratorna istraživanja često imaju mali broj učesnika, ali dozvoljavaju veću interakciju i podrobnije ispitivanje stavova i mišljenja (Chambers & Smith 1991). Ova istraživanja se svrstavaju u kvalitativne tehnike i razlikuju se od kvantitativnog istraživanja koje, pre svega, koristi statističku obradu numeričkih podataka i uzorkovanje (Lawless & Heymann 2010). Kvalitativne metode istraživanja su tehnike koje uključuju intervjue ili opservacije koje su manje kontrolisane od laboratorijskih eksperimenata. One su takođe manje strukturirane od anketnog istraživanja na osnovu upitnika. Metode su fleksibilne u smislu da ako se pojavi nova informacija, tok i sadržaj istraživanja se može promeniti, što je jedna od prednosti. Kvalitativna istraživanja potrošača se najviše odnose na istraživanje i razvoj novih koncepata koji idu ruku pod ruku sa razvojem uspešnih proizvoda (Lawless & Heymann 2010). Danas mnogi istraživači posmatraju potrošača kao "ko-dizajnera" proizvoda (Bogue 2009, Moskowitz 2012). Uobičajene kvalitativne metode uključuju grupni intervju (fokus grupe), jedan-na-jedan intervju (takozvani "dubinski intervju"), kao i metode koje obuhvataju potrošače koji učestvuju u razvoju proizvoda kada se prototipovi proizvoda definišu i modifikuju. Ovakvi inovativni potrošači su ljudi sa izraženim potrebama koje će pre ili kasnije biti zadovoljene inovacijama proizvoda na tržištu (Von Hippel 1986).

Novi pristupi i tehnike se stalno razvijaju. Uz pomoć interneta (na blogovima i sajtovima) se mogu nalaziti ideje koje mogu da poboljšaju proizvod. Postoji oko pola miliona fokus grupa svake godine širom sveta, a polovina njih je u Sjedinjenim Američkim Državama. Naravno, nisu sve fokus grupe vezane za razvoj novih proizvoda, već se koriste za različite namene, kao što su reklamiranje, procena političkih stavova, razvoj izborne strategije i drugo (Lawless & Heymann 2010).

Istorijski gledano diskusija fokus grupa se razvila iz Mertonovih grupnih razgovora za procenu reakcije publike na radio programe četrdesetih godina prošlog veka i iz analize sadržaja filmova za vojnu obuku. Danas se ova metoda široko primenjuje za potrebe istraživanja proizvoda, kao i kod prezentacije i promocije proizvoda. Odeljenja za senzorno ispitivanje dodaju ove tehnike u svoja istraživanja, budući da one mogu da se koriste za senzorna pitanja koja se tiču evaluacije u ranim fazama razvoja novih proizvoda (Lawless & Heymann 2010). Kvalitativne metode su, u principu, najpogodnije za pojašnjenje problema iz perspektive potrošača, identifikovanje mogućnosti i generisanje ideja i hipoteza. Fokus grupa takođe može da funkcioniše kao provera da se u konceptualizaciji i realizaciji proizvoda u laboratoriji nije previdelo nešto što je bitno za potrošače (Lawless & Heymann 2010).

4 4 KORACI U SPROVOĐENJU DISKUSIJE FOKUS GRUPE

Pitanja za fokus grupe se razlikuju od strukturiranih pitanja u kvantitativnim upitnicima. Vodiče za sastavljenje odgovarajućih pitanja dali su Kruger i Kejsi (Krueger and Casey 2009). Pitanja koja se postavljaju fokus grupama treba da imaju sledeće karakteristike: dobro postavljeno pitanje podstiče konverzaciju i pitanje treba da bude postavljeno govornim, a ne stručnim jezikom. Često se pitanja upućena fokus grupama odnose na osećanja i emocije, tj. nisu uvek vezana za znanje i činjenice (Lawless & Heymann 2010).

Kao korake u sprovođenju diskusije fokus grupe možemo navesti (Lawless & Heymann 2010):

- Sastanak sa klijentima i istraživačkim timom - identifikovanje ciljeva istraživanja
- Određivanje najboljih alata za ispunjenje ciljeva
- Pronaći, kontaktirati i angažovati moderatora
- Odrediti kriterijume selekcije učesnika fokus grupe
- Sastaviti pitanja i vodič za diskusiju
- Rezervisati prostor i opremu za snimanje
- Regrutovati učesnike i poslati uputstva
- Poslati učesnicima podsetnike za vreme/mesto/parking i dr.
- Angažovati asistenta moderatora (ako je potrebno)
- Organizovati plaćanje učesnicima, kao i osveženje
- Testirati opremu za snimanje
- Sprovesti grupnu diskusiju
- Sprovesti brifing posle diskusije svake grupe
- Napisati rezime posle diskusije svake grupe
- Napraviti transkripte (ako je potrebno)
- Usmeravati diskusiju u cilju dobijanja novih informacija
- Analizirati dobijene informacije
- Pregledati rezimee
- Pročitati transkripte ili pregledati audio ili video trake
- Izabrati teme i potkrepiti ih citatima iz snimljenog materijala
- Konsultovati se sa drugim članom tima da bi se izvršila provera tema i zaključaka
- Napisati izveštaj i prezentovati rezultate

Moderatori treba da izbegavaju da daju bilo kakve primere odgovora, jer će to otežati dobijanje iskrenih odgovora od učesnika. Sa klijentima koji su zahtevali istraživanje treba diskutovati o važnim pitanjima i svim detaljima, uključujući upotrebu proizvoda i prototipa i dr. Pitanja treba razmotriti sa pet ili šest drugih istraživača i tada pitanja ili teme mogu biti podeljene po etapama. Postoji nekoliko opštih pravila, a to su: treba početi sa opštim temama, a zatim doći do konkretnih pitanja; istraživač treba da proceni vreme po temi ili oblasti pitanja i nekada mora da podseti učesnike na vreme trajanja fokus grupe (Lawless & Heymann 2010).

5 5 PRIMER DISKUSIJE FOKUS GRUPE

Kao i kod većine načina ispitivanja potrošača, i ovde su učesnici česti korisnici određene kategorije proizvoda. Pri planiranju istraživanja potrebno je razmotriti demografske karakteristike ciljnih potrošača i regrutovati ih na osnovu varijabli

kao što su pol, starost, tip domaćinstva i lokacija prebivališta. Učesnici ne bi trebalo da poznaju jedni druge, iako je u nekim oblastima nemoguće izbeći da poznanici budu u istoj fokus grupi. Grupa ne mora obavezno da bude homogena, već kompatibilna (Lawless & Heymann 2010).

Može se prikazati primer diskusije na temu lazanje za mikrotalasnu pećnicu sa visokim sadržajem dijetetskih vlakana (Lawless & Heymann 2010):

- Predstaviti se, upoznati učesnike sa osnovnim pravilima i obavestiti ih da se diskusija snima.
- Zagrevanje – treba se prošetati oko stola i reći koje vrste lazanja kupujete.
- Započeti razgovor. Kako su se promenile navike konzumiranja lazanje kod učesnika u poslednjih 5 godina?
- Kakve lazanje učesnici spremaju kod kuće? Da li učesnici koriste neke prozvode slične lazanji?
- Istraživačka pitanja: pogodnost, troškovi, varijacije, porodica voli i ne voli.
- Istraživačka pitanja: Postoji li zabrinutost oko hranljive vrednosti?
- Predstaviti koncept. Lazanja sa visokim sadržajem vlakana ima veću hranljivu vrednost zbog celog zrna pšenice i visoke vrednosti dijetetskih vlakana. Pogodna je za upotrebu zbog mogućnosti pripreme u mikrotalasnoj pećnici. Ima konkurentnu cenu. Posmatrati reakcije učesnika.
- Istraživačka pitanja: Da li potrošači razmišljaju o dijetetskim vlaknima? Da li je to posebno važno za neke potrošače?
- Istraživačka pitanja: Da li je priprema u mikrotalasnoj pećnici pogodna?
- Učesnici treba da probaju lazanju i da razgovaraju o prednostima i manama. Probanje je važno za senzorne karakteristike. Treba da navedu razloge zašto im se dopada ili ne dopada.
- Pitati učesnike za predloge novih proizvoda i za sugestije.
- Ako klijenti zahtevaju dodatnu diskusiju, ponovo započeti razgovor sa učesnicima.
- Zahvaliti se učesnicima i zatvoriti diskusiju.

Neke razlike u mišljenjima mogu olakšati diskusiju. Preporučljivo je da se pozove više učesnika nego što je potrebno, jer se obično neki učesnici ne pojave (Resurreccion 2007). Nepojavljivanje učesnika se može svesti na minimum slanjem mapa, uputstava i podsetnika dan pre organizovanja fokus grupe.

Vreme potrebno za većinu grupa je oko 90 minuta, a učesnici moraju biti obavešteni o očekivanom trajanju grupne diskusije. Motivisanje ljudi da odvoje vreme za učešće u fokus grupi, plus vreme koje im je potrebno da bi stigli do mesta gde se vrši istraživanje nije uvek lako. Učesnici su obično plaćeni i mogu da dobiju osveženje, a organizuje se i briga o deci. Novčani podsticaji moraju biti pažljivo razmotreni tako da iznos nije ni preveliki, ni premali, već samo dovoljan da motiviše ljude da provedu vreme učestvujući u grupnoj diskusiji (Krueger & Casey 2009). Ponekad je potrebno identifikovati ljude koji toliko vole da učestvuju u fokus grupama da postanu profesionalni učesnici za različita testiranja. S druge strane, ponekad je poželjno da se u grupnu diskusiju uvrste ljudi koji su otvoreniji, rečitiji (Lawless & Heymann 2010).

Diskusija se skoro uvek snima na video ili audio traci. U marketing istraživanjima klijenti koji su naručili istraživanje posmatraju postupak iza staklenog zida. Učesnici moraju biti upoznati sa činjenicom da se diskusija snima i posmatra. Obično učesnici zaborave na to kada počne rasprava. Prednost je u tome što izrazi lica, gestovi i govor tela ostaju zabeleženi (Lawless & Heymann 2010). Sistematska analiza transkripta diskusije fokus grupe je detaljan i objektivan pristup, međutim, ovaj postupak je često dugotrajan i može biti spor za određene naručioce istraživanja.

Standardna analiza transkripta se vrši na sledeći način (Krueger & Casey 2009):

- Treba napisati opisni rezime odgovora na svako pitanje.
- Treba odrediti razlike u grupama (demografske, korisnici nasuprot nekorisnika, pol, itd).
- Odrediti značaj svake teme koristeći frekvenciju, specifičnost i emocije. Kod važnih tema postoji tendencija da se više puta ponavljaju. Frekvencija pokazuje koliko puta se nešto pominje, koliki je broj ljudi koji iznose određeno mišljenje ili komentar. Specifičnost se odnosi na komentare koji su detaljni i specifični. Emocije se odnose na stav za koji se učesnici snažno zalažu i one mogu biti od većeg značaja.
- Treba sastaviti rezime transkripta, koristeći određene teme, organizovane kao pitanja i

odabrati tri odgovora koji najbolje ilustruju svaku ključnu tačku diskusije.

6 6 ZAKLJUČAK

Pitanja za fokus grupe se razlikuju od strukturiranih pitanja u kvantitativnim upitnicima. Pitanja koja se postavljaju fokus grupama treba da imaju sledeće karakteristike: dobro postavljeno pitanje podstiče konverzaciju i pitanje treba da bude postavljeno govornim, a ne stručnim jezikom. Često se pitanja upućena fokus grupama odnose na osećanja i emocije, tj. nisu uvek vezana za znanje i činjenice. Moderatori treba da izbegavaju da daju bilo kakve primere odgovora, jer će to otežati dobijanje iskrenih odgovora od učesnika. Autori Lawless i Heymann su identifikovali korake u sprovođenju diskusije fokus grupe koji obuhvataju sastanak sa klijentima i istraživačkim timom i identifikovanje ciljeva istraživanja, određivanje najboljih alata za ispunjenje ciljeva, angažovanje moderatora, određivanje kriterijuma selekcije učesnika fokus grupe, sastavljanje pitanja i vodiča za diskusiju, rezervisanje prostora i opreme za snimanje, regrutovanje učesnika, slanje podsetnika učesnicima za vreme/mesto/parking, angažovanje asistenta moderatora (ako je potrebno), organizovanje plaćanja učesnicima, kao i osveženja, testiranje opreme za snimanje, sprovođenje grupne diskusije, sprovođenje brifinga posle diskusije svake grupe, pisanje rezimea posle diskusije svake grupe, pravljenje transkripata (ako je potrebno), usmeravanje diskusije u cilju dobijanja novih informacija, analiziranje dobijenih informacija, pregled rezimea, čitanje transkripata ili pregledanje audio ili video trake, izbor tema i potkrepljivanje citatima iz snimljenog materijala, konsultovanje sa drugim članom tima da bi se izvršila provera tema i zaključaka i pisanje izveštaja i prezentovanje rezultata.

CITIRANI RADOVI

Bogue, J. A. (2009). Cross-category innovativeness as a source of new product ideas: Consumers' perceptions of over-the-counter pharmacological beverages. *Food Quality and Preference, 20(5),* 363-371.

Chambers, E. W., & Smith, E. N. (1991). The uses of qualitative research in product research and development. *Sensory science theory and applications in foods*, *15(1),* 395-412.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research.* New York: Sage.

Lawless, H. T., & Heymann, H. B. (2010). *Sensory evaluation of food: principles and practices*. New York: Springer Science & Business Media.

Moskowitz, H. R. (2012). *Sensory and consumer research in food product design and development*. New York: John Wiley & Sons.

Orne, M. B., & Whitehouse, W. E. (2000). Demand characteristics, *Encyclopedia of psychology, 2(1),* 469-470.

Orne, M. T. (1962). On the social psychology of the psychological experiment: With particular reference to demand characteristics and their implications. *American psychologist, 17(11),* 776.

Resurreccion, A. V. (2007). 13 Consumer Sensory Testing for Food Product Development. *Developing New Food Products for a Changing Marketplace, 3(1),* 365.

Schaefer, E. E. (1979). *ASTM manual on consumer sensory evaluation*. Pennsylvania: ASTM International.

Von Hippel, E. A. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management science, 32(7),* 791-805.

Datum prve prijave: 26.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 04.06.2016.
Datum prihvatanja članka: 26.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Škunca, D., & Rudić, D. (2016, July 15). Kvalitativna istraživanja i percepcije potrošača o karakteristikama proizvoda. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 165-172. doi:10.12709/FBIM.04.04.02.17

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Škunca, Dubravka, and Danilo Rudić. 2016. "Kvalitativna istraživanja i percepcije potrošača o karakteristikama proizvoda." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 165-172. doi:10.12709/FBIM.04.04.02.17.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Škunca Dubravka and Rudić Danilo Kvalitativna istraživanja i percepcije potrošača o karakteristikama proizvoda [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 165-172.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Škunca, D. & Rudić, D., 2016. Kvalitativna istraživanja i percepcije potrošača o karakteristikama proizvoda. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 165-172.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Kvalitativna istraživanja i percepcije potrošača o karakteristikama proizvoda. **Škunca, Dubravka and Rudić, Danilo.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 165-172.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.18

UTICAJ DIZAJNA RADNIH MESTA NA EFEKTIVNOST ZAPOSLENIH

INFLUENCE OF JOB DESIGN ON EMPLPLOYEE EFFECTIVENESS

Svetlana Vukotić
Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd

Nebojša Zakić
Univerzitet Union-Nikola Tesla, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd

Danijela Janjić
Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

©MESTE
JEL Category: **J62, J81, M12**

Apstrakt

Uporedo sa pojavom menadžmenta ljudskih resursa dolazi do intenziviranja interesovanja i osavremenjavanja pristupa dizajnu radnih mesta. Formula uspeha je ravnoteža između radnih mesta i poslova koje firma treba da obavi. Značaj adekvatno dizajniranih radnih mesta je višestruk i doprinosi performansi, zadovoljstvu zaposlenih, ali i njihovom psiho-fizičkom stanju. Sa druge strane, kao krajnja implikacija svega toga je profit, koji firma ostvaruje. U radu se bavimo određivanjem pojma radnih mesta, kao i prirodom dizajna istih. Zatim je razmatrana analiza procesa radnih mesta, koja je kompleksna i odvija se u više stadijuma. Poslednji u nizu, ali ne i po važnosti, su opis i specifikacija radnih mesta, koji su prikazani. Cilj rada je da pokaže koliko je važno razumeti i adekvatno vrednovati dizajn radnih mesta, da bi mogao biti uspešno i pravilno implementiran.

Ključne reči: *dizajn radnih mesta, menadžment ljudskih resursa, zaposleni, opis i specifikacija radnih mesta*

Abstract

Along with the creation of human resource management there is a spike in interest to modernize job design approaches. The formula for success lies in the balance between jobs and assignments for the firm. The significance of adequately designed jobs is varied, as it benefits performance, employee satisfaction and their psycho-physical state. On the other hand, all of that implies profit for the firm. In

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Svetlana Vukotić
cecavukotic@gmail.com

this paper we are concerned with defining a job, and the nature of its design. Next, we analyse job processes, a complex, multi-stage analysis. Last, but not least important, are job description and specification, which are shown. The aim of the paper is to show how important it is to understand and adequately value job design, so it can be successfully implemented.

Keywords: *workplace design, human resource management, employee, job description and specification*

1 UVOD

Danas se uspeh kompanija meri onim što mogu bolje i drugačije da urade u odnosu na druge, a ono što ih najviše razlikuje su ljudi koji u njima rade. Zato se sve veća pažnja i u literaturi i u praksi poklanja istraživanju i primeni najefikasnijih načina upravljanja ljudskim resursima u organizaciji: od planiranja ponude i tražnje, preko regrutovanja dovoljnog broja kvalifikovanih kandidata, odnosno selekcije i zapošljavanja najboljih, preko treninga i razvoja zaposlenih, njihovog nagrađivanja, do efikasnog upravljanja procesom fluktuacije zaposlenih u organizaciji.

Menadžment ljudskih resursa je složen proces, koji se sastoji od više važnih aktivnosti. Prilikom pokušaja određivanja koja od tih aktivnosti ima najveći značaj svakako ćemo se suočiti sa nemogućnošću preciznog određivanja i izbora samo jedne od njih.

Ograničeni materijali i ljudski resursi, kao i sve veće potrebe ljudi nametnule su nužnost racionalnog ponašanja u procesu privređivanja. Ovakvi efekti su mogli da se postignu samo primenom odgovarajućih znanja i veština, koja su omogućila da se sa što manjim ulaganjem u proizvodnju ostvare što veći rezultati poslovanja.

Podela rada predstavlja bitan faktor efikasnosti funkcionisanja organizacionog sistema. Ona u suštini podrazumeva specijalizovanje pojedinih izvršioca za samo jedan segment procesa - produktivnost određenog organizacionog sistema. Ukoliko ne bi bilo pripreme, koordinacije i kontrole rada svih izvršilaca u uslovima parcijalizacije poslovanja, moglo bi doći do raspada organizacionog sistema (Holman et al, 2012). Ovo je suštinski razlog zbog čega je i došlo do pojave specijalizovanih nosilaca poslova, koji se povezuju u jedinstvenu funkciju upravljanja.

Sa druge strane, organizacioni sistemi su vremenom postajali sve složeniji, pa su se nosioci funkcije upravljanja nalazili pred sve složenijim zadacima, koje je trebalo ispuniti. Ovako kompleksne zadatke mogu da ispune samo ljudi koji poseduju odgovarajuća znanja i kvalifikacije, a to su profesionalni menadžeri.

Od menadžera se očekuje da odrede delokrug poslova koje treba obaviti. Isto tako i da definišu, analiziraju ili, najsveobuhvatnije rečeno, da dizajniraju radna mesta za njihove izvršioce. Da bi radni sistemi ostvarili visoke performanse potrebne su dve grupacije projekcija, koje je naravno potrebno i realizovati. To su: projektovanje rada – kako su zaposleni organizovani u formalnim i neformalnim jedinicama (departmenti, timovi) i projektovanje posla – odgovornosti i zadaci pripisani pojedincima (Evans, & Lindsay, 2002).

Sigurno je da ne postoje gotove formule koje su opšteprihvatljive i sveprimenjive, jer kod nekih poslova dolazi do izražaja rutina i automatizam, a kod drugih je potrebna veća kreativnost, jer su ti poslovi kompleksniji i potencijalni problemi češći (na primer, marketing ili socijalni rad). Samim tim, ovde je potrebna mrežasta i fleksibilnija organizacija, bez naglašene hijerarhije, da bi pojedinci iz te autonomije imali širi manevarski prostor za prevazilaženje eventualnih poteškoća u hodu.

Otuda su se pojavljivali i različiti varijeteti poput: reinženjeringa poslovnog procesa, povećanja obima rada za pojedina radna mesta, odnosno obogaćivanja posla, kao i rotiranja radnih mesta. Reinženjering je bio u žiži interesovanja 90 - tih godina prošlog veka, a predstavlja promenu načina poslovanja nastalu pod uticajem veće primene informacionih tehnologija. Sledeći dalje hronologiju, došlo je do povećanja obima rada, odnosno obogaćivanja posla, koje je imalo svoju realnost u organizacijama koje uče. Stone (2002, p. 153) posebno ističe društveno-tehničko obogaćivanje, čiji je cilj integrisanje ljudi sa tehnologijom. Rotiranje radnih mesta bilo je jedna od skoro obavezujuće specifičnosti japanske organizacione strukture, što ne znači da ne može naći primenu i u drugim zemljama. Moglo bi se reći, da sada postoji povratna sprega između

novih holističkih formi upravljanja i veće kompetentnosti njenih izvršilaca u smislu multidisciplinarnosti njihovog znanja. Ovo se dogodilo upravo zbog toga što se nalazimo u vremenu kada prevladava menadžment znanja.

Ovaj retrospektivni okvir odslikava prisutni trend, ali ne znači da konkretizacijom zahteva pojedinih radnih mesta ne može biti primenjen i reinženjering, rotacija ili obogaćivanje i u sadašnjem trenutku. Važno je napomenuti da je suštinska promena koju je doneo menadžment ljudskih resursa da se organizacije uglavnom posmatraju kao proces, a mnogo ređe kao entiteti (Vukotić, 2009).

U svakom slučaju, savremena organizacija deluje u pluralističkim društvenim strukturama. Stoga, ona mora da bude usmeravana od strane savremenog menadžmenta koji uživa autoritet, koji nije komandujući, već inspirišući (Ikač, 2006).

2 DEFINISANJE RADNIH MESTA

Ono što je fokus našeg razmatranja je raspoređivanje na radno mesto i sam dizajn radnog mesta u organizacionom kontekstu, ali ne treba zaobići ni pripremne radnje koje tom rasporedu prethode.

Posao Mathis i Jackson (2004, p. 51) formulišu kao napor koji je učinjen da se proizvedu i ostvare rezultati. Radno mesto predstavlja grupisanje zadataka, dužnosti i odgovornosti zbog konstituisanja ukupnih radnih zadataka za zaposlene. Samim tim, dizajniranje radnih mesta bi se moglo nadovezati po hronologiji na selekciju. Međutim, radna mesta bi, po pravilu, trebalo da budu projektovana unapred, da bi se znao profil zaposlenih koje treba selektovati među regrutovanim.

Nakon što se analizom posla identifikuju zahtevi koje zaposleni treba da ispune i nakon što je regrutovan odgovarajući broj kandidata, kandidati moraju biti provereni, procenjeni, odabrani i postavljeni na odgovarajuće slobodno radno mesto. Primarna funkcija ovog sistema je da pomaže u obavljanju ovih aktivnosti, dajući odgovor na pitanja koji troškovi nastaju u vezi sa zapošljavanjem, usavršavanjem i radnim angažovanjem ljudskih resursa, kako izvoditi prijem i odabir novih izvršilaca i slično (Ćamilović, & Vujić, 2007, p. 301). Posmatrano hronološki planiranje je na početku ovog procesa, jer kako treba planirati poslove, tako treba planirati i sve resurse koji će ih realizovati. Regrutovanje se vrši, uslovno rečeno, iz šireg uzorka. Selekcija je krajnji odabir onih ljudskih potencijala za koje se veruje i od kojih se očekuje da će najbolje obaviti poslove i time doprineti ostvarenju profita, ali i vizije organizacije, odnosno kompanije.

Kada se radi o velikim organizacijama, na primer, onda se proces selekcije odvija fazno - kroz deset tipičnih koraka, kako je to prikazano na narednom pregledu (Stone, 2002). Na poslednjem stepeniku u ovom nizu je raspoređivanje na radno mesto.

1. Prijem aplikacija
2. Preliminarni intervju
3. Aplikaciona forma
4. Testovi
5. Intervjui
6. Pozadina istraživanja
7. Preliminarni izbor od strane odeljenja za menadžment ljudskih resursa
8. Finalna selekcija od strane linijskih menadžera
9. Medicinska ispitivanja
10. Raspoređivanje na radno mesto

Prilikom raspoređivanja na radno mesto nužno je prethodno napraviti sistematizaciju poslova koje to radno mesto obuhvata. Za organizaciju je idealno ako je skup svih radnih mesta jednak zbiru svih poslova koje firma treba da obavi – ni manje, ni više. To je prilično teško sa velikom preciznošću učiniti, pa samim tim, u takvim situacijama dolazi do izražaja ekspertnost stručnjaka za ljudske resurse, koji bi i ovom problematikom trebalo da se bave.

Tok ili proces radnih analiza predstavlja u suštini odnos *input*a i *autput*a, čije se relacije u svetlu ljudskih resursa mogu predstaviti kao na slici 1.

Prilikom stvaranja *autput*a iz *input*a potrebno je organizovanje, koje opet zahteva razdvajanje i integraciju (Torrington, Hall, & Taylor, 2004). Kod razdvajanja postoje dogovori o poslovima da bi se oni najefikasnije obavili, a integracija predstavlja koordinaciju rada pojedinaca sa ciljem da ceo zadatak bude obavljen na najbolji mogući način.

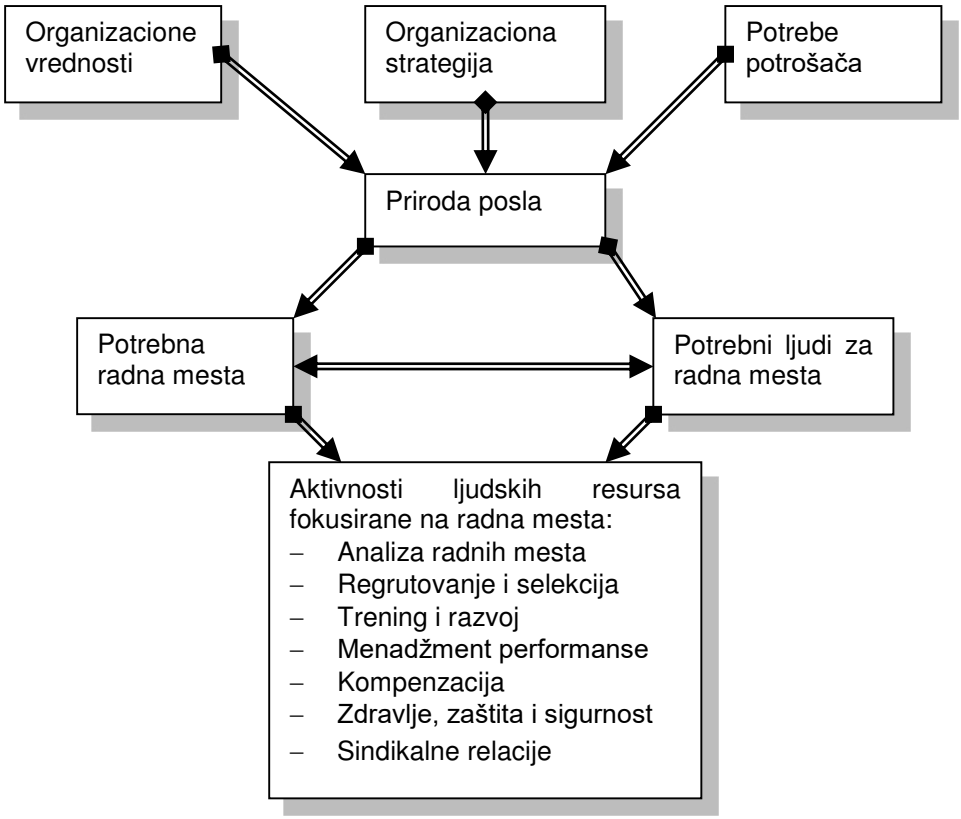
U svakom slučaju, i kod razdvajanja i kod integracije potrebno je izvršiti analizu posla. Prema Vujiću (2004, p. 111) analiza posla se odvija fazno kroz:

1. popis i opis radnog mesta,

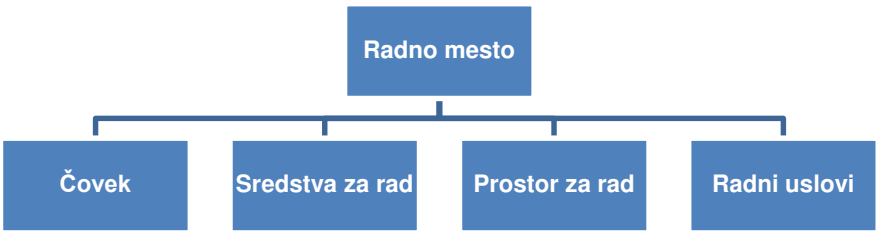
2. analizu i rangiranje radnog mesta i
3. procenu posla.

Radno mesto je prostorno ograničeni deo firme na kome se nalaze sredstava za proizvodnju i gde jedan ili više zaposlenih izvršavaju pojedinačne zadatke. Samim tim, proizilazi da je radno mesto sastavljeno iz više elemenata (kako je to prikazano na slici 2). To su: čovek, sredstva za rad, prostor i odgovarajući radni uslovi.

Osoba na određenom radnom mestu ima svoje zvanje koje ukazuje na osnovni identitet, sadržaj i okvire posla koji ta osoba obavlja (Torrington, Hall, & Taylor, 2004, p. 83). U skladu sa tim, radno mesto se pojavljuje kao najmanja organizaciona jedinica na najmanjem stepenu organizacione strukture pojedinih funkcija. Međutim, ono što je važno je da ne treba posmatrati radno mesto u vakuumu, već u korelaciji sa ostalim poslovima, odnosno ostalim radnim mestima. Ovo naročito dolazi do izražaja kada neki poslovi imaju dodirnih tačaka, gde je bitno da se dizajn radnog mesta odnosi na organizacione zadatke, dužnosti i odgovornosti u produktivnim radnim jedinicama (Mathis, & Jackson, 2005), da bi se znalo gde počinje odgovornost jednog izvršioca, a gde se završava odgovornost drugog. Naravno, ima i situacija u kojima može doći do preklapanja odgovornosti. *Dužnosti na poslu govore nam šta treba da radimo. Odgovornosti nam govore šta treba da dostignemo. Ciljevi su mete. Ključne oblasti rezultata u kojima se očekuje rezultat* (Bridges, 1995, p.155).



Slika 1. Faktori koji utiču na radna mesta, ljude i odnose u politici ljudskih resursa
Izvor: Mathis, Jackson (2005)



Slika 2. Elementi koji čine radno mesto

S obzirom na činjenicu da kod svakog radnog mesta postoji spisak i onoga što ne treba uraditi, kao i onoga što treba raditi, pa to može imati implikacije na kreativnost zaposlenih i naravno direktno uticati na njihov doprinos (Grant, Fried, Parker, & Frese, 2010). Otuda, ako se zaposlenima da sloboda u odlučivanju kako će neki posao obaviti, onda se može govoriti o obogaćivanju radnih mesta, čiji spisak radnih zadataka nije strogo određen, već samo krajnji ishod. Ovo naročito dolazi do izražaja kada neki od poslova zahtevaju timski rad. Radno mesto je obično predviđeno za veći broj izvršilaca sa istim opisom posla. Za svakog izvršioca definisan je niz aktivnosti iz kojih se sastoji posao na tom radnom mestu. Ukoliko postoji izvesna autonomija u određivanju aktivnosti kod pojedinačnih izvršilaca, onda svakako treba da bude precizirano šta treba da bude performansa tima. *Za određivanje tima nije važno činjenje, već je važno da ljudi* „zajednički“ *deluju. U današnje vreme, timovi i timski rad ključno su područje organizacijskog razvoja* (Larsen et al, 1996). Timski rad je doveo do redizajniranja radnih mesta u poslednjoj dekadi. Postoji tendencija stvaranja čak i virtuelnih timova da bi se svako osećao važnim i merodavnim za svoj deo posla, a ne privilegovanim, po bilo kom osnovu. Međutim, jedan od potencijalnih problema je kako odrediti koliko je ko participirao u izgradnji performanse (Kirkman, Tesluk, & Rosen, 2001). U praksi se, recimo, često događa da kompanije prave greške insistirajući na timskom radu, a na individualnim nagradama (Stone, 2002).

3 DIZAJN RADNIH MESTA

Dizajnu radnih mesta treba posvetiti posebnu pažnju iz tri razloga (Mathis, & Jackson, 2005):

- Dizajn radnih mesta utiče na performansu, posebno ako motivacija kod zaposlenih može da implikuje suštinske razlike. Na primer, niži troškovi koji se ostvaruju manjim odsustvovanjem sa posla mogu biti proizvod dobrog dizajna radnog mesta.
- Dizajn radnog mesta, isto tako, može uticati na zadovoljstvo poslom.
- Takođe, dizajn radnih mesta utiče i na psihičko i na fizičko zdravlje zaposlenih.

Za razliku od zanimanja koje nosi karakter osobe, radno mesto predstavlja rezultat konkretne podele rada (Vujić, 2004): prirodne (pol, starost, zahtevi radnog mesta), društvene (područja i delatnost u celini) i pojedinačne (radne funkcije).

Međutim, ako se vratimo na početnu definiciju radnog mesta koja sadrži više komponenti: čovek, sredstva za rad, prostor za rad i odgovarajući radni uslovi, onda smo, svakako, podvlačenjem timskog koncepta dotakli značaj međuljudskih odnosa, ali dubljom diferencijacijom i radno vreme može biti od važnosti. Tradicionalni radni raspored ili radna forma obuhvata osmočasovno radno vreme, pet dana u nedelji.

Postoje različiti trendovi koji podrazumevaju različite varijante, od preporuka da se smanji broj radnih sati, kako bi se time smanjila i nezaposlenost (u Evropskoj uniji), pa do povećanja smenskog rada. Kod rada po smenama postoje mogućnosti: smena sa nepunim radnim vremenom, stalne noćne smene, rad u dve dnevne smene, rad u tri smene, podeljene smene i drugi modaliteti. Treba imati u vidu da svaki od njih ima svoje pogodnosti i nedostatke. Nedostaci su naročito izraženi kod porodičnih ljudi, ukoliko njihov smenski rad nije uklopljen sa ostatkom porodice, što je, po pravilu, slučaj.

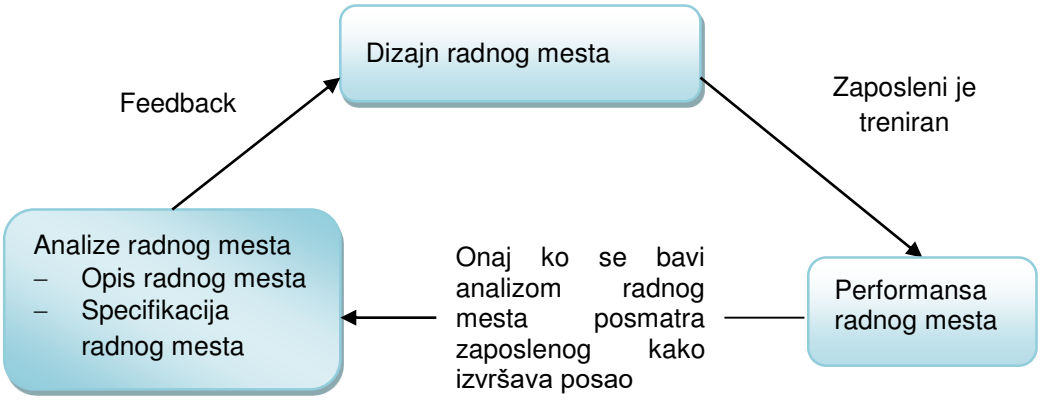
Isto tako, postoje i različite mogućnosti promene, kao, na primer, 4-dnevna 40-satna radna nedelja, četiri dana 32 radna sata u nedelji ili trodnevna radna nedelja. Na ovaj način se ipak propisuje broj radnih sati i radno vreme koje će se provoditi na poslu. Ono što još može da se pojavi kao mogućnost to su fleksibilni radni sati ili fleksibilno radno vreme. Tada su zaposleni obavezni da budu na radnom mestu isključivo onda kada su potrebni, odnosno početak i kraj radnog vremena zaposleni mogu sami određivati u zavisnosti od potreba posla. Ovo radno vreme, koje bi se moglo nazvati i kliznim, može imati velike prednosti i za zaposlene i za organizaciju. Zaposleni, mogu sami da kreiraju vreme u kojem će obaviti posao, da izbegnu gužve u saobraćaju, prilikom dolaska i odlaska sa posla, da bolje preraspore vreme provedeno sa porodicom, odnosno da jednostavno imaju veću kontrolu nad vremenom. Sa aspekta organizacije u kojoj rade, to može da znači smanjivanje količine izgubljenog radnog vremena, pa samim tim, doprinos zaposlenih je veći, a organizacija je operativnija.

Lokacija zaposlenih dok rade je takođe u današnje vreme jedan od važnih faktora, naročito ako se

posmatra u jednom širem i drugačijem diskursu nego što je prostor za rad. Sada je radna snaga postala mobilna, kompanije su postale multinacionalne, pa sa tog aspekta zaposlenom može biti veoma bitno da li će raditi u matičnoj kompaniji ili njenoj filijali. Isto tako, sa progresom informacionih tehnologija postoji mogućnost da radi od kuće.

Iz svega navedenog jasno proizilazi da je dizajn radnih mesta specifikacija sadržaja poslova, materijala i opreme koje zahteva jedno radno mesto, ali isto tako i relacija sa drugim radnim mestima. Samim tim, dizajn radnih mesta prethodi analizi radnih mesta (kao što se može videti na grafikonu koji sledi).

Međutim, iako se analiza sprovodi tek nakon što je radno mesto dizajnirano, zaposleni treniran i posao realizovan (Mondy & Noe, 1996) preko opisa posla i njegove specifikacije ostvaruje se povratna sprega i radno mesto može biti redizajnirano ili ponovo dizajnirano.



Slika 3. Odnos između analize radnog mesta i dizajna radnog mesta
Izvor: Adaptirano prema Stone, 2002.

4 PRIRODA ANALIZE RADNIH MESTA

Prema Mathisu i Jacksonu (2005) analiza radnih mesta je najtemeljnija aktivnost menadžmenta ljudskih resursa. Sa druge strane, Vujić (2004, p. 111) ističe da: *stvarna, izravna operativna aktivnost u području ljudskih potencijala započinje analizom radnih mesta i poslova.*

Moglo bi se reći da postoje dva segmenta ove analize. To je pristup baziran na radnim zadacima i pristup koji je baziran na kompetencijama.

Kod prvog pristupa proceduralni koraci, kao i radni zadaci, ali i dužnosti i odgovornosti su u okviru analize radnih mesta. Više radnih zadataka obično predstavlja dužnost, a odgovornost je obaveza koja proističe iz zadataka i dužnosti.

Insistiranje na kompetencijama predstavlja bolji pristup od onog koji je zasnovan na radnim zadacima, dužnostima i odgovornostima, koji se opet smatra tradicionalnijim. Prednost ovog pristupa je upravo u tome što daje značaj ljudskom potencijalu da upotrebi maksimalne kapacitete (znanje, veštine ili neke druge personalne karakteristike) i na taj način da da pun doprinos u ostvarenju doprinosa kompaniji, odnosno u organizacijskoj performansi (Joinson, 2001). Međutim, ovo nije jedino preimućstvo, jer i samo ostvarivanje veza kroz kompetencije predstavlja faktor koji pozitivno utiče na krajnji rezultat.

Prema detaljnijoj diferencijaciji postoji i pristup koji obuhvata kontekst radnih mesta, koji sadrži situacione i pomoćne informacije koje se odnose na pojedinačno radno mesto, kao što su: njegova namena, stepen angažovanosti u organizacionom smislu, obim podataka, kulturni kontekst ili potencijalne konsekvence za učinjenu grešku.

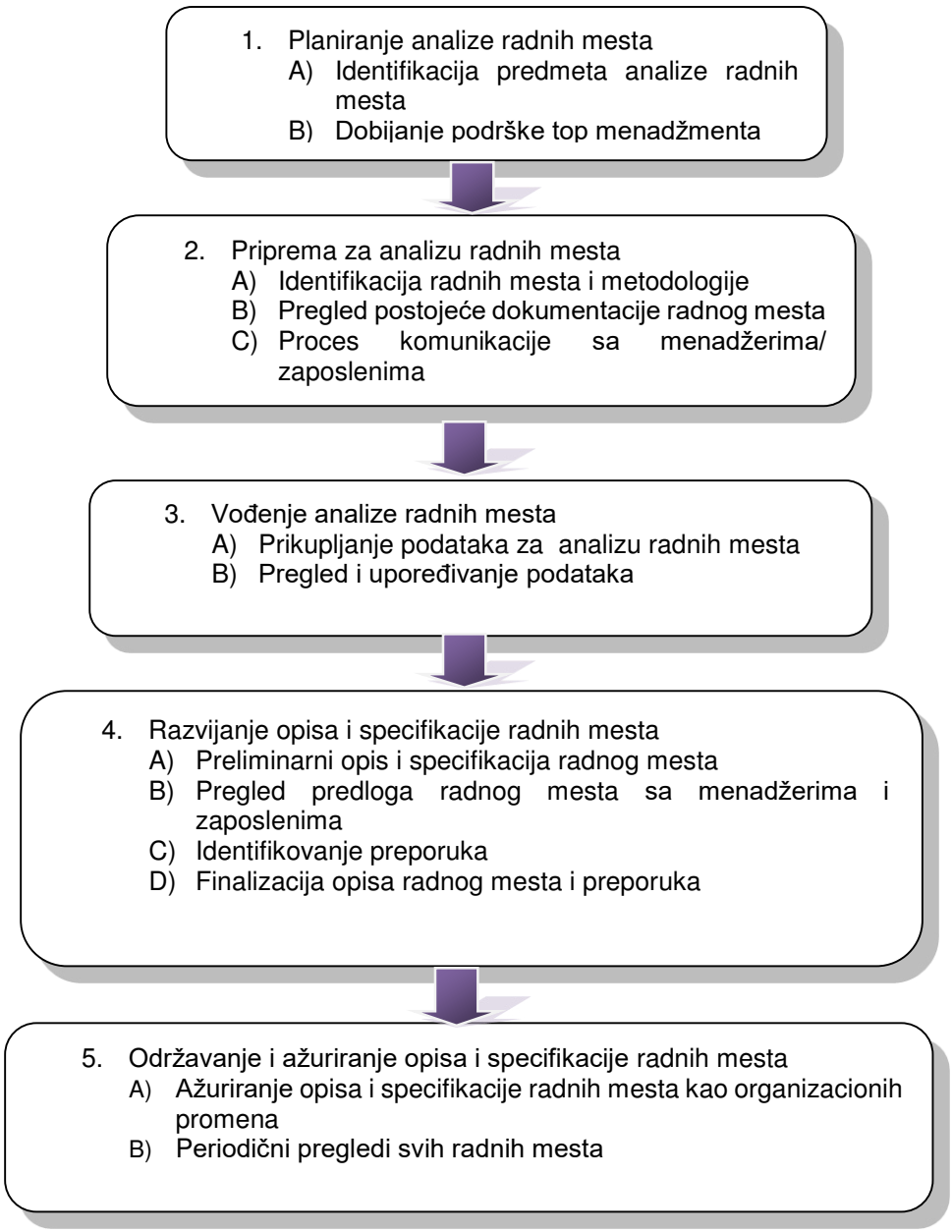
Pored pristupa analizi radnih mesta, mogu se posebno izdvojiti i metode analize radnih mesta.

Metode analize radnih mesta mogu se grupisati u više kategorija, kao:
- Opservacija
- Intervjuisanje
- Anketiranje

- Kompjuterska analiza radnih mesta
- Kombinacija više metoda.

Opservacija je instrument direktnog posmatranja procesa rada jednog ili grupe radnika u obavljanju poslova, odnosno izvršavanju zadataka. Po pravilu su rezultati do kojih se dolazi opservacijom bolji od onih koji su nastali iz studije performansi (Marušić, 1991). Razlog za ovo treba tražiti u činjenici da se studije performanse više bave proučavanjem pojedinačnog posla (sa velikom ekspertnošću procenjivača), a opservacija poklanja pažnju celini. Upotreba ovog metoda može biti limitirana zato što se mnoga radna mesta ne mogu sagledati u kompletnom poslovnom ciklusu. Otuda se ova metoda primenjuje u kombinaciji sa drugim metodama.

Intervjui se koriste da bi se prikupile informacije i utvrdio profil osoba u direktnom razgovoru ili kontaktu. Forma standardizovanog intervjua se najčešće koristi. Za intervju je potrebna priprema i ispitivača i ispitanika, da bi se razumela priroda posla, pre svega (Roan & Fergus, 1991). Prednost je što obezbeđuje podatke koje onaj ko je ispitivan ne bi dao samoinicijativno. Nedostatak je što vremenski dugo traju, pa ih je dobro kombinovati sa drugim metodama.



Slika 4. Stadijumi u analizi procesa radnih mesta

Izvor: Mathis & Jackson (2005)

Anketiranje je široko rasprostranjena metoda za prikupljanje podataka o radnim mestima. Naročito je pogodno za dobijanje informacija o velikom broju poslova u relativno kratkom vremenskom periodu. Međutim, mana je što različiti zaposleni imaju različite percepcije o poslovima u okviru njihovog radnog mesta, pa se u cilju prevazilaženja ovog, uslovno rečeno, nedostatka ankete kombinuju sa opservacijom i intervjuom.

Kompjuterska analiza radnih mesta je nastala sa napretkom informacionih tehnologija. Na ovaj način se uz manje utrošenog vremena i napora može proceniti radno mesto iz baze podataka, koja sadrži ne samo opšte, već i specifične podatke.

Kombinacija metoda podrazumeva udruživanje više načina za analizu radnih mesta. Tako se prevazilaze sve mane i slabosti metoda koje su kombinovane u novi hibridni model. Naravno, to podrazumeva da specijalisti menadžmenta ljudskih resursa treba da budu dovoljno kompetentni da bi novostvoreni model bio validniji od svakog pojedinačnog uključenog u kombinovani.

5 ANALIZA PROCESA RADNIH MESTA

U okviru analize procesa radnih mesta treba imati u vidu njenu kompleksnost. Samim tim, ova analiza je više stadijumski proces (kao što se može videti na slici 4). Značaj planiranja je veliki i potrebno je da planovi prethode prikupljanju podataka o zaposlenima. Od vitalne je važnosti da planovi dobiju podršku od strane top menadžmenta. Procena radnih mesta i ocena ličnosti su među primarnim elementima pri planiranju u preduzeću, uopšte, pa tako i u planiranju ljudskih potencijala (Vujić, 2004).

Sledeći korak je priprema i uvođenje u analizu radnih mesta, koja nakon ustanovljenih planova za potrebnim ljudskim resursima, počinje sa pregledom radnih mesta koja treba popunjavati. U ovoj fazi je važna, čak presudna komunikacija, sa menadžmentom, predstavnicima zaposlenih ili eventualno sindikatom.

Tipično za analizu radnih mesta u okviru trećeg stadijuma, odnosno vođenja analize radnih mesta, je identifikacija procentualnog vremena koje bi trebalo da bude utrošeno da bi se ispunile dužnosti i obaveze u okviru konkretnog radnog mesta.

Svi ovi koraci su, de facto, samo prethodnica za opis radnih mesta i njihovu specifikaciju.

6 OPIS I SPECIFIKACIJA RADNOG MESTA

Poslednji, uslovno rečeno, proizvod (*output*) čitavog procesa analize radnih mesta su opis i specifikacija radnog mesta (kao što je grafički prikazano na slici 5). Otuda je značaj ovog stadijuma u analizi nesumnjiv. Zajedno, kako ističu Mathis i Jackson (2004, p. 61) opis i specifikacija sumiraju informacije o analizi radnih mesta i čine ih *čitljivim i branljivim formatom*. Dakle, pored toga što informacije dobijaju formu koja je zapisana i koja se može pročitati, one predstavljaju i bazične premise za aktivnosti koje se opravdano preduzimaju u relacijama analize radnih mesta.

U većini slučajeva opis i specifikacija radnog mesta su u jednom dokumentu. Opis radnog mesta je najkraće rečeno pisana izjava koja opisuje aktivnosti koje treba preduzeti na jednom radnom mestu. Opis služi u identifikaciji zadataka, dužnosti i odgovornosti koji zaposleni na tom radnom mestu treba da ostvari. Istovremeno daje odgovore na pitanja: šta treba da se uradi, zašto to treba uraditi, gde će to biti izvršeno i najkraće kako će to biti realizovano. S jedne strane, dok opis služi da opiše aktivnosti koje treba preduzeti, specifikacija predstavlja spisak (listu): znanja, veština i sposobnosti (talenata).

Prvi deo opisa radnog mesta predstavlja lociranje radnog mesta u organizacionoj strukturi. Ovde je isto tako uključen naziv radnog mesta, naziv odeljenja ili sektora (službe), kao i izveštaj o relacijama, poput hijerarhije. Ponekad su u ovom domenu i informacije poput statusa radnog vremena (puno ili delimično radno vreme) i druge informacije.

Sledeći segment je opšti ili generalni opis koji sadrži suštinu postojanja radnog mesta ili primarnu namenu postojanja radnog mesta, naravno u konciznom obliku. Smatra se da je obim ovog dela 30 reči ili manje (Mathis & Jackson, 2005).



Slika 5. Opis i specifikacija radnog mesta

Prva pomisao svakog od nas kada je reč o opisu radnog mesta je upravo na ono što je opisano u trećem delu, odnosno spisak glavnih dužnosti i odgovornosti na tom radnom mestu koje je opisano. Koliko stavki treba da bude navedeno nije specijalno propisano, ali je Stone (2002) mišljenja da bi bilo optimalno da to bude između pet i osam ključnih navoda koji uspešno opisuju većinu poslova.

Relacije i odnosi označavaju vezu sa drugim pozicijama (radnim mestima) u samoj organizaciji ili izvan nje. Ovaj deo podrazumeva preporuke, odnosno ustaljene smernice za kontakte.

Znati kako je naredni segment koji sadrži opis minimalnog nivoa znanja, veština, talenata, mogućnosti, iskustva i zahtevanih kvalifikacija za to radno mesto. Suptilnija i preciznija sekvenca koja se na ovo odnosi je u okviru same specifikacije radnog mesta.

Naredni deo identifikuje sredinu (*background*) u kome se problem rešava u smislu okruženja. U zavisnosti od toga da li je zahtevan posao za predmetno radno mesto jednostavan i rutinski ili je kompleksan i komplikovaniji, determinisaće i njegovo pripadajuće mesto prilikom pojave eventualnih nedoumica ili problema.

Odgovornost je segment koji je najviše u vezi sa ekonomskim faktorom, odnosno sa samim platama, koeficijentima i platnim spiskovima.

Ovlašćenja predstavljaju spisak prava i ingerencija za određeno radno mesto. Ovde se podrazumeva da je navedeno ko je ovlašćen za donošenje odluka i ko određuje njihov redosled u izvršavanju.

Standardi performanse određuju dva segmenta koji su standardi za efektivnu performansu i koje su mere za ocenu performanse. Korektno i objektivno procenjena performansa predstavlja osnovu za nagrađivanje zaposlenih.

Odeljak koji je povezan sa sindikatom identifikuje potrebnu povezanost zaposlenih i članstva u sindikalnim i drugim udruženjima.

Specifikacija radnog mesta proizilazi iz njegovog opisa. Međutim, specifikacija može imati formu posebnog dokumenta ili može biti inkorporirana u opis radnog mesta, kao dokument.

Specifikacija radnog mesta identifikuje: iskustvo, kvalifikacije, veštine, sposobnosti, znanja, lične kvalitete i specifične zahteve potrebne da bi se posao uspešno obavio. Domen ličnih (personalnih) kvaliteta može da podrazumeva psihofizičke sposobnosti, ali one ponekad mogu i posebno da budu specificirane, u zavisnosti od toga koje je radno mesto u pitanju.

Grupa od tri *idealna* zahteva u okviru specifikacije radnog mesta odnosi se na to što bi se široko posmatrano moglo nazvati radnim uslovima. Smisao ovog je u tome šta organizacija (firma)

očekuje od zaposlenog ili potencijalnog zaposlenog (kandidata) da se u uslovima kada postoji idealno eksterno okruženje, idealna organizacija unutar firme i idealna tekuća (konkretna) pozicija na određeni način ponaša.

Unapređenje je hipotetička situacija povezana sa zaradom ili nekim benefitima koje zaposleni može da ostvari ako učini svoju poziciju u firmi finansijski atraktivnom. Saglasno Hameed i saradnicima (2014) velika je važnost redizajna radnih mesta u motivaciji zaposlenih.

Međutim, najčešće su ove četiri poslednje stavke sublimirane u psihofizičke sposobnosti i radne uslove i samo pri izuzetnoj preciznosti su izdvojeni kao posebni segmenti u okviru specifikacije radnog mesta.

Opis i specifikacija radnih mesta ponekad prouzrokuju različite kritike i označavaju se kao prevaziđeni segmenti u domenu dizajna radnih mesta, u smislu da veoma lako mogu izaći iz upotrebe. Za opis radnog mesta Fisher, Schoenfeldt i Shaw (1999) tvrde da je prikladan samo za one poslove koji se ponavljaju. Osim toga, određuje se i kao statička kategorija koja ignoriše dinamičnost posla, a koju Cascio (1991) čak označava sterilnom. Zamerke koje su upućuju idu i do toga da im se daju birokratske kvalifikacije i pečati i da njihovo ustanovljavanje postaje kontraproduktivno. Peters (1989) ih označava kao imperative koji od menadžera i zaposlenih traže da prelaze nepremostive granice.

Sa druge strane, Stone (2002) ističe da Japanci generalizuju svoje treninge i promovišu fleksibilnost u alokaciji zaposlenih. U Japanu je prelaženje sa jednog radnog mesta na drugo ne samo prihvatljiv postupak, već se to podrazumeva. Stoga su opisi radnih mesta samo generalni vodiči, a ne rigidne i omeđene tvorevine koje Townley (1994) naziva prvim stepenom kontrolisanja zaposlenih, koji zato postaju predvidljivi i proračunati.

U prilog svemu što izloženom, a prvenstveno kao potvrda da opis i specifikacija radnog mesta predstavljaju arhaične forme, govori i sveopšta multidisciplinarnost radne snage, odnosno zaposlenih, koji ne samo da su postali mnogo mobilniji, nego raspolažu sa širokim spektrom znanja i veština. U krajnjoj liniji, to i jeste u skladu sa menadžmentom znanja koji ne dovodi u pitanje da posao treba da bude završen, ali ne treba sputavati ničiju kreativnost i postavljati stroga pravila i formalizovati sve načine koji će dovesti do krajnjeg ishoda i uspešnog finalnog proizvoda.

Ažuriranje i razvijanje opisa i specifikacije radnih mesta pomažu da se prevaziđu određene slabosti. Tako su Mathis i Jackson (2005) mišljenja da je potrebno vršiti reviziju ili redizajn pre nego što počne regrutovanje i selekcija za svako radno mesto pojedinačno, a najkasnije svake tri godine. Ponekad je to i češće zbog tehnoloških izmena ili kada su sprovedene organizacione promene. Uvek treba imati u vidu da ako je opis posla dobar danas, u sadašnjem trenutku, da može biti irelevantan sutra.

7 ZAKLJUČAK

Iako menadžment ljudskih resursa predstavlja relativno novu naučnu disciplinu, treba imati u vidu da pored dinamičnosti i fleksibilnosti koji je uneo u upravljanje ljudskim potencijalom i dalje predstavlja živu materiju, koja se stalno menja. Promena koja je nastala zahvaljujući menadžmentu ljudskih resursa da se organizacije posmatraju više kao proces, a mnogo manje kao entiteti.

Učeće organizacije zamenjuje menadžment znanja. Novi modaliteti, kao što su menadžment promena i menadžment inovacija predstavljaju temelje za okretanje ka poslovnoj inteligenciji, a posebno njenom emocionalnom aspektu, koji sve više dobija na značaju.

Uprkos ovom burnom i sveprisutnom progresu, postoje i dalje važni i ključni prerogativi koji predstavljaju osnovu za ovu diversifikovanost i multiaktivnost zaposlenih, koja im je nametnuta takvim uslovima i vremenom. Otuda je i dizajn radnih mesta i dalje nezaobilazna i potrebna funkcija u domenu menadžmenta ljudskih resursa. Svakako da je jedna od značajnih smernica prilikom planiranja, ali i kod objašnjenja najboljih načina na koji taj posao treba da bude obavljen.

Osim toga, upućuje i to kako zaposleni treba da budu trenirani da bi njihova produktivnost bila na višem nivou, kao i da budu i efikasni i efektivni. Sve ovo može posledično dovesti do smanjenja troškova, ali i do ispunjavanja misije i vizije kompanije.

Ukoliko je radno mesto dobro dizajnirano, onda realizacijom poslova predviđenih za pojedinca,

odnosno pojedince dostižu se i ciljevi organizacije u celini.

Pored toga, dizajn radnih mesta podrazumeva i primenu određenih standarda. Posledično sve ima kao krajnji ishod povećanu satisfakciju, odnosno motivaciju zaposlenih koji znaju šta mogu očekivati, ako ispune zahteve na osnovu kojih je njihovo radno mesto dizajnirano.

Uticaj na organizacione aspekte, međuljudske odnose, poznavanje hijerarhije i implementaciju korporativne kulture su takođe pozitivne karakteristike dizajna radnih mesta. Iz svega toga, opet poput povratne sprege se pojavljuje lakše regrutovanje, selekcija i trening zaposlenih. U slučaju zapošljavanja novih kandidata oni su otvoreniji i lakše će se izvršiti njihov odabir ako znaju unapred šta se od njih očekuje. Kasnije njihova obuka i razvoj će takođe zavisti od toga kako su im radna mesta dizajnirana.

Naravno, da pored svih prednosti dizajn radnih mesta može dovesti i do određene apatije i nezainteresovanosti zaposlenih. Stalno ponavljanje, mehanički ritam, nemogućnost da izraze kreativnost, mala ili nikakva participacija u donošenju odluka su samo neki od problema.

Prevazilaženje svih potencijalnih mana i nedoumica je moguće samo ako se dizajnu radnih mesta posveti dužna pažnja. Otuda ova aktivnost predstavlja jedan od glavnih izazova za menadžera ljudskih resursa.

CITIRANI RADOVI

Bridges, W. (1995). *Jobshift: How to prosper in workplace without jobs*, Nicholas Brealey, London.

Cascio, W. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*, 4th ed., Prentice-Hall Englewood Cliffs, NY.

Ćamilović, S., & Vujić, V. (2007). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, TEKON, Beograd.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2002). *The Management and Control Quality*, South-Western, Ohio, USA.

Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management,* 4th edn, Houghton Mifflin, Boston.

Grant, A. M., Fried, M., Parker, S. H., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 145-157.

Hameed, A., Ashraf, R., M., M., Ashraf, R., Saeed, M., & Khushbkhat, K. (2014). Impact of job redesign on employee motivation: A case study of Bahawalnagar Pakistan, *International Journal of Research in Business and Technology,* Vol 4, No 1, pp. 378-384.

Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology,* June, Vol. 27, No. 2, pp. 177-19.

Ikač, N. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.

Joinson, C. (2001). Refocusing Job Description, *HR Magazine*, January, pp. 61-72.

Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2001). Assessing the Incremental Validity of Team Consensus Ratings, *Personnel Psychology*, 54, pp. 645-667.

Larsen, K., et al. (1996). *Učeća organizacija.* Retrieved from quantum21.net: www.quantum21.net/?id=585&page=7

Marušić, S. (1991). *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Ekonomski institut, Zagreb.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2005). *Human Resource Management, Essential Perspectives*, third edition, Foundations Series in Management, Thomson South-Western, USA.

Mondy, R. W., & Noe III, R. M. (1996). *Human Resource Management*, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, p. 93.

Peters, T. (1989). *Thriving on Chaos,* Pan, London.

Roan, J., Fergus, P. (1991). *The Essence of Successful Selection*, Prentice Hall, London.

Stone, R. J. (2002). *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Australia, Melbourne.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, peto izdanje, Data status, Beograd.

Townley, B. (1994). Reframing Human Resource Management – Power, Ethics and the Subject of Work, Sage, London.

Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala,* Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment - Opatija, Rijeka.

Vukotić, S. (2009). *Menadžment ljudskih resursa – osnovne perspektive,* Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd.

Datum prve prijave: 30.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 12.06.2016.
Datum prihvatanja članka: 26.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Vukotić, S., Zakić, N., & Janjić, D. (2016, July 15). Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 165-172. doi:10.12709/fbim.04.04.02.18

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Vukotić, Svetlana, Nebojša Zakić, and Danijela Janjić. 2016. "Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 165-172. doi:10.12709/fbim.04.04.02.18.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Vukotić Svetlana, Zakić Nebojša and Janjić Danijela Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 165-172.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Vukotić, S., Zakić, N. & Janjić, D., 2016. Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 165-172.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih. **Vukotić, Svetlana, Zakić, Nebojša and Janjić, Danijela.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 165-172.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.19

PRIMENA NOVIH TEHNOLOGIJA NA ZAPOSLENE U SRBIJI

APPLICATION OF NEW TECHNOLOGIES ON EMPLOYEES IN SERBIA

Jelena Ivanović
Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad, Srbija

Marko Teslić
JKP Informatika, Novi Sad, Srbija

©MESTE
JEL Category: **M51, M54**

Apstrakt

Zaštita privatnosti je pravo zagarantovano Ustavom i najvažnijim međunarodnim aktima, kao i Univerzalnom deklaracijom o ljudskim pravima, pa je tako treba posmatrati i u radnom odnosu. Zaštita privatnosti u radu i radnim odnosima podrazumeva ne samo zaštitu zaposlenog i potencijalnog kandidata, već i pravo da budu obavešteni i da sami odluče o sadržaju podataka koji se obrađuju, uz obavezu da podaci na osnovu kojih se procenjuje njihov rad i sposobnost budu tačni. Evropski sud je mnogo puta potvrdio da su pozivi iz poslovnog radnog prostora, elektronska pošta poslata sa radnog mesta i podaci dobijeni korišćenjem interneta u lične svrhe, privatni podaci. Primenom Zakona o radu u radnim odnosima treba obratiti pažnju na probleme potencijalnih kandidata i zaposlenih koji su sve veći: treba sprečiti preobimno i previse lično prikupljanje podataka pri procesu selekcije radnika, kao i podataka o zaposlenima, treba obezbezbediti zaposlenom da se upozna sa podacima koje poslodavac ima o njemu, ograničiti poslodavca da pregleda elektronsku poštu, da ima nadzor nad upotrebom interneta, nadzor nad telefonskom komunikacijom zaposlenih, video nadzor. Izvesna kontrola od poslodavca nad zaposlenima i radnim procesom mora postojati, ali i mora biti u skladu sa opštim principima zaštite privatnosti i uređena unapred utvrđenim i prihvaćenim pravilima.

***Ključne reči**: Ustav, zaposleni, radni odnos, kontrola, nove tehnologije, poslodavci*

Abstract

Protection of privacy is a right guaranteed by the Constitution and the most important international acts, as well as by the Universal Declaration of Human Rights. That it needs to be considered, also, in the employment's relationships. Privacy protection in work and in employment includes not only the protection of employees and potential candidates, but also the right to be informed and to decide on the content of the data to be processed, with the obligation that the data be accurate. The European

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Jelena Ivanović
jekybratz@gmail.com

Court has many times confirmed that the calls from the business workplace, e-mails sent from work and the data obtained using the Internet for personal purposes, personal data. The application of the Labour Act in labor relations should pay attention to the problems of potential candidates and employees are getting bigger: to be prevented overeating and too personal data collection in the selection process of workers, as well as data on employment, to be obezbezbediti employee to become familiar with the information that the employer concerning himself, restrict the employer to review the e-mail that has control over the use of the Internet, control of telephone communication staff, video surveillance. Certain control by the employer over the employee and the work process must exist, and must be in accordance with the general principles of protection of privacy and decorated pre-established and accepted rules.

***Keywords**: constitution, employee, employment, control, new technology, employers*

1 ZBOG ČEGA ZAPOSLENI IMAJU RADNO VREME OD 8 SATI DNEVNO?

Dužina radnog vremena je oduvek bila jedan od glavnih predmeta borbe radnika za bolje uslove rada u industrijskoj revoluciji. Radni dan je trajao od 10 do 16 sati, a radilo se šest dana u nedelji. Krajem 1810., Robert Oven je počeo zagovarati radni dan od deset sati. Uprkos Ovenovoj teoriji u Engleskoj 1847. godine žena i deca su dobila pravo na 10-satni radni dan, a Februarska revolucija je francuskim radnicima 1848. donela 12-satni radni dan. Kada su shvatili da su radnici mnogo efikasniji sa ovakvim radnim vremenom, neke zemlje kao što su Australija i Novi Zeland, prihvatile su Ovenov princip još davne 1850, dok je u Evropi i ostatku sveta taj princip zaživeo tek u 20. veku.

Sva ta borba koja se vodila oko skraćivanja radnog vremena na 10, a kasnije na 8 sati, donela je rezultate u vidu ograničenog radnog vremena kao fundamentalnog prava radnika koje garantuju najviši pravni akti jedne države, a vođena je idejom „tri puta osam“, što je značilo osam sati rada, osam sati odmora i osam sati spavanja. (Bosanac, 2011, p. 68) Kompanija Ford Motor, je 1914., uvela radni dan od 8 časova, uz udvostručavanja plata u periodu od dve godine, a profit im je dvostruko narastao. Podstaknute tim uspehom druge kompanije su počele da uvode osmočasovni radni dan.

Pravilnik iz 1993.godine sadrži različite odredbe o zaštiti radnika, vodi se računa o propisanoj dužini radnog vremena, pauza, ali i o granici najvećeg broja - 48 radnih sati u nedelji. Prema Zakonu o radu puno radno vreme iznosi 40 časova nedeljno, osim ako zakonom nije drukčije određeno. (Službeni glasnik RS") Po podacima iz 2003. Evropski prosek je 38,5 radnih sati nedeljno. (Šubić, 2008) Direktiva radnog vremena, koja je nastala 2003. u EU, daje zaposlenima pravo na minimalan broj dana odmora (18), slobodnih dana i odmor od najmanje 11 sati u svakih 24 sata, izuzev noćnih smena i omogućava da se ne radi više od 48 sati nedeljno. (EC, 2003)

2 NOVE TEHNOLOGIJE

Tehnologija potiče od grčke reči "technologia" ("τεχνολογία") — "techne", "τέχνη" ("veština") i "logia", "λογία" ("nauka"). Tehnologija se može odnositi na materijalne objekte, kao što su mašine ili alati, ali se može odnositi i na šire teme, kao što su sistemi, metode organizovanja i tehnike. Poslodavci su se od samog početka težili kontroli radnika. Kontrolisanje potiče još iz starog veka, u vreme nastanka pravili piramide, a nastavilo se kroz istoriju u cilju što potpunije kontrole radnika i što efikasnijeg obavljanja poslova.

Radni dan zaposlenih u razvijenim zemljama kreće buđenjem sa alarma na tabletu koji je proizveden u Poljskoj, kafu sprema šolja koja sama meša. Dok putuju na posao, čitaju vesti na pametnom telefonu koji je napravljen u Indiji, a na poslu rade na laptopu napravljenom u Nemačkoj. Za vreme pauze, većina zaposlenih poseti facebook i obavezno pogleda novosti koje su objavili njihovi prijatelji. Slušaju nove pesme na youtube-u i objavljuju nove tekstove na svom blogu. Poštu proveravaju preko gmail-a i šalju mejlove prijateljima iz Rusije, Japana i Slovenije. U teretani vežbaju sa novom “moćnom loptom” dok vežbe prati “amiigo” narukvica. Uveče spavaju na blutut muzičkom jastuku.

Internet, kao komunikaciono sredstvo je olakšao život ljudima. Nemoguće je zamisliti dan bez interneta i društvenih mreža. Internet je dostupan

svuda. U 21.veku Amerika i Velika Britanija su najdalje otišle sa kontrolom radnika. Američke kompanije godinama unazad ulažu u sisteme praćenja svojih zaposlenih. U američkoj kompaniji koja proizvodi računare Hewlett-Packard je sporovedena unutrašnja istraga kako bi se utvrdilo ko odaje poslovne tajne i poverljive informacije konkurenciji. Tada su šefovi velikih firmi počeli da razmišljaju o uvođenju sistema za posmatranje zaposlenih. Godišnje se u Britaniji potroši oko 300 miliona funti na ovakve sisteme. Veliki broj kamera služi i za kontrolu kriminalaca. Kamera ima svuda. U metrou, na autobuskim stanicama, aerodromima, javnim mestima, na ulicama, velikim tržnim centrima, hipermarketima. Kamere su postavljene ne samo zbog mogućeg kriminala I napada, već da bi poslodavci snimali i kontrolisali zaposlene.

Američke kompanije su iskoristile zakone u državi Vašington i odobrile praćenje elektronske pošte, snimanje kretanja, i to ne samo na radnom mestu već i van njega. Kada se zaposleni na radnom mestu uključi na Internet, na ekranu se pojavljuje prozor koji korisnika obaveštava, da se u cilju otklanjanja mogućih opasnosti po firmu, sve aktivnosti koje se obavljaju na računaru mogu pratiti i snimati. (Đekić, 2008) Postoji zaista mnogo aplikacija i programa koje omogućavaju poslodavcima da kontrolišu svoje zaposlene, počevši od trenutka kada se jave kao potencijalni kandidati za posao, pa sve do trenutka kada dobiju otkaz.

Prema instraživanjima koje je sporovela svetska organizacija "*Broadband Commission*" Island je sa 96% stanovništva na prvom mestu po korišćenju interneta, dok je Srbija na 75. Na Balkanu na prvom mestu je Slovenija, dok je 42. u svetu, BiH druga u regionu, a 45. u svetu, Makedonija je 49, Hrvatska 50, Crna Gora 58. Rezultati ankete sa konferencije *Cisco Expo* 2010. godine pokazali su da 42,8% ispitanika na internetu provodi između 4-7 sati dnevno, 28,44% koristi internet preko 8 sati dnevno. Više od 55,17% ljudi ima internet bilo gde da se na nalaze (na poslu, kući, i to najčešće preko telefona). Svi ispitani, 100%, su rekli da imaju internet na poslu, a polovina kompanija ima interaktivne internet stranice 44, 83%. (Bajagić A., 2010)

3 DA LI RADNICI ZAISTA RADE NA POSLU?

Istraživanja koja je napravio *Business Insider* pokazala su da čak 73% radnika na poslu provede najmanje sat vremena ne radeći ništa. Vreme koje je predviđeno za rad 48% provodi na internetu, dok 33% razgovara sa kolegama, a čak 49% rešava privatne probleme. U Srbiji se radi mnogo manje no u okruženju. Pronalaženje i kontaktiranje klijenta odnosi puno vremena, duplirane ili neželjene informacije se gomilaju, a sve to ima veliku ulogu u trošenju radnog vremena.

Vreme provedeno na internetu za vreme radnog vremena u Srbiji je mnogo veće nego u svetu. Gledanje video klipova za vreme radnog vremena je zastupljeno kod 91% zaposlenih, na društvene mreže svoje radno vreme troši 77% zaposlenih, 50% radnog vremena zaposleni troše proveravajući elektronsku poštu i u online konverzaciji sa kolegama. (Kuleto, 2012)

Francuski dnevni list "*Le Figaro*" je objavio rezultate istraživanja koja su pokazala da zaposleni u Francuskoj prosečno provode na internetu 86 minuta, a da je samo trećina vremena korišćena za posao. Istraživanje je pokazalo da je većina poslodavaca svesna da zaposleni provode na Internetu više vremena nego što im je neophodno za poslovnu komunikaciju, ali prećutno odobravaju takvo ponašanje zato što je tehnički nemoguće potpuno zabraniti zaposlenima da, na primer, slušaju muziku ili čitaju mrežna izdanja novina. Oko 60% zaposlenih u SAD priznalo je da internet na poslu koristi u privatne svrhe. (A. S., 2010)

Network Box je sproveo istraživanje i otkrio da zaposleni najviše vremena provode na Facebook-u. Istraživanje koje je obuhvatio 13 milijardi URL-ova koje su zaposleni posećivali, navodi: Facebook je obuhvatio 6,8% celokupnog saobraćaja, Google 3,4%, a Yahoo i Double Click su zauzeli četvrto i peto mesto. Od 100 otvorenih sajtova, Facebook je bio otvoren 7 puta. (Schawbel, 2012)

I dok se uvodi prakse kako podstaći produktivnost i efikasnost na poslu, uveliko su razvijeni i tzv. firewall-ovi, koji služe za zabranu FB, i drugih neposlovnih sadržaja, kao što su automobilizam, pornografija i ostale socijalne mreže. Vlasnici

kompanija sve češće instaliraju programe, pomoću kojih stavljaju zabranu zaposlenima da idu na društvene mreže u toku radnog vremena, pa ih otključavaju za vreme pauza ili instaliraju programe koji nadgledaju šta zaposleni radi na računaru u toku radnog vremena. Ovakvi programi su produkti globalizacije i tehnoloških otkrića. Cene takvih programa nisu velike tako da se neki od ovakvih programa može naći skoro u svim firmama.

Teško je reći gde prestaju prava poslodavca, a gde počinju prava zaposlenih. U ovom brzom i tehnološki naprednom svetu, kvalitetne ljude uvek je teško naći i potrebno je uvesti sisteme kontrole radnika, kako zbog jasnog uvida u efikasnost, tako i radi otklanjanja eventualnih tužbi protiv kompanije, ali i straha od odavanja poverljivih informacija. (ZM, 2011)

Sve više poslodavaca u SAD koristi aplikaciju koja nudi mogućnost određivanja lokacije zaposlenog preko mobilnog telefona. Poslodavci ovo objašnjavaju potrebom da se u određenom trenutku pronađe osoba koja je najbliža mestu na kome je nastao neki problem, ali i mogućnost provere istinitosti opravdanja zaposlenih da su bolesni ili blokirani u saobraćaju.

Najnoviji slučaj Evropskog suda za ljudska prava je uznemirio čitav svet, pogotovo borce za ljudska prava. Evropski sud za ljudska prava je u januaru mesecu 2016. godine presudio u korist poslodavca, po tužbi rumunskog inženjera koji je otpušten 2007. godine jer je koristio Yahoo mesendžer na poslu, ne samo za komunikaciju sa klijentima, već i u privatne svrhe - da bi slao poruke svojoj verenici i bratu, iako je znao da je opštim aktima kompanije zabranjeno da zaposleni koriste programe za četovanje u privatne svrhe tokom radnog vremena. Sud je obrazložio svoju odluku stavom da nije nerazumna želja poslodavca da proveri da li zaposleni izvršavaju svoje profesionalne zadatke tokom radnog vremena. Kompanija je u ovom slučaju "pristupila porukama u uverenju da su sadržale profesionalnu komunikaciju". Sud je odbacio argumente rumunskog državljanina koji je tvrdio da je nadgledanjem privatnih poruka prekršeno njegovo pravo na privatnost. Svojom odlukom Evropski sud za ljudska prava je potvrdio ranije donesene odluke rumunskih sudova.

Da li je ovo početak doba kada će privatnost u potpunosti nestati? Najnoviji trend koji je sada u SAD je da ljudi budu čipovani. Lepo zvuči. Ljudi više neće morati da nose lične karte, bankovne kartice, čak i vrata automobila će se sama otvarati. Sve što ljudi trebaju jeste da popiju taj mali čip koji će se do kraja života puniti elektrolitima iz tela čoveka. Ukoliko dođe do nezgode, lekari će moći odmah da vide zdravstveni karton, vaše lične podatke, ali i stanje bankovnog računa. I ceo taj sistem je povezan sa Internetom I kompjuterom. Ali, postavlja se pitanje, da li je zaista to budućnost kojoj svi težimo, I da li takvu budućnost, koju smo samo gledali u filmovima, želimo svojoj deci.

4 STANJE U SRBIJI NEKAD I SAD

Broj zaposlenih se od 2001.godine do 2011.godine smanjio za oko 400.000, a u odnosu na 1991.godinu čak za oko 600.000. Najčešće je broj zaposlenih smanjivan zbog anuliranja industrije I ostalih ekonomskih resursa. Osamdesetih godina XX veka, bivša Jugoslavija je upala u dužničku krizu, koja je trajala do njenog raspada.

Pri prosečnom smanjivanju BDP-a od 0,3% broj zaposlenih lica je povećavan po 1,4% prosečno godišnje, te je produktivnost rada smanjivana po 1,7% godišnje. Gomilani su viškovi radnika po preduzećima koji zapravo i nisu imali šta da rade, ali su zato primali plate.

Mnogo ozbiljniji problem nastao je sa padom ekonomske aktivnosti tokom devedesetih godina, posebno do 1993. godine: u kratkom roku je došlo do obrušavanja ekonomskih aktivnosti koje nije bilo praćeno otpuštanjem novostvorenih viškova zaposlenih. Tokom devedesetih godina zaposlenost je smanjivana po stopi od 1,1%, tako što su ljudi čekali, ne radeći ništa dok čekaju, da odu u penziju. Rastu produktivnosti rada prethodile su dve decenije njenog smanjivanja. U 2011. godini BDP je bio u odnosu na 1980. godinu, manji za 29,3%, zaposlenost za 13,5%, a produktivnost rada za 18,4%. Nivo BDP-a uporediv je sa nivoom iz 1974. godine, zaposlenost sa 1976. godinom, a produktivnost rada sa 1970. godinom. (Zdravković, 2011)

Ukupan broj zaposlenih u Republici Srbiji koji imaju formalno-pravni ugovor o zaposlenju u

2014. godini manji je za 1,0% nego u 2013. godini. Ukupan broj zaposlenih žena povećao se za 0,7%, dok je ukupan broj zaposlenih muškaraca manji za 2,5%. Kod pravnih lica (privrednih društava, preduzeća, ustanova, zadruga i drugih organizacija) registrovan je pad zaposlenosti od 1,1%, a broj preduzetnika – lica koja samostalno obavljaju delatnost, i broj zaposlenih kod njih, u ovom periodu, manji je za 0,9%. Posmatrano po regionima, pad zaposlenosti u 2014. godini, u odnosu na 2013. godinu, registrovan je u Regionu Južne i Istočne Srbije (2,1%), Regionu Šumadije i Zapadne Srbije (1,8%) i u Beogradskom regionu (0,7%), dok se u Regionu Vojvodine broj zaposlenih nije znatnije menjao. (RZS, 2015)

Prema podacima, u Srbiji zaposleni rade mnogo manje od kolega iz Evropske unije. Evropski prosek efektivnih radnih sati nedeljno iznosi 39,5 u Srbji taj prosek je 30 sati I 25 minuta. U državnom sektoru je stanje jako lose i iznosi 18 sati i 20 minuta, dok u privatnom sektoru zaposleni efektivno rade na nedeljnom nivou 36 sati i 15 minuta. U Srbiji se dnevno u privatnim firmama radi 7 sati i 15 minuta efektivo, dok se u državnom sektoru radi 3 sata i 40 minuta.

Nerad na poslu se po pravilu najviše nalazi u administraciji u manje razvijenijim opštinama. Istraživanje koje je sprovelo Unija poslodavaca Srbije, pokazalo je da od 242 kompanije u kojima radi oko 15000 zaposlenih:

- 8 sati efektivnog radnog vremena radi 9,4%
- 5 sati efektivnog radnog vremena radi 17,4%
- 3 sati efektivnog radnog vremena radi 16,5%
- 1 sat efektivnog radnog vremena radi 1.2%.

Pauze na radnom mestu u srpskim firmama zaposleni koriste:

- Bez pauze (radno vreme do 4h) – 3,1%
- 30 minuta pauze – 22,9%
- 40 minuta pauze – 20,1%
- 50 minuta pauze – 13,2%
- 1h pauze – 17,5 %
- Pauza duža od 1h – 23,2%

Efikasnost rada u proizvodnim preduzećima u Vojvodini je za 24 odsto viša nego u istočnoj Srbiji, 21 odsto u odnosu na zapadnu Srbiju, a 19 odsto u odnosu na jug Srbije i Šumadiju.

Naša prvireda pati od socijalističkih bolesti. Zaposleni srednje i starije generacije teško se privikavaju na savremene oblike organizacije rada. I kad se priviknu, njihov učinak je gotovo uvek manji od učinka onih do 35 godina starosti. Posebno postoji sklonost da se posao, kad god to može, izbegava ili odlaže, da se znatno duže ostaje na pauzama, izlazi sa posla pod raznim izgovorima, dolazi kasnije, odlazi ranije i da se uopšte rad doživljava kao jedna vrsta prinude. **Najčešći razlozi odsustva:**

- Bolest deteta – 35%
- Privatne administrativne obaveze – 29%
- Odlazak kod lekara – 30%
- Bolest ostalih članova porodice – 4%
- Selidbe i sahrane – 1,5%
- Drugo – 0,5%.

Analiza u srednjem proizvodnom preduzeću iz Beograda sa 122 zaposlena pokazala da je ukupan broj dana godišnjeg odmora, plaćenog odsustvovanja sa posla i bolovanja bio 5.050 radnih dana ili 41,4 radni dan po zaposlenom, a ukupan gubitak preduzeća meren cenom minimalnog radnog časa bio je 3,83 milona dinara.

5 INTERNET I POSLODAVCI

Međunarodna istraživanja su pokazala da mnoge kompanije imaju svoje profile na društvenim mrežama kako bi se povezale sa potrošačima, uključujući i marketing i usluge koje pružaju, kao i za zapošljavanje novih radnika. Najčešći vidovi saradnje koji se praktikuju u srpskim kompanijama su kratke poruke i razmena fajlova, dok video komunikaciju smatraju jako popularnom i koristi je veliki broj ljudi.

U srpskoj kompaniji "Tigar" zaposleni bez posebnog odobrenja službe, ne smeju postavljati finansijske podatke, poslovne planove, korporativne ili druge informacije u vezi sa poslovanjem kompanije ili pojedinačnih entiteta. Zabranjeno je da se na društvenim mrežama iznose informacije koje su poverljive, predstavljaju vlasništvo firme ili nisu za javnost, odnosno predstavljaju poslovnu tajnu. Ovo se odnosi i na lične i na profesionalne komentare ili postove. Tokom radnog vremena nije dozvoljeno angažovanje na društvenim mrežama, jer se na taj način ostavlja utisak neprofesionalnosti i lenjosti. Pojedinac koji se na društvenim mrežama ili blogu identifikuje kao zaposleni u "Tigru"

predstavlja sebe, ali i svoje kolege i čitavu kompaniju. Iz tog razloga svi sadržaji, uključujući i fotografije, treba da budu primereni. Informacije koje se postavljaju ne smeju biti uvredljive, eksplicitne ili nemoralne. (Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja zaposlenih, n.d.)

Kompanije u Srbiji koje ne koriste društvene mreže naveli su kao razloge: bezbednosne probleme, oduzimanje vremena, strah od negativnih komentara, nepostojanje budžeta.

Najmoćnije i najbogatije kompanije su centar Interneta, a njihove usluge su besplatne. Te kompanije osmislile su i stvorile novi biznis model i tako otkrile neiscrpan zlatni rudnik, koji omogućava zarađivanje na račun onih kojima je ovakav model stran i nedostižan. Pravi razlog postojanja Facebooka, nisu samo korisnici već i kompanije koje plaćaju Facebooku kako bi bar imale šansu da malo olakšaju džepove korisnika pomenutog servisa. Kompanije poput Google, Facebook, Microsoft, Yahoo... ne ugrožavaju postojanje tradicionalnih firmi, jer one na neki način, rade za te firme. Ljudi više veruju ovim kompanijama, jer one ne sadrže one činioce u svom poslovnom ponašanju koje narod ocenjuje kao negativne i kapitalističke. Ove kompanije stvaraju utisak da su tu zbog korisnika i ne traže ništa zauzvrat. Kompanije koje ne naplaćuju svoje usluge su mnogo više cenjene i imaju veće poverenje naroda. Ovakve kompanije se zalažu za slobodan protok informacija. Pa onda, o čemu je ovde reč? (Google, 2016)

Postoji li zaista na internetu privatnost? Odgovor na ovo pitanje je – verovatno ne. Zašto? Koliko god neko pokušavao da sakrije svoje aktivnosti, nema načina da učinak bude stopostotan. Evropska agencija je kompaniji Google naložila da promeni politiku privatnosti. Naime, 1.marta 2012. Kompanija Google je objedinila politike privatnosti za različite proizvode i servise kompanije u jedan dokument kako bi kombinovao podatke sa svojih sajtova u cilju unapređenja ciljanog oglašavanja i obezbeđivanja veće transparentnosti i pojednostavljenje privatnosti. Google je ozbiljno ugrozio privatnost korisnika. Google bez pristanka svojih korisnika prikuplja informacije o korisnicima na osnovu informacije koje korisnici sami daju prilikom registrovanja naloga i informacija koje dobijaju na osnovu korišćenja usluga, informacija o uređaju preko kog su ulogovani na Google nalog. Podaci evidencije su podaci koje korisnici nesvesno pružaju, jer kada pregledaju sadržaj i usluge koje Google pruža, oni se skladište na serveru. Informacije o lokaciji obrađuju na osnovu GPS koji šalje signal, ili senzorskih podataka koji uređaj šalje preko Wi-Fi. Informacije o operativnom sistemu, računaru koji se koristi se preko jedinstvenog broja aplikacija šalje u Google. Kolačići i anonimni identifikatori se koriste kako bi skupljali podatke o stranicama koje korisnici posećuju. U Google-ovoj privatnosti piše da se informacije koriste kako bi nudili prilagođeni sadržaj. Informacije se dele samo uz korisničku saglasnost, uz saglasnost administratora, za spoljnu obradu, tačnije podaci se dele firmama i kompanijama ili pravnim društvima. (Aljazeera, 2011)

Kompanija Google nije jedina koja je ugrozila privatnost korisnika. Facebook koji ima više od 800 miliona korisnika širom sveta, a izmenama koje je uveo u sistem podešavanja privatnosti naloga, ugrozio je privatnost. Iako iz kompanije poručuju da je korisnicima lakše da kontrolišu svoje profile, olakšano je i stavljanje sadržaja na uvid svim korisnicima Facebook-a. Izmene podešavanja privatnosti su javne, a tu spadaju i lični podaci koji su ranije bili skriveni. (n.d., 2016)

Razvoj novih tehnologija je olakšao prikupljanje podataka o zaposlenom ili potencijalnim zaposlenom. Rezultati studije koju je izradila Američka asocijacija za menadžment u saradnji sa *ePolicy* Institutom 2007. pokazala je da više od dve trećine poslodavaca nadgleda šta njihovi zaposleni rade na internetu i stanice koje posećuju, da bi sprečili nepovoljno surfovanje na internetu, a 65% poslodavaca koristi posebne programe kako bi zabranili pristup stranicama za koje smatraju da nisu potrebne za obavljanje posla. Od 43% analiziranih kompanija koje vrše nadzor nad email komunikacijom zaposlenih, skoro 3/4 koristi tehnologiju za automatski nadzor, a čak 28% njih je otpustilo radnike zbog zloupotrebe email-a.

Istraživanja kao što je Bullhorn's Staffing and Recruiting Trends Survey 2010 pokazuju da 80% stranih kompanija koriste društvene mreže u procesu regrutacije i selekcije za potrebe prethodne provere i prikupljanja dodatnih informacija o kandidatima. Najveći broj njih 78% koristi Linkedin, a 6% Facebook. Svega 1% koristi

Twitter i to za proveru šta kandidat tweetuje, odnosno kakve stavove i mišljenja plasira, dok neke druge društvene mreže koristi 2% anketiranih kompanija. U poređenju sa LinkedIn-om, Facebook zaostaje zato što se više koristi za razonodu i kontaktiranje sa prijateljima, a manje za potrebe profesionalnog umrežavanja.

LinkedIn omogućava poslodavcu da sazna koga kandidat poznaje, ko su njegovi profesionalni kontakti, kojim profesionalnim grupama se kandidat pridružio i da eventualno kontaktira nekog od tih ljudi da bi više saznao o kandidatu i došao do dodatnih referenci o njemu. Time se stiče i slika o tome koliko je kandidat zaista profesionalan. Facebook, s druge strane, daje poslodavcu uvid u privatni život kandidata jer od toga šta se dešava u životu kandidata zavisi kandidatova odluka o prihvatanju određenog posla i mesta rada. Ukoliko kandidat ima kreiran i Twitter profil onda poslodavac može još više da sazna o prirodi kandidatovih interesovanja, stavova i mišljenja. Sve ove informacije su bitne da bi se sagledali motivi, želje i snovi koji kandidata pokreću, a kada to shvatimo skoro da druge informacije i nisu potrebne. (Kmezić, 2011)

6 DRUŠTVENE MREŽE I ZAPOSLENI

Facebook je 2011. imao preko 665 miliona korisnika od kojih su 30% njih starosti od 18 do 24 godine. Druga najveća grupa posetilaca su osobe mlađe od 34 godine od kojih njih 20 miliona ima otvoren nalog, dok “fejsbukaša” starih od 35 do 44 godina ima 11 miliona. Pošto ovi ljudi uveliko spadaju u kategoriju zaposlenih, firme širom sveta zabranjuju kancelarijskim radnicima posećivanje Fejsbuk strana u toku radnog vremena. Više od 50 odsto britanskih firmi (istraživanje Fulbright & Jaworski International, oktobar 2009), blokiralo je pristup društvenim mrežama, a po istraživanju Litigation Trends 46% američkih firmi je uradilo istu stvar. Mišljenja o šteti koju uzrokuje Fejsbuk su podeljena, pa tako u Australiji ova društvena mreža važi za sredstvo preko kog mogu da se šalju zvanična sudska dokumenta (od decembra 2008). U drugim delovima sveta su, međutim, ljudi gubili poslove zbog stavova ili aktivnosti na ovoj društvenoj mreži, kao na primer čuvar jednog zatvora u Velikoj Britaniji koji je suspendovan sa posla kada je na Fejsbuku objavio svoju fotografiju sa dilerom droge, te je utvrđeno da među virtuelnim prijateljima ima 13 kriminalaca. Pedesetčetvorogodišnja časna sestra Marija Hesus Galan koja je u jednom španskom manastiru živela više od 30 godina zamoljena je da napusti isti jer je previše vremena provodila na Fejsu, što joj je otvorilo nove vidike, i u potpunosti promenilo njen način života. Ni funkcionere nije zaobišla ova zla kob pa je tako asistent šefa poljske diplomatije ostao bez posla zbog toga što je na Fejsbuk postavio fotografiju iz Avganistana na kojoj pozira sa ženskim gaćama na vojnom šlemu. (Dukić, 2011)

Firme koje pružaju mogućnosti zaposlenima da koriste društvene mreže:

- Pristup imaju svi zaposleni i za privatne i poslovne svrhe 70%
- Pristup imaju zaposleni samo u okviru posla, ostali nemaju prava na to 15,4%
- Pristup imaju zaposleni samo i isključivo u poslovne svrhe 6,6%
- Zaposleni nemaju pristup društvenim mrežama 8%

Na pitanje da li postoji pravlnik koji određuje pristup društvenim mrežama :

- 40% nije razmišljalo o uvođenju pravilnika
- 10 % je razmišljalo o u uvođenju
- 31% ima pravilnik
- 19% je u procesu uvođenja pravilnika.

7 PRAVA POSLODAVACA I ZAPOSLENIH U SRBIJI

Pravo privatnosti je zagarantovano Ustavom, kao najvišim pravnim aktom države. Uz dozvolu suda, pravo da presretnu internet komunikaciju imaju Bezbednosno-informativna agencija (BIA), Vojnobezbednosna agencija (VBA), Vojnoobaveštajna agencija (VOA), Služba za borbu protiv organizovanog kriminala (SBPOK). To znači, da poslodavci ne smeju da presreću internet komunikaciju zaposlenih. Poverenik za informacije od javnog značaja i zaštitu podataka o ličnosti pokrenuo postupak nadzora nad operatorima javnih komunikacionih mreža i usluga kojih u Srbiji ima ukupno 462. Afere kao što su Vikiliks, kada su objavljena imena 99 firmi koje se bave prodajom softvera za špijuniranje građana u Srbiji, kao I afera prisluškivanja kada je Edvard Snouden objavio podatke o masovnim programima za nadzor pokazale su da se vrši

kontrola i zadire u privatnost, o čemu se veoma malo zna.

U Srbiji je 2012, kontrolisano i prisluškivano oko 800.000 ljudi. Policija i tužilaštvo podneli su 4.400 sudskih naloga za pristup ovim podacima, a 90% je odobreno. Iako je neovlašćeno prisluškivanje kažnjivo Krivičnom zakonikom, razne privatne firme, mobilni operateri, detektivske agencije i obezbeđenje prisluškuju građane.

8 IZVORI I METODI PRIKUPLJANJA PODATAKA

Podaci o zaposlenima u privrednim društvima, preduzećima, ustanovama, zadrugama i organizacijama (pravna lica) dobijeni su na osnovu Polugodišnjeg istraživanja o zaposlenima i zaradama zaposlenih i putem Ankete za dopunu polugodišnjeg istraživanja. Ovim istraživanjem ne obuhvataju se zaposleni u Ministarstvu odbrane, Ministarstvu unutrašnjih poslova, kao ni zaposleni u predstavništvima naše zemlje u inostranstvu. Podaci o preduzetnicima, licima koja samostalno obavljaju delatnost profesiju i licima zaposlenim kod njih prikupljeni su Polugodišnjim istraživanjem, od Republičkog fonda za zdravstveno osiguranje. Podaci o zaposlenima i nezaposlenima prema međunarodnim definicijama, prikupljeni su Anketom o radnoj snazi. Podaci o zapošljavanju i o nezaposlenim licima preuzeti su od Nacionalne službe za zapošljavanje. (RZS, 2015) Prema Zakonu o evidencijama u oblasti rada potrebno je preko 25 ličnih podataka koje zaposleni mora da dostavi, a pitanja na intervjuu za posao poput: „Da li ste udati? Kada planirate decu?“ i ostala, naročito zadiru u privatnost osoba, naročito ženskog pola. ("Sl. list SRJ", br. 46/96 i "Sl. glasnik RS", br. 101/2005 - dr. zakon i 36/2009 - dr. zakon)

Postoji još načina za prikupljanje i obrade podataka o građanima: praćenje interneta, telefonske komunikacije ili razmene sms poruka, preko bankovnih kartica. Zakon o elektronskim komunikacijama predviđa tzv. „zadržane podatke“ o komunikaciji. Iako ovi podaci ne otkrivaju sadržaj komunikacije, mogu lako dovesti do otkrića identiteta sagovornika. Građane svakodnevno snima preko 200.000 kamera, ali ko, zašto i u koje svrhe može da snima, nije poznato. Zakon o zaštiti podataka o ličnosti propisuje obaveznu saglasnost građana prilikom snimanja, ali za njihovu dozvolu u Srbiji gotovo niko i ne pita.

Zaposleni pri potpisivanju ugovora o radu, u nekim firmama dobijaju uputstvo kako se treba ponašati. Većina firmi, težom povredom radne obaveze smatra, kada aktivnosti i postupci zaposlenih remete rad i narušavaju ugled firme, kopiraju dokumenta firme i to prikazuju na internetu, zatim gledanje i distribuiranje eksplicitnih i nemoralnih videa na radnom mestu… Lice koje zloupotrebljava lične podatke neke osobe, može se teretiti za izvršeno krivično delo neovlašćenog pristupa zaštićenom računaru, računarskoj mreži i elektronskoj obradi podataka. Ko se neovlašćeno uključi u računar ili računarsku mrežu ili neovlašćeno pristupi elektronskoj obradi podataka, kazniće se novčanom kaznom ili zatvorom do 6 meseci. Ko snimi ili upotrebi podatak koji je nastao na nelegalan način, kazniće se novčanom kaznom ili zatvorom do 2 godine. Lice koje je uključilo na mrežu ili uključilo računar kada je došlo do zastoja ili ozbiljnog poremećaja funkcionisanja elektronske obrade I prenosa podataka ili mreže ili su nastupile druge teške posledice, kazniće se zatvorom 1 do 3 godine. (Krivični zakonik "Sl. glasnik RS", br. 85/2005, 88/2005 - ispr., 107/2005 - ispr., 72/2009, 111/2009, 121/2012 i 104/2013), 205-2013)

9 RAD U SRBIJI, NOVE TEHNOLOGIJE I OBRAZOVANJE

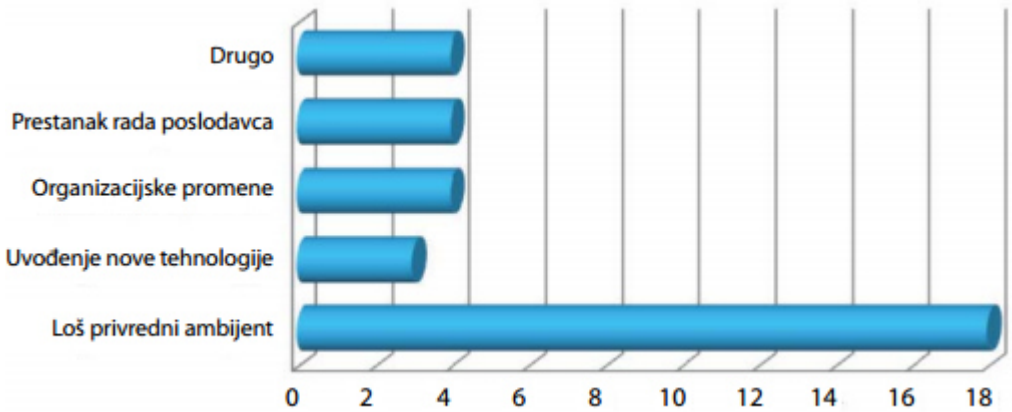
U Srbiji je u 2013. puno radno vreme radilo 380.000 ili 90% ljudi. Ali, puno radno vreme kod 180.000 građana podrazumevalo je nedelju sa 50 do 59 radnih sati, dok više od 60 sati nedeljno radilo oko 200.000 građana. (RZS, 2015) Oko 16,6 % radilo je od ponedeljka do petka, i na poslu provodilo minimum 10 sati dnevno. Najveći broj ljudi, čak 1,6 miliona, radilo je od 40 do 49 sati nedeljno. (Infostud, 2011)

Poslodavci koji tokom 2011. godine nisu zapošljavali nove radnike, kao razlog najčešće navode da kadrovi ne prihvataju ponuđene uslove rada ili da ne poseduju potrebno radno iskustvo (Beograd 14,29%, Niš 5,41% i Novi Sad 3,23%). Značajan broj anketiranih poslodavaca u Beogradu (11,90%) i Novom Sadu (6,46%) navodi da zanimanje koje je njima potrebno ne postoji u obrazovnom sistemu ili da postoji, a da takvih kadrova na tržištu rada nema. Deo anketiranih

kao razlog navodi i nedostatak znanja i veština, a među drugim dobijenim odgovorima su i smanjen obim poslovanja, nedostatak posla i rasprodaja imovine.

Oko ¼ anketiranih poslodavaca imala je primedbe na rad novozaposlenih mladih lica, a da njih 62% nije imalo primedbe. Najviše primedbi imali su poslodavci u finansijskim delatnostima (46%), a najmanje u građevinarstvu (14%), dok je u trgovinskoj delatnosti 28% poslodavaca imalo primedbe na rad novozapsolenih mladih lica. Uočljiv je i visok procenat anketiranih poslodavaca u svim delatnostima obuhvaćenih istraživanjem koji nisu dali odgovor na ovo pitanje (u tgovinskoj delatnosti 29%, građevinskoj 31% i finansijskoj 39%). Glavne primedbe na rad novozaposlenih mladih lica su u delatnosti trgovine nedovoljna angažovanost na poslu, nezainteresovanost za promet, nemar, neuredno vozilo, kašnjenje na posao, nekomunikativnost, nestručnost, neispunjavanje radnih zadataka i nedovoljno znanje na testu, nedisciplina, neodgovornost, neozbiljnost, nedostatak strpljenja, nezadovoljstvo zaradama, loša komunikacija, poslovna kultura, ophođenje sa klijentima, motivacija.

Pad zaposlenosti je bio najveći kod najnižih obrazovnih nivoa (10,3% - nepotpuna osnovna i osnovna škola), dok je kod zaposlenih sa višom školom i fakultetom došlo čak do rasta zaposlenosti od 11,2% u 2009. u odnosu na 2005. godinu. U poslednje dve godine, pad zaposlenosti kod najmanje obrazovanih je bio izraženiji (u odnosu na ceo posmatrani period), dok je zaposlenost onih sa visokim obrazovanjem ostala skoro nepromenjena. Ovo ukazuje da su teret krize najviše osetili najmanje obrazovani, dok zaposleni sa najvišim nivoom obrazovanja skoro da nisu osetili efekte krize, bar kada je u pitanju gubitak zaposlenja. Nezaposlenost je najviše rasprostranjena među onima sa srednjim nivoom obrazovanja, s obzirom da je nešto više od dve trećine nezaposlenih završilo srednju školu (68% u 2005. i 69% u 2010. godini). (Dačić, 2011) Kao najznačajniji razlog koji upućuje poslodavce da smanjuju broj zaposleneih u narednom periodu ispitanici navode loš privredni ambijent. Potom sledi prestanak rada poslodavca, organizacijske promene, uvođenje nove tehnologije i drugi razlozi (odlazak u penziju, završetak projekta, istek ugovora, loša privatizacija, sve su to razlozi za smanjenje broja zaposlenih koje su ispitanici navodili). Pod organizacijskim promenama se konkretno misli na pripajanje ili izdvajanje organizacijskih jedinica, dok se pod lošim privrednim ambijentom podrazumeva smanjenje proizvodnje, gubitak tržišta, nelojalna konkurencija i slično. (Ristić & Pavlović, p. 37)



Slika 1. Razlozi za smanjenje broja zaposlenih prema poslodavcima

Demografsko opadanje stanovništva radnog uzrasta koje će se ubrzati tokom naredne decenije, zahtevaće i efikasniji obrazovni sistem i povećanje znanja i veština radne snage posebno onih koji tek ulaze na tržište rada. Što primena novog modela ekonomskog rasta i razvoja bude uspešnija, to su veći rizici da će se obrazovni sistem, sa sopstvenom relativno sporom dinamikom prilagođavanja, pretvarati u usko grlo. Ovaj veliki izazov je neophodno sagledati kroz zajedničko usaglašavanje strategija zapošljavanja, obrazovanja i naučno-tehnološkog razvoja. Celokupna politika obrazovanja treba da se zasniva na stvarnim i realnim potrebama tržišta

rada i u pravcu preduzimanja svih neophodnih koraka kako bi se sprečilo rano napuštanje škole. Zbog značaja razvoja sistema obrazovanja veoma je važno uspostaviti saradnju i koordinaciju relevantnih aktera kako bi se na odgovarajući način upravljalo obrazovanjem, uočili nedostaci koji dovode do neusklađenosti ponude i potražnje i razlika na tržištima rada. (Ristić & Pavlović, p. 40)

U Visokom obrazovanju, razvoj inovacija i transfer inovativnog znanja i tehnologija iz akademskog u privredni sektor, je najvažniji oblik aktivnosti koji podstiče razvoj. U tom smislu treba podsticati zajednički rad univerziteta, istraživačkih institucija i privrede, kao i korišćenje opreme i znanja prisutnih na univerzitetima i institutima od strane privrednih subjekata i obrnuto, kao i studentski projekti i praksa. Razvoj naučnoistraživačke i inovacione delatnosti je od velikog značaja jer treba da omogući transfer znanja u privredu i društvo, razvoj tehnoloških inovacija u industriji, kao i razvoj i rad novih inovativnih preduzeća. Brzi tehnološki razvoj menja i sliku tržišta rada, posebno na strani potražnje, tako da nestaje potreba za velikim brojem zastarelih zanimanja i poslova, ali se istovremeno javlja potražnja za novim, kakvi su i „zeleni poslovi". U narednom periodu očekuju se ambivalentni trendovi na tržištu rada u Republici Srbiji, jer reindustrijalizacija po pravilu donosi i smanjenje tražnje za fleksibilnom zaposlenošću, dok restrukturiranje u sektoru usluga (od tradicionalnih ka modernim) može da donese povećanje fleksibilnih oblika. Zato je neophodno podsticanje zapošljavanja i samozapošljavanja u modernom privatnom uslužnom sektoru. Moderno stručno obrazovanje u Republici Srbiji treba da bude zasnovano na unapred definisanim ishodima učenja odnosno stručnim kompetencijama čije će dostizanje biti osnovno merilo uspešnosti obrazovnog procesa. Obrazovni programi moraju biti fleksibilni i to kako na planu sadržaja tako i na planu načina realizacije, odnosno dužine trajanja, a sve u cilju lakšeg pohađanja i sprečavanja ranog napuštanja školovanja. Polazna osnova za kreiranje takvih, modernih obrazovnih programa, biće sistem nacionalnih kvalifikacija stvoren kroz partnerski rad svih relevantnih činilaca koji utiču ili na koje utiče jedan ovakav sistem. Da bi se došlo do unapređenja kvaliteta u stručnom obrazovanju i obuci neophodno je pristupiti uvođenju evropskog referentnog okvira za osiguranje kvaliteta. On predstavlja instrument koji pomaže u podsticanju i praćenju stalnih poboljšanja sistema stručnog obrazovanja i obuke, sadrži zajedničke kriterijume, odrednice i pokazatelje kvaliteta, praćenje putem internih i spoljnih mehanizama ocenjivanja, korišćenje alata za merenje, a primenjuje se na sisteme stručnog obrazovanja i obuke i na pružaoce usluga. (Ristić & Pavlović, p. 42)

10 ZAKLJUČAK

Ceo svet je postao jedno veliko "globalno selo". Više nije neobično da se poslovi dobijaju i da se otkazi dele preko interneta. Danas više nije dovoljno da radnik ima dobru radnu biografiju i obrazovanje. Poslodavci pre zapošljavanja kandidata pregledaju profil na nekoj od društvenih mreža i u zavisnosti od toga odlučuju da li će ga zaposliti ili neće. Internet je mnogo olakšao život, ali doneo i novine ne samo kod pojedinaca nego i većih firmi i to ne samo u pozitivnom smislu, već i mnoga ograničenja koja se mogu koristiti u svrhu kontrole. To nije čudno jer više od 2,4 milijarde ljudi koristi internet, što je oko 28% svetske populacije, koja koristi svakog dana računar. Istraživanja su pokazala da je broj mejlova koji je poslat u 2013. godini 144 milijardi tokom cele godine, a broj dnevnih mejlova je 2,2 miliona širom sveta. Broj korisnika u Evropi je veći od 519 miliona ljudi, dok je u Kini taj broj daleko veći, 565 miliona ljudi. Na društvenim mrežama, na facebook-u mesečno ima oko 1 milijardu aktivnih članova, a na twitter-u 200 miliona aktivnih. Sve je više društvenih mreža, sve je više oglasa i oglašivača na internetu koji traže potencijalne zaposlene, kao i onih koji traže posao. Dnevne vesti se čitaju preko interneta, lične karte, pasoši, vozačke dozvole se mogu „dobiti" preko interneta. Sve je više institucija koje koriste elektronsku poštu, elektronsku fakturu, elektronsku naplatu poreza, a u Srbiji će uskoro početi da se primenju elektronski recepti. Internet više nije luksuz, internet je postao deo svakodnevnice, ali se istovremeno postavlja pitanje kontrole, zloupotrebe ličnih podataka, a samim tim i da li smo svi mi u kući pod nadzorom "Velikog brata".

CITIRANI RADOVI

"Sl. list SRJ", br. 46/96 i "Sl. glasnik RS", br. 101/2005 - dr. zakon i 36/2009 - dr. zakon. (n.d.).

A. S. (2010, 4 25). *Pauza za internet kao i za pušenje*. Retrieved from IT Vesti: http://www.itvesti.info/2010/04/pauza-za-internet-kao-i-za-pusenje.html?m=1

Aljazeera. (2011, 11 11). *Facebook "priznaje poraz" zbog privatnosti*. Retrieved from Aljazeera Balkans: http://balkans.aljazeera.net/vijesti/facebook-priznaje-poraz-zbog-privatnosti#

Bajagić A. (2010, 1 24). *Kolaboracija i virtuelizacija, EnergyWise, socijalno umrežavanje i TelePresence najznačajnije teme na desetoj Cisko Expo konferenciji*. Retrieved from http://www.cisco.com/.

Bosanac, D. (2011). *Radno pravo.* Beograd.

Dačić, I. (2011, maj 19). Nacionalna strategija zapošljavanja za period 2011-2020. godine. *Sl. glasnik RS*(37), 61.

Dukić, M. (2011, 5 11). *Društvene mreže i posao: Ne naginji se kroz prozor Poslodavci vas prate i na Fejsbuku,*. Retrieved from http://www.prekoramena.com/.

Đekić, M. (2008, 2). *Neko vas posmatra*. Retrieved from Svet kompjutera: http://www.sk.rs/

EC. (2003, 11 18). Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerninig certain aspects of the organisation of working time. *Official Journal L299*, 9-19. Retrieved from European Union Directive: eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0088:EN:HTML

Google. (2016, mart 25). *Politika privatnosti.* Retrieved from Google: https://www.google.rs/intl/sr/policies/privacy/

Infostud. (2011, 7 12). *Skroro 380.000 zaposlenih radi više od 10 sati dnevno*. Retrieved from Infostud: http://poslovi.infostud.com/

Kmezić, S. (2011). Moj tim broj 3. *Društvene mreže kao potencijalni HR alat*, 7.

Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja zaposlenih. (n.d.). Preuzeto sa http://www.tigar.com/.

Krivični zakonik "Sl. glasnik RS", br. 85/2005, 88/2005 - ispr., 107/2005 - ispr., 72/2009, 111/2009, 121/2012 i 104/2013). (205-2013). Beograd: Sl. glasnik. Preuzeto sa www.paragraf.rs/prpoisi/krivicni_zakonik.html

Kuleto, V. (2012, 9 13). *Gubljenje vremena na poslu I kako ga izbeći*. Retrieved from http://www.valentinkuleto.com/.

n.d. (2016). *Sigurnost i privatnost na internetu*. Preuzeto sa DrenikNet: http://help.drenik.net/internet

Ristić, Z., & Pavlović, L. (n.d.). *Potrebe tržišta rada I položaj mladih nezaposlenih lica.* Beograd: 2012.

RZS. (2015). *Anketa o radnoj snazi u Republici Srbiji za 2014.*

Schawbel, D. (2012, 7 9). *How recruiters use social networks to make hiring decisions now*. Retrieved from http://business.time.com/.

Službeni glasnik RS", b. 2. (n.d.).

Šubić, A. (2008, 6 10). *Opet "8 sati rada + 8 sati odmora + 8 sati sna"?* Retrieved from Deutsche Welle: http://www.dw.de/

Zdravković, M. (2011, 9 16). *Srbija 1955-2011: BDP, zaposlenost i produktivnost*. Retrieved from http://www.makroekonomija.org/

ZM. (2011, sept 10). *Srpski program za blokiranje fejsbuka*. Preuzeto sa novi magazin: http://www.novimagazin.rs/vesti/srpski-program-za-blokiranje-fejsbuka

Datum prve prijave: 30.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 01.06.2016.
Datum prihvatanja članka: 12.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Ivanović, J., & Teslić, M. (2016, July 15). Primena novih tehnologija na zaposlene u Srbiji. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 185-196. doi:10.12709/fbim.04.04.02.19

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Ivanović, Jelena, and Marko Teslić. 2016. "Primena novih tehnologija na zaposlene u Srbiji." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 185-196. doi:10.12709/fbim.04.04.02.19.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Ivanović Jelena and Teslić Marko Primena novih tehnologija na zaposlene u Srbiji [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 185-196.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Ivanović, J. & Teslić, M., 2016. Primena novih tehnologija na zaposlene u Srbiji. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 185-196.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Primena novih tehnologija na zaposlene u Srbiji. **Ivanović, Jelena and Teslić, Marko.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 185-196.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.04.04.02.20

DILEME MENADŽMENTA POLITIČKE STRANKE - ŠTA POSLE IZBORA?

POLITICAL PARTY MANAGEMENT DILEMMAS – WHAT AFTER ELECTIONS?

Ljubiša Stojmirović
Narodna Skupština Republike Srbije, Beograd, Srbija

Milena Prgomelja
Narodna Skupština Republike Srbije, Beograd, Srbija

©MESTE
JEL Category: **D72**

Apstrakt

Politika odavno slovi kao veoma interesantan i unosan posao. Hteli mi ili ne to priznati u našem narodu postoji mišljenje da su ljudi koji se bave politikom lopovi, prevaranti, kriminalci jednom rečju dno dna. Kako promeniti tu sliku i od politike stvoriti veštinu,vrlinu i naučnu disciplinu kojom će se baviti najumniji, najmoralniji i najčestitiji predstavnici naših građana. Ovo je jedan od problema sa kojim se sreće menadžment političke stranke i koji mora biti rešen u najskorijoj budućnosti. Da bi došli do željenog cilja moramo izabrati ljude koji će voditi političku stranku a koji poseduju napred navedene osobine. Sledeći korak je uspostavljanje procesa kontrole koji će imati maksimalnu efikasnost. Ovaj rad obrađuje jednu od aktivnosti sa kojom se susreće menadžment političke stranke.

Uloga menadžmenta političke stranke ima veoma veliki značaj posle izbora svake vrste. Način na koji će menadžment primiti izborne rezultate i njegova sposobnost da u željenom roku i na odgovarajući načii iste prihvati ima veliki uticaj na budućnost i delovanje političke stranke.Menadžment ni jednog trenutka ne sme da ima dilemu kako dalje već mora da pronađe način kako da ostvari ono što je u kampanji obećavao ako je stranka dobila izbore, odnosno da konsoliduje stranku i spremi je za uspešno delovanje u opoziciji.

***Ključne reči**: menadžment, izbori, politička stranka,vlast,opozicija, ciljevi, politika*

Abstract

Politics has long been regarded as one very interesting and lucrative business. Whether we admit it or not there is a common belief among our people that those who are into politics are thieves, crooks, criminals, in a word, the scum of the earth. How to change this perception and make politics a virtuous skill and discipline that engages the cleverest, most moral and most honest representatives of our

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Ljubiša Stojmirović
ljubisa.stojmirovic@bbs.edu.rs

people? This is one of the problems political party management is confronted with which has to be addressed in the nearest future. In order to reach the desired goal, we must choose people with the above mentioned characteristics to lead political parties. The next step is to establish the process of control that will be of maximum efficiency. This paper deals with an activity the management of a political party deals with.

The role of political party management is of crucial importance immediately after elections of any kind. The way the party management handles the election results and its ability to accept those results timely and appropriately has great effect on the future functioning of political party. The party management team should not, for even a moment, be in a dilemma on how to proceed. It has to find a way to accomplish what has been promised in the election campaign if the party won the elections, or to consolidate the party and prepare it for the successful operation in the opposition.

***Keywords**: management, elections, political parties, government, opposition, goals, politics*

1 UVOD

Nakon izbora za republičku Skupštinu 2012. i 2014. u razgovorima sa članovima stranaka koje su imale predstavnike u Skupštini Republike Srbije došli smo do saznanja da nema po nama odgovarajućeg pristupa postizbornim procesima koji su veoma bitni za svaku stranku.

Pobednici su bili u euforiji a poraženi u apatičnom stanju. I jedni i drugi su se ponašali u stilu ima vremena, do sledećih izbora je period od četiri godina sve će doći na svoje mesto. Niko nije ozbiljno pristupio postizbornim radnjama koje su po nama izuzetno važne. To je jedan od razloga da ovim radom pokušamo da ukažemo zainteresovanim akterima političkog života u Srbiji šta i kako treba uraditi nakon izbora.

Ovo se posebno odnosi na menadžment političkih stranaka jer je u tom procesu njegova uloga izuzetno važna.

Svaka izborna utakmica pruža dve mogućnosti. Jedna je mogućnost da politička stranka ili njen kandidat izađu kao pobednička strana, a druga je mogućnost da budu poraženi. Ni jedna ni druga mogućnost ne znače završetak aktivnosti menadžmenta političke stranke. Od tog trenutka menadžment političke stranke samo vrši preorijentaciju dotadašnjeg delovanja. Jednostavno rečeno iz domena izbornog menadžmenta vraća se u oblast svakodnevnih menadžerskih aktivnosti koje se sada odnose na vladajuću ili opozicionu političku stranku u zavisnosti od postignutih izbornih rezultata. Šta i kako posle izbora. Osnovna stvar koju svaki političar i svaka politička stranka moraju da shvate je da su izbori samo jedna etapa u životu političke stranke i da poraz na izborima, kao ni pobeda nisu kraj. Naprotiv to je novi početak i za pobednika i za poraženog. Naravno ne u bukvalnom smislu početak, već početak recimo za novi izborni ciklus ili početak za delovanje u opoziciji ili vlasti itd. Ipak svakog od učesnika na izborima čeka neizvesnost onoga što dolazi nakon izbora. Poraženom je možda i lakše njemu ostaje da u narednom kraćem periodu odtuguje i da krene u pripremu za sledeće izbore. Pred pobednikom su tek problemi i velika iskušenja. Treba opravdati izborne rezultate i potvrditi sposobnost i umeće vladanja i vođenja zemlje.

Poraženom ostaje da tuguje, pobednika čekaju nova iskušenja

Politika i vlast su veoma važni i odgovorni poslovi zato pobednicima nije ni lako ni jednostavno. Pred njima su nova velika iskušenja. Ali kako nijedna politička stranka koja je pobedila na izborima barem do sada nije odustala od učešća u vlasti ili od vlasti uopšte izgleda da to i nije tako teško i komplikovano. Vlast donosi velike i nesagledive mogućnosti za političku stranku i njene članove u svim oblastima društvenog i privrednog života određene zemlje i te mogućnosti sve političke stranke i njihovi članovi veoma rado prihvataju . Na kraju krajeva političke stranke se i javno deklarišu da im je osnovni i glavni cilj da dođu na vlast pa zašto to kriti. Od pobednika se očekuje da zasuče rukave i krene u realizaciju izbornih obećanja i stvori obećane bolje uslove za život i rad stanovništva u celini. Ukoliko politička stranka u toku svoje vladavine ostvari predizborna obećanja ili barem veći deo onoga što je obećala i stvori povoljniji ambijent za život i rad u velikoj meri

će učiniti da stekne poverenje i onih glasača koji nisu glasali za nju.

Svojim aktivnostima i rezultatima pobednik mora da ubedi u ispravnost onoga što radi i one koji su glasali protiv njega i na taj način da od njih stvori svoje potencijalne glasače za sledeće izbore

Zadatak menadžmenta političke stranke je da nakon završenih izbora angažuje i mobiliše sve raspoložive kadrovske potencijale kako bi spremno ušao u novi izborni ciklus. Ovo je posebno važno za menadžment političkih stranaka koje preuzimaju vlast i odgovornost za sudbinu zemlje u narednom periodu. Nije moguće sa lošim kadrovima postići željene rezultate i opravdati poverenje birača. Osnovna greška menadžmenta političke stranke je u tome što dolazak na vlast vide kao priliku da se kroz određene resore i funkcije namire zaslužni članovi stranke. Ulazak u vlast pruža neslućene mogućnosti u svim oblastima i resorima i za sve ima mesta, ali je veoma bitno da na ta mesta dođu radni, stručni, odgovorni i moralni kadrovi što moramo priznati i nije slučaj.

Nije moguće stvarati dobru i uspešnu politiku u dužem vremenskom periodu sa lošim kadrovima

Ko želi ozbiljno da se bavi politikom, a uz to i da dugo traje mora dobro da upamti ovu poruku i da je stalno ima pred očima. Politička stranka u periodu svog nastajanja neminovno radi masovnosti prinuđena je da u svojim redovima ima članstvo različitog profila i statusa. Te činjenice se neće moći osloboditi ni u kom periodu svog postojanja jer su programi i Statut stranke uglavnom takvi da omogućuju svima da postanu članovi stranke. Ali postoji jedna druga činjenica o kojoj svaka iole ozbiljna stranka mora da vodi računa. Stranku ne smeju da predstavljaju i reprezentuju kadrovi koji su nepopularni, omraženi i jednostavno rečeno kadrovi loših moralnih osobina. O ovome stranka posebno mora da vodi računa kada je u vlasti ili i u prilici da dođe na vlast. Kroz pojedince koji predstavljaju stranku u nekoj opštini , gradu ili bilo kom delu zemlje, bez obzira koja im funkcija u stranci pripada, stanovnici, a samim tim i potencijalni birači stvaraju preko njih svoj sud o stranci i poistovećuju stranku sa njima. Što je nivo ili funkcija na kojoj se oni nalaze viša, jača i odbojnost birača prema stranci. U periodu dok se stranka bori za opstanak i svoje mesto na političkoj sceni može se razumeti da ljudi sa takvim moralnim kvalitetima i zauzmu određena mesta jer stranka je prinuđena da prihvata svačije usluge i nije u poziciji da bira. Kasnije će to biti problem i opterećenje za stranku jer treba naći mogućnost da se takvim ljudima zahvali na saradnji i da oni zauzmu manje značajne funkcije što uglavnom rezultuje sukobima unutar stranke. Intenzitet sukoba i moguće posledice zavisiće od pozicije koju zauzimaju takvi kadrovi, snage i uticaja koji imaju na ostale članove. U periodu opozicionog delovanja stranka se nalazi u jednoj lagodnijoj poziciji jer joj je omogućeno da kritikuje, a da istovremeno nema takoreći nikakvu odgovornost. Ulaskom u vlast pozicija se bitno menja. Ni po koju cenu stranka ne sme sebi da dozvoli da zbog loše kadrovske politike izgubi poverenje naroda. Kod nas vlada mišljenje da svako može da radi sve i svašta. Ovo mišljenje je posebno odomaćeno u oblasti politike. Ne sme se zaboraviti da su greške u politici mnogo opasnije nego u drugim oblastima, pogotovu kada je stranka vladajuća, jer njene greške ispaštaju svi za razliku od stranke koja nije u vlasti pa posledice svojih grešaka uglavnom ona sama trpi. Stranka koja učestvuje u vlasti ima obavezu da parcipira u mnogim značajnim resorima počev od vlade preko ministarstava pa do manje značajnih ali izuzetno važnih mesta čija je uloga i značaj od presudnog uticaja za opstanak i prosperitet zemlje. Isto onako kao što ne bi smeli da dozvolimo svakom da upravlja avionom koji treba da preveze stotinak ljudi, ni po koju cenu ne smemo dozvoliti da se na tako značajnim mestima nađu nestručni i nekvalifikovani ljudi. To što je neko prvoborac tj. član stranke od prvih dana ne može i ne sme da bude atest za preuzimanje značajnih državnih funkcija ukoliko ista osoba ne poseduje i ostale potrebne kvalifikacije i stručna znanja. Danom ulaska u vlast prestaje improvizacija u radu i delovanju stranke jer je od tada stranka stalno pred očima javnosti i svaki njen potez se meri i ocenjuje. Daleko iza stranke ostaju ona divna vremena kada je moglo da se obećava sve i svašta, da se kritikuje vlast i da se za ono što se radi ne snosi odgovornost. Normalno ovo ne znači da se treba uplašiti i odmah napustiti vlast i vratiti

se u opoziciju. Naime podrazumeva se da je politička stranka sebi postavila cilj da dođe na vlast i da je potpuno spremna za taj period svog razvojnog puta. Svakako da je bilo i slučajeva da politička stranka bude zatečena svojim uspehom tj poverenjem koje joj je ukazano, i da zbog nespremnosti da se uhvati u koštac sa problemima koje donosi vlast da tu obavezu prepusti strankama koje su imale manje uspeha, ali su evidentno bile spremnije za preuzimanje vlasti i učešće u njoj. Na menadžmentu političke stranke je odluka o tome kako i koliko dugo će da vlada i učestvuje u vlasti. Od poteza i odluka koje bude donosio menadžment u mnogome će zavisiti i formiranje lika političke stranke u biračkom telu pa samim tim i uspeh na budućim izborima. Greške koje eventualno načini menadžment političke stranke u periodu učešća u vlasti mogu imati kobne posledice po političku stranku u budućnosti. Zbog toga menadžment mora da posveti veliku pažnju svojim aktivnostima kao i da obavezno i stalno kontroliše realizaciju i posledice sprovođenja odluka koje je doneo. Redovna kontrola na svim nivoima pruža mogućnost da se neke od pogrešno donetih odluka ili pogrešno realizovanih aktivnosti još uvek vrate u stanja koja neće imati značajne posledice po političku stranku. Da bi izbegao subjektivnost menadžment političke stranke obavezno mora da angažuje stručne kadrove van stranke u cilju različitih istraživanja koja će pokazati kako se stranka kotira u biračkom telu ili kako se procenjuju potezi stranke u vlasti i poslovima koje obavlja stranka u okviru svog učešća u vlasti. Ukoliko te analize i istraživanja vrše kadrovi koji pripadaju stranci, a uz to su i na pojedinim manje ili više važnim mestima u stranci postoji opravdana bojaznost da će rezultati njihovih istraživanja biti onakvi kakve želi da vidi ili čuje menadžment stranke, a i oni sami. Razlozi za ovakav rad su dvojaki. Prvi razlog je očuvanje stečenih pozicija i strah da se te pozicije ne izgube zbog nepoželjnih rezultata. Drugi razlog je naš podanički mentalitet i želja da se dodvorimo onima koji su iznad nas, pa smo spremni da stvari i događaje prikazujemo u obliku koji odgovara onima koji su iznad nas. Sredstva koja se moraju izdvojiti za plaćanje stručnim ljudima van stranke za istraživanje i analiziranje pozicije političke stranke nikada ne mogu biti velika u odnosu na veličinu štete koju prouzrokuju lažne i nestručne procene i analize. Stranka može i treba istovremeno da angažuje i više ekipa koje će raditi na istim i sličnim istraživanjima kako bi poređenjem njihovih rezultata imala jasniju i precizniju sliku o svojoj stvarnosti.

2 ŠOK

Nema sumnje da izborni rezultati uvek nose određenu dozu neizvesnosti bez obzira na snagu i veličinu političke stranke. Ta neizvestnost stvara preduslov da se na osnovu izbornih rezultata stvori objektivno stanje političke stranke koje možemo smatrati šokom različitog intenziteta. Iznenađenje ili šok mogu trajati duže ili kraće i mogu biti jači tj slabiji. Ponekad to je faza koja traje samo trenutak i može se reći i da je ne registrujemo. Iznenađenja jačeg intenziteta nastaju onda kada su rezultati izbora neočekivani bilo u pozitivnom ili negativnom smislu. Ponekad nismo u stanju ni da poverujemo u izborne rezultate i čini nam se da imamo halucinacije. Politička stranka i njen menadžment ne smeju dozvoliti da ovo stanje traje predugo i moraju voditi računa da kontrolišu svoje delovanje u ovom periodu. U periodu dok traje iznenađenje treba izbegavati koliko je moguće davanje bilo kakvih ocena i izjava. Takođe je važno ne donositi bilo kakve odluke u tom periodu. Biće vremena da se na miru i trezveno analiziraju izborni rezultati i da se izvuku pouke. Najbolje je sačekati da se stanje normalizuje pa tek onda preduzimati određene akcije. U našem narodu postoji izreka koja kaže da je jutro pametnije od večeri, zato treba slediti narodno iskustvo i sačekati da period šoka tj iznenađenja prođe i tek onda pristupiti potrebnim analizama i akcijama.

3 OTREŽNJENJE

Kao što posle kiše dolazi sunce, i posle noći novi dan tako i posle šoka mora da dođe otrežnjenje. Otrežnjenje nastupa ranije ili kasnije i akteri izborne trke počinju svesno i realno da se ponašaju u odnosu na izbore i izborne rezultate. Period otrežnjenja je neminovnost i poželjno je da on nastupi veoma brzo nakon završenih izbora i prezentiranih izbornih rezultata. Pobednika u ovom periodu čekaju obimni i veoma važni poslovi koji se odnose na preuzimanje akcija u cilju formiranja organa vlasi, eventualnih koalicija, saradnje sa drugim političkim strankama itd.

Poražena strana mora da stvori potreban ambijent za ozbiljnu analizu i utvrđivanje razloga koji su doprineli da politička stranka doživi poraz na izborima. U ovom periodu treba izbegavati brzopleto donošenje pojedinih personalnih odluka iako su one i obavezne i neophodne posle poraza na izborima. Takve odluke mogu proizvesti lančane reakcije koje mogu biti katastrofalne po političku stranku.

4 ANALIZA IZBORNIH REZULTATA

Svaka aktivnost koju preuzima menadžment političke stranke zahteva svestranu analizu velikog broja podataka kako bi proces donošenja odluka bio efikasniji, a ostvareni rezultati u željenim granicama. Takođe i svaka realizovana aktivnost zahteva određeni proces analiziranja u cilju utvrđivanja pogrešnih poteza kako iste ne bi ponovo činili. Sobzirom da su izbori najznačajnije aktivnosti političkih stranaka u određenom roku potrebno je izvršiti analiziranje izbora i izbornih rezultata. Analiza se vrši u svim delovima političke stranke i upoređuju se ostvareni rezultati sa procenama i očekivanjima političke stranke. Tako gde se brojčano mogu iskazati postignuti rezultati proces analize je jednostavniji i jasniji. Analiziranje izbora i izbornih rezultata je neophodno i u pobedničkom i u poraženom taboru. I jedni i drugi moraju realno da sagledaju sve relevantne činjenice i faktore koji su uticali i omogućili postignute rezultate. Pobednici ne smeju da zaborave da vrlo brzo dolaze novi izbori i da ih pobeda ne sme opiti i učiniti ranjivim. Zato moraju kroz analizu da utvrde šta je u izbornoj pobedi objektivno njihova zasluga, a šta je doprinos poraženih stranaka i ostalih faktora. Poražene političke stranke kroz analizu izbora i izbornih rezultata utvrđuju propuste i greške u periodu izborne kampanje i pogrešne poteze i odluke menadžmenta i marketinga političke stranke koji su bitno uticali na izborne rezultate. Analizu izbornih rezultata vrše stručni timovi na svim nivoima političke stranke uz obaveznu pomoć i saradnju menadžmenta i marketinga koji je vodio političku stranku i izbornu kampanju u posmatranom periodu. Svestrana analiza omogućuju utvrđivanje pogrešnih poteza i locira nedostatke koje treba otkloniti. Zato je neophodno da se rezultati analize u pisanoj formi prezentuju menadžmentu političke stranke sa predlozima mera koje treba preuzeti u cilju uspešnog nastavka rada i delovanja političke stranke. Rezultati ove i ovakve analiza su osnova koja menadžmentu političke stranke omogućuje definisanje novih ciljeva i iznalaženje puteva kojima politička stranka treba da ide u bolje sutra.

5 PRILAGOĐAVANJE

Period prilagođavanja treba da usledi vrlo brzo posle izbora, jer svako odlaganje sa sobom nosi mogućnost činjenja nepotrebnih grešaka koje mogu različito uticati na delovanje političke stranke i lik političke stranke koji birači stvaraju o političkoj stranci. Pobednici se moraju prilagoditi novonastaloj situaciji i spremno preuzeti obaveze i odgovornost koji slede iz postignutih izbornih rezultata. Nema više opozicionih nastupa i kritike vlasti, narod očekuje konkretne rezultate i ostvarenje predizbornih obećanja. Samim činom objavljivanja izbornih rezultata u narodu pobednik je promovisan kao nova vlast i pobednici moraju da vode računa o svakom svom koraku, o svakoj izjavi, jer su izloženi očima i sudu javnosti koji će na osnovu njihovog ponašanja donositi odluke na budućim izborima. Poražene političke stranke se prilagođavaju novonastalim okolnostima i kreću u pripremu za naredne izbore. Ukoliko su neke od njih bile u vlasti prelazak u opoziciju može da bude praćen pojavama koje se mogu negativno odraziti na budućnost političke stranke. Kadrovske promene koje su neminovne posle slabih izbornih rezultata kao i napuštanje političke stranke od određenog broja dojučerašnjih članova, a i uticajnijih ljudi u političkoj stranci mogu da budu lavina koja za sobom povlači mnogo toga. Zato menadžment političke stranke mora da obezbedi takve uslove u kojima će period prilagođavanja sa sobom doneti minimalne posledice.

6 KONSOLIDACIJA

Posle perioda prilagođavanja novostvorenim uslovima nastupa period konsolidacije. Političke stranke stabilizuju promene u sopstvenim redovima, kao i uticaje okruženja i polako se kreću kroz mirnije vode. Da li se ova faza odnosi samo na poražene ili i na pobedničke političke stranke. Mi mislimo da se odnosi na obe grupacije stim što je potreba za konsolidacijom izraženija kod onih političkih stranaka koje su na izborima bile poražene. U ovom periodu političke stranke

moraju da na odgovarajući način odgovore zahtevima koje im nameće sopstveno članstvo, kao i zahtevima i očekivanjima koje im nameće biračko telo. Pobedničke političke stranke su suočene sa velikim brojem novi kadrovskih rešenja u vlasti i organima vlasti i činjenicom da sva rešenja neće naići na razumevanje kako članstva tako i ostalog dela stanovništva. Sva ta rešenja treba uskladiti i izvršiti konsolidaciju političke stranke u datim uslovima. Poražene političke stranke su suočene sa najčešće opravdanim nezadovoljstvom svojih članova i simpatizera i očekuju određena rešenja koja mogu na različite načine da se odraze na budućnost političke stranke. Politička stranka posle svih ovih uticaja zahteva od sopstvenog menadžmenta da preduzme sve što je neophodno da se proces konsolidacije što pre i što bezbolnije završi i da politička stranka krene u stabilniju budućnost.

7 STABILIZACIJA

Kroz proces stabilizacije posmatra se period u kome je politička stranka rešila sve bitne unutrašnje sukobe i nesuglasice kao i stabilizovala odnose sa okruženjem i spremna je da normalno obavlja svakodnevne aktivnosti. U ovom periodu pobedničke političke stranke se predstavljaju stanovništvu sa svojim konkretnim rešenjima postojećih problema u različitim oblastima i potvrđuju spremnost i svoju snagu da ostvare predizborna obećanja. Poražene političke stranke su već učvrstile svoj opozicioni položaj i argumentovano kritikuju predložena rešenja vladajućih stranaka, a istovremeno nude svoja po mogućnosti bolja i odgovarajuća rešenja. U ovom periodu opozicione stranke već počinju da nagoveštavaju svoja eventualna kadrovska rešenja za nove izbore i najčešće uvode u tu trku nove kandidata, kandidate koji nemaju epitet poraženih.

8 DEFINISANJE CILJEVA

Delovanje svakog organizacionog sistema, pa i političke stranke koja je jedan od oblika organizacionog sistema je usresređeno na realizaciju najrazličitijih ciljeva. Kroz svoje delovanje politička stranka praktično realizuje bezbroj različitih ciljeva neke uspešno, a neke manje uspešno. Od stepena uspešnosti realizacije definisanih ciljeva zavisi i uspeh i budućnost političke stranke. Nakon svih ovih faza koje je politička stranka u post izbornom periodu pregrmela dolazi i faza definisanja ciljeva koja istovremeno naznačava i povratak političke stranke u normalne tokove svakodnevnih aktivnosti. Politička stranka je spremna da utvrdi svoje ciljeve za kraći i duži vremenski period i kroz njihovu realizaciju da ostvari svrhu sopstvenog postojanja. Na osnovu vizije menadžmenta i misije političke stranke definišu se strateški ciljevi i oni imaju presudnu ulogu za budućnost političke stranke. Sa druge strane na osnovu strateških ciljeva kao i zahteva okruženja i svakodnevnice proizilaze ostali ciljevi sa kojima se politička stranka svakodnevno susreće.

9 ZAKLJUČAK

Menadžment političke stranke ima posebnu odgovornost za budućnost stranke. Izbori su ogledalo onoga šta je urađeno i ocena birača koju oni daju političkoj stranci. Ni dobri ni oni manje dobri rezultati ne daju za pravo menadžmentu političke stranke da se uspava na lovorikama ili da padne u depresiju. Završetak izbora je novi početak za sledeći izborni ciklus kako za pobednike tako i za poražene. Uspešan menadžment će u najkraćem vremenskom periodu sagledati realno stanje i definisati nove ciljeve i aktere koji ih moraju ostvariti. Te aktivnosti mi smo definisali u nekoliko koraka koje posle izbora nikako menadžment političke stranke ne sme zaobići:

- *Šok* stanje u kome se stranka nalazi posle izbora;
- *Otrežnjenje* realno sagledavanje izbornih rezultata;
- *Analiza izbornih rezultata* - temeljna analiza na svim nivoima;
- *Prilagođavanje* - proces u kome politička stranka sagledava realno svoj položaj i priprema taktiku;
- *Konsolidacija* - dovođenje u željeno stanje svih resursa;
- *Stabilizacija* - stranka postiže poziciju sa koje kreće u novi izborni ciklus;
- *Definisanje ciljeva* - jasno sagledavanje i definisanje budućih aktivnosti.

Datum prve prijave: 14.01.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 31.05.2016.
Datum prihvatanja članka: 28.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Stojmirović, L., & Prgomelja, M. (2016, July 15). Dileme menadžmenta političke stranke - Šta posle izbora? (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 4*(2), 197-203. doi:10.12709/fbim.04.04.02.20

*Style – **Chicago** Sixteenth Edition:*

Stojmirović, Ljubiša, and Milena Prgomelja. 2016. "Dileme menadžmenta političke stranke - Šta posle izbora?" Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 4 (2): 197-203. doi:10.12709/fbim.04.04.02.20.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Stojmirović Ljubiša and Prgomelja Milena Dileme menadžmenta političke stranke - Šta posle izbora? [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 197-203.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Stojmirović, L. & Prgomelja, M., 2016. Dileme menadžmenta političke stranke - Šta posle izbora?. *FBIM Transactions,* 15 July, 4(2), pp. 197-203.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Dileme menadžmenta političke stranke - Šta posle izbora? **Stojmirović, Ljubiša and Prgomelja, Milena.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, FBIM Transactions, Vol. 4, pp. 197-203.

Reviewers of the FBIM Transactions – alphabetically

1. **Oksana Abreu Bastos**, PhD, Assoc. Prof., Salvador-Bahia-Brazil
2. Dr. **Svetlana Anđelić**, Prof.v.s., Information Technology School - ITS, Belgrade, Serbia
3. **Dragan Anucojić**, Mgr., Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Serbia
4. Dr. **Dragutin Ž. Arsić**, Assoc. Prof., Faculty for Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia
5. Dr. **Suat Askin**, Asst. Prof., Adiyaman University, Adıyaman Merkez/Adıyaman, Turkey
6. **Olga Artemenko**, PhD, Bukovinian University, Faculty of Computer Sciences and Technologies, Chernivtsi, Ukraine
7. Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania
8. Dr. sc. **Mario Bogdanović**, research associate, Faculty of Economics, University of Split, Croatia
9. Dr. **Nikola Bračika**, Assoc. Prof., Business School Čačak, Belgrade, Serbia
10. CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrgasbank", Kyiv, Ukraine
11. Prof. Dr. **Ana Čekerevac**, University Belgrade Faculty of Political Sciences, Belgrade, Serbia
12. Prof. Dr. **Zoran Čekerevac**, Faculty for Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia
13. Dr. **Dražen Ćućić**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia
14. Prof. Dr. **Sreten Ćuzović**, Faculty of Economics, University of Niš, Niš, Serbia
15. Prof. Dr. **Predrag Damnjanović**, Business School Čačak, Belgrade, Serbia
16. Prof. Dr. **Branko Davidović**, Technical College, Kragujevac, Serbia
17. Dr. **Derya Dispinar**, Asst. Prof., Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey
18. Prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Faculty of Special Engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
19. **Bela Yu. Dzhamirze**, PhD, Assoc. Prof., Maikop State Technological University, Maikop, Russia
20. Prof. Dr. **Branislav Đorđević,** Emeritus, Belgrade, Serbia
21. Prof. Dr. **Branko Đurović**, Medical Faculty, University of Belgrade, Belgrade, Serbia
22. **Ljupčo Eftimov**, PhD, Asst. Prof., Faculty of Economics - Skopje, Skopje, R. Macedonia
23. Prof. **Valeriy Eudokymenko**, DrSc, Bukovinian State Finance and Economics University, Chernivtsi, Ukraine
24. Ing. **Stanislav Filip**, PhD, Assoc. Prof., School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
25. **Jelena Fišić**, MA, "Pro-elektro" doo, Belgrade, Serbia
26. **Milena Gajic-Stevanovic**, DMD, MSc.SM, PhD, Institute of Public Health of Serbia, Belgrade, Serbia
27. **Bogdan Gats**, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine
28. Prof. Dr. **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia
29. Dr. **Miroljub Ivanović**, Prof.v.s., Higher School of Vocational Studies in Education of Tutors in Sremska Mitrovica, Sremska Mitrovica, Serbia
30. Dr. **Aleksandra M. Izgarjan**, Assoc. Prof., Faculty of Philosophy, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia
31. Dr. **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju “Klanica“d.o.o. Kraljevo
32. Dr. **Bisera S. Jevtić**, Assoc. Prof., University of Niš - Faculty of Philosophy, Niš, Serbia

33. Prof. Dr. **Natalija Jolić**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia
34. Prof. Dr. **Svetlana Kamberdieva**, North Caucasian Institute of Mining and Metallurgy (State Technological University), NCIMM (STU), Vladikavkaz, Republic of North Ossetia – Alania, Russia
35. Prof. Dr. **Zvonko Kavran**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia
36. Prof. **Antoaneta Kirova**, PhD, "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
37. Prof. **Petar Kolev**, Dr, "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
38. Ing. **Jozef Klučka**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
39. Dr. **Evelin Krmac**, Asst. Prof., University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation Portorož, Slovenia
40. Prof. Dr. **Adil Kurtić**, University of Tuzla - Faculty of Economics, Tuzla, Bosnia and Herzegovina
41. Dr. **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Serbia
42. Prof. Dr. **Branko Ž. Ljutić**, certified auditor, University Business Academy, Novi Sad, Serbia
43. Ing. **Maria Luskova**, PhD, Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
44. CSc. **Elena S. Maltseva**, Assoc. Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia
45. Dr. **Dubravka Mandušić**, University of Zagreb - Faculty of Agriculture, Zagreb, Croatia
46. **Milorad Markagić**, University of Defense - Military Academy, Belgrade, Serbia
47. **Željko Mateljak**, PhD, University of Split, Faculty of Economics, Split, Croatia
48. Prof. Dr. **Dobrivoje Mihailović**, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia
49. Prof. Dr. **Božidar Mihajlović**, College of Business Economics and Entrepreneurship in Belgrade, Belgrade, Serbia
50. Dr. **Ivo Mijoč**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia
51. Dr. **Zoran Milenković**, Prof.v.s., College of Tourism, Belgrade, Serbia
52. Dr. **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija
53. Dr. **Milorad Milošević**, Prof.v.s., Business School Čačak, Belgrade, Serbia
54. Dr. **Aleksandar Miljković**, Assoc. Prof., Faculty of Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia and FORKUP, Novi Sad, Srbija
55. **Piotr Misztal**, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland
56. Prof. Dr. **Dragan M. Momirović**, Faculty for Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia
57. Dr. **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenia
58. Prof. Dr. **Predrag M. Nemec**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade, Serbia
59. Prof. Dr. **Nevenka Nićin**, Faculty of Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia
60. Ing. **Ladislav Novak**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
61. Dr. **Srećko Novaković**, Assistant Prof., High Business and Technical School Doboj, Bosnia and Herzegovina and College of Vocational Studies for Education of Tutors and Coaches, Subotica, Serbia
62. Prof. Dr. **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Serbia
63. Dr. **Milorad Opsenica**, Assistant Prof.,Traffic Engineering Faculty of the International University, Brcko District, Bosnia and Herzegovina

64. CSc. **Tatiana Paladova**, Assoc.Prof., Maikop State Technological University, Maikop, Russia
65. Prof. Dr. **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Cherkassy State Technological University, Cherkassy, Ukraine
66. Prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia
67. Prof. Dr. **Ludmila Prigoda**, Maikop State Technological University, Maikop, Russia
68. Prof. Dr. **Vlado N. Radić**, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia
69. Dr. **Dragan Radović**, Assoc. Prof., Faculty of Management Sremski Karlovci, University "Alpha", Belgrade, Serbia
70. Dr. **Slobodan Ristić**, University Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia
71. **Muzafer Saračević**, PhD, Assistant Prof., University in Novi Pazar, Novi Pazar, Serbia
72. Dr. **Drago Soldat**, Prof.v.s., Technical College, Zrenjanin, Serbia
73. Prof. Dr. **Dragan Dj. Soleša**, Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy, Novi Sad, Serbia
74. Ing. **Katarina Stachova**, PhD, School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
75. **Jasmina Starc**, PhD, Assistant Prof., School of Business and Management Novo Mesto na Loko, Novo Mesto, Slovenia
76. **Bohdana Stepanenko-Lypovyk**, MA, Institute for Economics and Forecasting of the Ukrainian National Academy of Sciences, Kyiv, Ukraine
77. Ing. **Eva Sventekova**, PhD, Assoc. Prof.,Faculty of Special Engineering, University of Žilina, Žilina, Slovak Republic
78. Prof. Dr. **Radomir Šalić**, Business School "Čačak", Belgrade, Serbia
79. **Daniela Todorova**, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
80. Prof. Dr. **Zoran Todorović**, "Mediteran" University Podgorica – MTS "Montenegro Tourism School", Bar, Montenegro
81. Dr. **Janusz Tomaszewski**, Assoc. Prof., Eugeniusz Kwiatkowski University of administration and business, Gdynia, Poland
82. **David Ramiro Troitino**, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia
83. Dr. **Kristian Ujvary**, Ministry of Interior of the Slovak Republic, Bratislava, Slovak Republic
84. Dr. **Detelin Vasilev**, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
85. Prof. Dr. **Dragan Vučinić**, Higher school of modern business, Belgrade, Serbia
86. **Branko Vujatović**, Center for Applied Mathematics and Electronics - Belgrade, Serbia
87. Prof. **Yaroslav Vyklyuk**, DSc, Bukovinian University, Chernivtsi, Ukraine
88. Dr. hab. Eng. **Zenon Zamiar**, Assoc. Prof., Wroclaw University of Environmental and Life Sciences, Wroclaw, Poland
89. Prof. Dr. **Dragan R. Životić**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade
90. . . . You? . . . . . To apply, click the button , fill up the form, and return it to meste@meste.org

Recenzenti časopisa FBIM Transactions – po abecednom redu

1. **Oksana Abreu Bastos**, PhD, v. prof, Salvador-Bahia-Brazil
2. dr **Svetlana Anđelić**, prof.s.s, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS, Beograd, Srbija
3. mr **Dragan Anucojić**, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Srbija
4. dr **Dragutin Ž. Arsić**, v. prof., Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
5. dr **Suat Askin**, docent, Adiyaman University, Adıyaman, Turska
6. **Olga Artemenko**, PhD, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina
7. Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania
8. dr **Mario Bogdanović**, dipl. oec., prof. psih., naučni saradnik, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Hrvatska
9. dr **Nikola Bračika**, v. prof., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
10. CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrgasbank", Kijev, Ukrajina
11. prof. dr **Ana Čekerevac**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Beograd, Srbija
12. prof. dr **Zoran Čekerevac**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
13. dr **Dražen Ćućić**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Hrvatska
14. prof. dr **Sreten Ćuzović**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija
15. prof. dr **Predrag Damnjanović**, Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
16. Prof. dr **Branko Davidović**, Visoka tehnička škola strukovnih studija, Kragujevac, Srbija
17. dr **Derya Dispinar**, docent, Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey
18. prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
19. **Bela. Ju. Džamirze**, Ph.D., v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
20. prof. dr **Branislav Đorđević,** Emeritus, Beograd
21. prof. dr **Branko Đurović**, Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
22. **Ljupčo Eftimov**, PhD, docent, Ekonomski fakultet Skopje, Skopje, Makedonija
23. Prof. **Valeriy Eudokymenko**, DrSc, Bukovinski državni univerzitet za finansije i ekonomiju, Černivtci, Ukraina
24. Ing. **Stanislav Filip**, PhD, docent, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka
25. **Jelena Fišić**, MA, "Pro-elektro" doo, Beograd, Srbija
26. **Milena Gajic-Stevanovic**, DMD, MSc.SM, PhD, Institut za javno zdravlje Srbije "Dr Milan Jovanović Batut", Beograd, Srbija
27. **Bogdan Gats**, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine
28. prof. dr **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia
29. dr **Miroljub Ivanović**, prof. s.s., Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Sremskoj Mitrovici, Sremska Mitrovica, Srbija
30. dr **Aleksandra M. Izgarjan**, v. prof., Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija
31. dr **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju “Klanica“d.o.o. Kraljevo
32. dr **Bisera S. Jevtić**, v. prof., Filozofski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš
33. Prof. dr **Natalija Jolić**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

34. Prof. dr **Svetlana Kamberdieva**, Severnokavkaski institut za rudarstvo i metalurgiju (Državni tehnološki univerzitet), SKGMI (GTU), Vladikavkaz, Republika Severna Osetija – Alania, Rusija
35. prof. dr **Zvonko Kavran**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska
36. Prof. **Antoaneta Kirova**, PhD, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
37. Prof. dr **Petar Kolev** "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
38. Ing. **Jozef Klučka**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
39. dr **Evelin Krmac**, docent, Univerzitet u Ljubljani, Fakultet za pomorstvo i promet, Portorož, Slovenija
40. prof. dr **Adil Kurtić**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, BiH
41. dr **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Srbija
42. Ing. **Maria Luskova**, PhD, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
43. prof. dr **Branko Ž. Ljutić**, ovlašćeni revizor, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija
44. CSc. **Elena S. Maltseva**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
45. dr **Dubravka Mandušić**, naučni saradnik, Agronomski fakultet, Zagreb, Hrvatska
46. **Milorad Markagić**, Univerzitet odbrane - Vojna akademija, Beograd, Srbija
47. dr **Željko Mateljak**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, Hrvatska
48. prof. dr **Dobrivoje Mihailović**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija
49. prof. dr **Božidar Mihajlović**, Visoka škola za poslovnu ekonimiju i preduzetništvo Beograd, Beograd, Srbija
50. dr **Ivo Mijoč**, docent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, Hrvatska
51. dr **Zoran Lj. Milenković**, prof.s.s.,Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, Srbija
52. dr **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija
53. dr **Milorad Milošević**, prof.s.s., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
54. dr **Aleksandar Miljković**, v. prof., Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerzitete u Beogradu, Beograd i FORKUP, Novi Sad, Srbija
55. **Piotr Misztal**, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland
56. prof. dr **Dragan M. Momirović**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
57. dr **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenija
58. prof. dr **Predrag M. Nemec**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija
59. prof. dr **Nevenka Nićin**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
60. Ing. **Ladislav Novak**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
61. dr **Srećko Novaković**, docent, Visoka poslovno tehnička škola Doboj, BiH i Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača i trenera, Subotica, Srbija
62. prof. dr **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Srbija
63. dr **Milorad Opsenica**, docent, Saobraćajni fakultet Internacionalnog univerziteta, Brčko-distrikt, BiH
64. CSc. **Tatiana Paladova**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
65. prof. dr **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Čerkaski državni tehnološki univerzitet, Čerkasi, Ukrajina
66. prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia
67. prof. dr **Ludmila Prigoda**, Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
68. prof. dr **Vlado N. Radić**, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

69. dr **Dragan Radović**, v. prof., Fakultet za menadžment Sremski Karlovci Univerziteta "Alfa" Beograd, Srbija
70. dr **Slobodan Ristić**, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu,Beograd, Srbija
71. **Muzafer Saračević**, MSc, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Srbija
72. dr **Drago Soldat**, prof.s.s., Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin, Srbija
73. prof. dr **Dragan Đ. Soleša**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija
74. Ing. **Katarina Stachova**, PhD, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka
75. **Jasmina Starc**, PhD, docent, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Novo Mesto, Slovenija
76. **Bohdana Stepanenko-Lypovyk**, MA, istraživač saradnik, Institut za ekonomiku i prognoziranje Ukrajinske nacionalne akademije nauka, Kyiv, Ukrajina
77. Ing. **Eva Sventekova**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
78. prof. dr **Radomir Šalić**, Poslovna škola "Čačak", Beograd, Srbija
79. prof. **Daniela Todorova**, PhD, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
80. prof. dr **Zoran Todorović**, Univerzitet Mediteran Podgorica, Fakultet za turizam Bar – MTS "Montenegro Tourism School", Bar Crna Gora
81. dr **Janusz Tomaszewski**, v. prof., Eugeniusz Kwiatkowski Univerzitet administracije i biznisa, Gdynia, Poljska
82. **David Ramiro Troitino**, PhD, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia
83. dr **Kristian Ujvary**, Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Slovačke, Bratislava, Slovačka
84. dr **Detelin Vasilev**, docent, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
85. prof. dr **Dragan Vučinić**, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
86. **Branko Vujatović**, MSc, Centar za primenjenu matematiku i elektroniku - Beograd, GŠ VS, Beograd, Srbija
87. prof. dr **Yaroslav Vyklyuk**, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina
88. dr hab. ing. **Zenon Zamiar**, v. prof., Univerzitet prirodnih nauka i ekologije u Vroclavu, Wroclaw, Poljska
89. prof. dr **Dragan R. Životić**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija

. . . Vi? . . . . Da biste se prijavili, kliknite dugme , popunite formular i vratite ga popunjenog na adresu meste@meste.org

Editorial procedure

Peer review

All to FBIM Transactions submitted manuscripts will be reviewed by up to three experienced reviewers. At least two of reviewers must recommend the article for publication. Reviewers' names will be added to the end of the published article. For the purpose of the reviewing, authors are requested to submit all documents at once at the time of their submission with the following structure:

- A title page, which includes:
  - The title of the article
  - The name(s) of the author(s) with the concise and informative title(s)
  - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
  - The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
  - Abstract (The abstract should be in the range of 150 to 250 words, and should not contain any undefined abbreviations or unspecified references.
  - Keywords (4 to 6 keywords which can be used for indexing purposes)
- A blinded manuscript without any author names and affiliations in the text or on the title page. Self-identifying citations and references in the article text should either be avoided or left blank.

Authors must honor peer review comments in order of the manuscript improvement. All changes must be elaborated and improved manuscript should be submitted to the Editor-In-Chief. Of course, authors can argue peer review comments by giving reasons/references to counter peer review comments. After receiving of resubmitted manuscript Editor-in-Chief will choose whether the manuscript will be published, or sent to the old/new reviewers.

Manuscript submission

FBIM JOURNAL accepts only manuscript use the template MEST_Template.docx from the web address: http://www.meste.org/fbim/documents/FBIM_Template.docx with un-modified format only.

Submission of a manuscript implies that corresponding author responsible declares:

- that the submitted article is an original work and has not been published before;
- that it is not under consideration for publication anywhere else;
- that its publication has been approved by all co-authors, if any; and
- that there are no any legal obstacles for the article publishing.

The publisher will not be held legally responsible should there be any claims for compensation.

Permissions

Authors, who wish to insert figures, tables, or passages of text that have previously been published elsewhere, are required to obtain permission from the copyright owner(s), and to attach the evidence that such permission has been granted when submitting their papers. Any material received without such evidence will be considered as authors'.

Submission

Authors should submit their manuscripts by e-mail to the address: mest.submissions@meste.org .

E-mail should contain the following items:

1. Declaration and copyright transfer, which should include that:
   - the submitted article is an original work and has not been published before;
   - the submitted article is not under consideration for publication anywhere else;(s)
   - the submitted article publication has been approved by all co-authors, if any; and
   - there are no any legal obstacles for the article publishing.
2. Title Page, which should include:
   - Full title of the article (no more than 12 words)
   - The name(s) of the author(s)
   - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
   - The short title (a concise and informative title, no more than 50 characters with spaces)
   - The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
   - **Abstract** (The abstract, paper summary, should be in the range of 150 to 200 words, and should not contain any undefined abbreviations or unspecified references. Summary needs to hold all essential facts of the work, as the purpose of work, used methods, basic facts and specific data if necessary. It must contain review of underlined data, ideas and conclusions from text, as well as recommendation for a group of readers that might be interested in the subject matter. Summary has no quoted references.)
   - **Keywords** (4 to 6 keywords which can be used for indexing purposes need to be placed below the text)
3. **Manuscript,** which should be prepared as a camera ready, but without any data that can make a connection between author and the submitted article, such as: author(s) name(s) and affiliation(s). Author(s) should avoid self-identifying citations and references. Manuscripts should be submitted in MS Word, in accordance with the template MEST_Template.docx, which can be downloaded from MEST_Template.docx (105 kB). Manuscripts are not limited in length, but precise and concise writing should result with the article length of 8 to 14 pages, prepared according the proposed FBIM JOURNALtemplate.

   Authors have to:
   - use a normal, plain 10-point Arial font for text;
   - Italics for emphasis;
   - use the automatic page numbering function to number the pages;
   - use tab stops or other commands for indents, not the space bar;
   - use the table function, not spreadsheets, to make tables;
   - use the equation editor or MathType for equations;
   - save their manuscript in .docx format (Word 2007 or higher);
   - use the decimal system of headings with no more than three levels;
   - define abbreviations at their first mention and use them consistently thereafter;
   - avoid footnotes, but, if necessary, footnotes can be used to give additional information about some term(s). Footnotes should not be used to referee citation, and they should never include the bibliographic details of a reference. Footnotes have not to contain figures or tables. Footnotes to the text are numbered consecutively, automatically by text editor. Endnotes are not intended for use in the article.
   - avoid the use of "the above table" or "the figure below";
   - use SI system of units as preferable.

   References – Works Cited (New up-to-date information should be used and referenced. References should be cited in the text by name and year in parentheses, according to the APA Sixth Edition.

Citation should be made using *References --> Citations & Bibliography* in MS Word®©, and we strongly recommend that the ***Work Cited*** list should be made automatically using MS Word®© option: *References --> Citations & Bibliography --> Bibliography --> Works Cited*. More detailed explanation can be found in the tutorial at: http://office.microsoft.com/en-us/word-help/create-a-bibliography-HA010067492.aspx .

4. **Acknowledgments** (All acknowledgments, if exist, should be placed in a separate page after the **Works Cited** list. The names of funding organizations or people should be written in full, unambiguously.)

5. **Tables** (All tables should be sent as the separate files in .docx or .xlsx format.)
   - All table files must be named with "Table" and the table number, e.g., Table 1.
   - All attached tables have to be numbered using Arabic numerals, and for each table, a table caption (title explaining the components of the table) should be provided.
   - Tables should always be lined in text in consecutive numerical order.
   - Previously published material should be identified by giving a reference to the original source. The reference should be placed at the end of the table caption.
   - Footnotes to tables (for significance values and other statistical data) should be indicated by asterisks and placed beneath the table body.

6. **Photographs, pictures, clip arts, charts and diagrams** should be numbered and sent as the separate files in the .JPEG, .GIF, .TIFF or .PNG format in the highest quality. MS Office files are also acceptable, but font sizes and the size of the figure must suite to the size in the published article. The quality of submitted material directly influences to the quality of published work, so the FBIM JOURNALmay require of authors to submit figures of the higher quality. All figure files must be named with "Fig" and the figure number, e.g., Fig1.

   Remarks:
   - All figures can be made as colored, and will be published free of charge as colored in the online publication.
   - Paper version of the document will be published as the gray scale document (black-white) so authors are kindly asked to check how their contributions look like printed on black-white printers.
   - All lines should be at least 0.1 mm (0.3 pts) tick.
   - Scanned figure should be scanned with a minimum resolution of 1200 dpi.
   - For lettering, it is best to use sans serif fonts Helvetica or Arial.
   - Variance of font size within an illustration should be minimal (the sizes of characters should be 2–3 mm or 8-12 pts).
   - To increase clarity author(s) should avoid effects such as shading, outline letters, etc.
   - Titles and captions should not be included within illustrations.

FBIM Journal does not provide English language support

Manuscripts that are accepted for publication will be checked by MESTE lectors for spelling and formal style. This may not be sufficient if English is not authors' native language. In most cases, these situations require substantial editing. FBIM JOURNAL suggests that all manuscripts are edited by a native speaker prior to submission. A clear and concise language will help editors and reviewers to

concentrate on the scientific content of the submitted paper. Correct language may allow faster and smoother review process.

Authors are not obliged to use a professional editing service. Also, the use of such service is not a guarantee of acceptance for publication.

Copyright transfer

By submitting a paper, authors, transfer copyright of the article to the Publisher (or, authors grant the publication and dissemination rights exclusively to the Publisher). This ensures the widest possible protection and dissemination of information under copyright laws.

Proof reading

After the decision that the paper will be published, processed article will be returned to the author for an approval. The aim of the approval is that author checks if some incorrectness appeared during the processing. Also, author checks the completeness and accuracy of the text, tables and figures. Any change must be noted and returned to MEST. After online publication, further changes can be made only in the form of an Erratum, which will be hyperlinked to the article. All changes must be specified and returned to MEST. Any substantial change can be done only with the approval of the Editor.

Procedura publikovanja

Recenzija

Svi prijavleni radovi, u slučaju da su tematski i po veličini prihvatljivi za publikovanje u FBIM Transactions, biće recenzirani po principu "peer" recenzije od strane dva ili tri recenzenta. Najmanje dva recenzenta moraju da preporuče članak za publikovanje. Imena recenzenata biće publikovana u časopisu u okviru posebne liste. Autori treba da postupe u skladu sa preporukama recenzenata kako bi poboljšali svoj članak. Sve izmene u radu treba da budu obeležene i korigovani rad (sa obeleženim izmenama) treba dostaviti Uredništvu povratnim e-mejlom. Naravno, autori imaju pravo i da ne prihvate preporuke recenzenata ako smatraju da za to imaju valjani razlog. Uredništvo će odlučiti da li će rad posle korekcije biti publikovan, ili upućen starim ili drugim recenzentima na ponovnu recenziju.

Prijavljivanje radova

FBIM Transactions prihvata samo radove koji su urađeni u skladu sa modelima koje je propisao. Autor zadužen za korespodenciju treba kompletan rad da dostavi jednim e-mejlom, sa prilozima, na adresu: **fbim.submissions@meste.org**. Molimo da pogledate stranicu: **Prijavljivanje rada**. Zbog potreba recenzije od autora se traži da prijavljuju svoje radove jednom i kompletno sa svim potrebnim prilozima, prema sledećem redosledu:

1. Izjavu o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača. Izjava se može pruzeti na adresi: http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/documents/Declaration_srb_docx.docx
2. Naslovnu stranicu, koja se može preuzeti na adresi:
   http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/documents/FBIM_Naslovna_stranica.docx
   a koja treba da sadrži:
   - Pun naziv članka (ne više od 12 reči)
   - Ime(na) i prezime(na) autora sa titulama
   - Kratak naziv rada (koncizan i informativan naslov, ne više od 50 karaktera sa razmacima)
   - Naziv i adresu(e) institucije(a) u kojoj/kojima je/su autor(i) zaposlen(i)
   - Ime autora zaduženog za korespodenciju sa FBIM Transactions
   - E-mail adresu i broj telefona autora koji je zadužen za korespodenciju sa FBIM
   - Apstrakte - Apstrakti, rezimei rada, prvo na srpskom (ili srodnom jeziku), a zatim i na engleskom jeziku, treba da budu u obimu od 150 do 250 reči, i ne bi trebalo da sadrži nikakve nedefinisane skraćenice ili nespecificirane reference. Apstrakt treba da sadrži sve bitne činjenice o radu, kao i cilj rada, korišćene metode, osnovne činjenice i, eventualno, konkretne podatke ako je potrebno. Apstrakt mora da sadrži pregled najvažnijih podataka, ideja i zaključaka iz teksta, kao i preporuku za grupu čitalaca koji bi mogli biti zainteresovani za tematiku koju članak obrađuje. U apstraktu se ne navode citirane reference.
   - Ključne reči - četiri do deset ključnih reči koje se mogu koristiti za indeksiranje, treba postaviti ispod apstrakata, prvo na srpskom jeziku (ili srodnim jezicima), a potom na engleskom jeziku.)

3. Manuskript, koji treba da bude pripremljen kao „spreman za kopiranje“, po modelu koji se može pruzeti na web adresi:
   http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/Instructions_for_authors_srb.html
   klikom na FBIM_Template.docx (105 KB), ali bez podataka koji mogu da naprave vezu između autora i dostavljenog članka, kao što su: ime (imena) autora i mesto zaposlenja. Autor(i) treba

da izbegava/ju samo-identifikujućih citata i referenci. Rukopisi se dostavljaju u MS Wordu, u skladu sa šablona FBIM.docx, koji se može preuzeti sa FBIM_Template.dock (83 KB). Rukopisi nisu ograničeni dužinom, ali precizan i koncizan način pisanja treba da rezultira člankom dužine od 8 do 14 stranica, pripremljeno prema predloženom FBIM modelu.

Autori treba da koriste:

- normal, čist 10-point Arial font za tekst;
- *Italik, kurziv* za naglašavanje;
- automatsko numerisanje stranica za numerisanje stranica;
- tabulator ili druge komande za uvlačenje teksta, a da za uvlačenje teksta ne koriste razmaknicu;
- funkciju tabele (Insert > Table) za kreiranje tabela i da ne unose tabele iz programa za tabelarnu obradu podataka;
- „Equation editor“ za jednačine;
- .docx format za konačnu verziju manuskripta (Word 2007 ili noviji);
- decimalni sIstem za označavanje naslova i podnaslova sa ne više od tri nivoa;
- SI sistem jedinica.

Autori treba da:

- definišu skraćenice odmah, pri njihovom prvom pojavljivanju u tekstu, a zatim da ih dosledno primenjuju u tekstu, u istom značenju;
- izbegavaju fusnote, ali, ako je neophodno, fusnote se mogu koristiti za davanje dodatnih informacija o pojedinim pojmovima. Fusnote se ne koriste za citiranje i ne treba da sadrže bibliografske podatke o referenci. Fusnote ne treba da sadrže slike i/ili tabele. Fusnote se u tekstu obeležavaju brojevima, automatski tekst editorom. Endnote nisu predviđene za upotrebu u članku;
- izbegavaju upotrebu fraza "iz gornje tabele" ili "na donjoj slici" i slično;
- brojeve manje od 10 pišu **slovima.**

Reference – Citirani radovi (Treba koristiti, pre svega, nove, aktuelne, informacije a citirane informacije treba referencirati. Citiranu literaturu treba navesti u tekstu u zagradi u obliku prezime i godina (prezime, godina), prema APA šesto izdanje.

Za citiranje treba koristiti alate tekst editora, npr. *References → Citations & Bibliography* u slučaju korišćenja programa MS Word®©, a za formiranje konačne liste citiranih radova preporučujemo upotrebu alata tekst editora, npr, u slučaju korišćenja programa MS Word®©: *References → Citations & Bibliography → Bibliography → Works Cited* .)

Detaljnije uputstvo o primeni ove opcije nalazi se na:
http://office.microsoft.com/en-us/word-help/create-a-bibliography-HA010067492.aspx

4. **Zahvalnice** - Sve zahvalnice, ako postoje, treba da budu prikazane na posebnoj stranici, posle lista Citirani radovi. Imena ljudi ili organizacija treba da budu pisana u celosti, jednoznačno.

5. **Tabele** - Sve tabele treba dostaviti kao posebne fajlove u .docx ili .xlsx formatu.
   - Svi fajlovi moraju biti imenovani sa "Tabela_" uz dodavanje broja tabele, na primer: Tabela_1; Tabela_2 itd.
   - Sve priložene tabele moraju biti numerisane arapskim brojevima, i za svaku tabelu treba dati naslov (naslov objašnjava sadržaj tabele).
   - Tabele u tekstu moraju da budu postavljene po redosledu prema rastućem broju tabele.

- Prethodno publikovani materijal treba identifikovati davanjem odgovarajuće reference na originalni izvor. Reference treba postaviti na kraju naziva tabele.
- Fusnote za delove tabele (za značajne vrednosti i statističke podatke) treba označiti zvezdicama i postaviti **odmah ispod tela tabele.**

6. **Fotografije, slike, grafikoni i dijagrami** treba da budu numerisani i poslati kao posebni fajlovi u JPEG formatu, GIF, TIFF ili PNG formatu u najvišem kvalitetu. MS Office datoteke su takođe prihvatljive, ali veličina korišćenog fonta za prikazivanje teksta na slici mora da odgovara veličini ostalog teksta u objavljenom članku. Kvalitet dostavljenog materijala direktno utiče na kvalitet objavljenih radova, tako da FBIM može zahtevati od autora da dostave slike, grafikone i dijagrame višeg kvaliteta. Sve datoteke sa slikama moraju biti imenovane sa "Slika" i broj, na primer, Slika_1, Slika_2 itd.
   - Sve slike mogu biti rađene u koloru i kao takve biće publikovane u elektronskoj, onlajn, verziji časopisa FPIB Transactions.
   - Štampana verzija časopisa biće štampana kao crno-bela, pa se autori umoljavaju da provere kako njihovi radovi izgledaju štampani na laserkom, crno-belom štampaču.
   - Sve linije moraju da imaju debljinu od najmanje 0,1 mm (0,3 pt).
   - Skenirane slike treba da budu skenirane u rezoluciji od najmanje 600dpi, a preporučuje se rezolucija od 1200 dpi.
   - Kao font za natpise slika koristiti Calibri ili Arial kurzivom (Italik).
   - Varijacija veličine fonta unutar ilustracija treba da bude minimalna (razlika veličine slova treba da bude unutar 2 – 3 mm ili 6 – 9 pt).
   - U cilju povećanja jasnosti, autor(i) treba da izbegavaju efekte kao što su senčenje, prikazivanje slova kao kontura itd.
   - Naslovi i nazivi **ne treba da budu prikazani u ilustracijama.**

FBIM Transactions ne obezbeđuje usluge prevođenja na engleski jezik

Radovi objavljeni na srpskom (ili srodnim jezicima), pored Rezimea, sadrže i apstrakt na engleskom jeziku. Od autora se očekuje da priloženi apstrakt bude kvalitetno urađen. FBIM Transactions od autora ne zahteva da dostavljaju profesionalno preveden tekst, ali preporučuje da tekst bude preveden od strane osobe kojoj je engleski jezik prirodni jezik izražavanja. Jezički korektno napisan rad može da omogući bržu i jednostavniju recenziju rada i njegovo brže publikovanje.

Saglasnosti i odobrenja

Autori koji žele da u svoj rad umetnu slike, tabele, grafikone ili pasuse teksta koji su ranije već objavljivani na nekom drugom mestu (časopis, zbornik radova itd.), ukoliko ne raspolaže autorskim pravom na njih, mora da obezbedi i uz prijavu rada dostavi saglasnost za publikovanje od vlasnika autorskog prava na dati materijal. Svaki materijal dostavljen u FBIM Transactions, bez takve saglasnosti, smatraće se autorovim delom.

Prenos autorskih prava

Prijavljivanjem rada, autor/i prenosi/e sva autorska prava na članak izdavaču, FBIM Transactions. Drugim rečima, autor/i odobrava/ju ekskluzivno izdavaču da publikuje i distribuira prihvaćeni rad. Na ovaj način se obezbeđuje maksimalna zaštita i diseminacija informacija prema Zakonu o autorskim pravima.

Korektura – Proofreading

Posle donošenja odluke da će članak biti publikovan FBIM Transaction će dostaviti autoru zaduženom za korespodenciju obrađeni članak, kako bi autor mogao da prokontroliše da li je pri obradi članka došlo do nekih nepravilnosti. Takođe, autor zadužen za korespodenciju treba da proveri tačnost i kompletnost teksta, tabela i slika. Svaka eventualno uočena nepravilnost mora da bude notirana i dostavljena Uredništvu. Svaka značajnija promena može biti učinjena isključivo uz saglasnost Urednika. Posle onlajn publikovanja izmene rada nisu moguće, osim u obliku Errata - Spisak štamparskih grešaka.

Before manuscript submission, please, check if you prepared all of your attachments.

http://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/Submit_a_manuscript.html

Submission Checklist:

☐ **The declaration and copyright transfer that:**

- the submitted article is an original work and has not been published before;
- the submitted article is not under consideration for publication anywhere else;
- the submitted article publication has been approved by all co-authors, if any; and
- there are no any legal obstacles for the article publishing.

☐ **Title Page, which should include:**

- Full title of the article (no more than 12 words)
- The name(s) of the author(s)
- The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
- The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
- The short title (a concise and informative title, no more than 50 characters with spaces)
- Abstract
- Keywords

☐ **Manuscript,** prepared as a camera ready, but without any data that can make a connection between author and the submitted article.

☐ **Acknowledgements** (if any)

☐ **All tables** – Each table has to be saved as a separated .docx file and attached to the e-mail. All table files must be named with "Table_" and the table number, e.g., Table_1, Table_2 etc.

☐ **All figures –** Each figure has to be saved as a separated .jpg, .gif, .tif or .png file and attached to the e-mail. All graphic files must be named with "Figure_" and the table number, e.g., Figure_1, Figure_2 etc.

If everything is checked you can send your article to us to the address:

fbim.submissions@meste.org

Pre prijavljivanja svog rada, molimo vas da proverite da li ste pripremili sve priloge.

http://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/Submit_a_manuscript_srb.html

Ček lista dokumenata koje treba dostaviti:

☐ **Izjava** o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača da:
- je priloženi rad originalan i da nije ranije publikovan;
- priloženi rad nije u razmatranju za publikovanje ni u jednom drugom časopisu;
- za publikovanje rada postoji saglasnost svih koautora, ako ih ima;
- nema zakonskih i bilo kojih drugih prepreka da rad bude publikovan.

Na veb stranici http://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/Submit_a_manuscript_srb.html kliknite na jedno od dugmadi ***Declaration*** da biste preuzeli model izjave u zavisnosti od željenog formata dokumenta.

☐ **Naslovna stranica**, koja treba da sadrži:
- Pun naziv članka (ne više od 12 reči)
- Ime i prezime autora, odn. imena i prezimena autora ako ih ima više
- Mesto zaposlenja autora i adresa/e poslodavca/poslodavaca
- E-mail edresa i broj telefona autora zaduženog za korespodenciju sa FBIM Transactions
- Kratak naziv rada (sažet i informativan naslov, ne duži od 50 karaktera sa razmacima)
- Rezime i Abstract
- Ključne reči i Keywords

Na veb stranici http://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/Submit_a_manuscript_srb.html kliknite na jedno od dugmadi Title page da preuzmete model za naslovnu stranicu.

☐ **Manuscript**, pripremljen za publikovanje, ali bez podataka koji mogu da autora/e dovedu u vezu sa radom koji prijavljuju. Kliknite na jedno od dugmadi Template da preuzmete model po kome treba formatirati rad.

☐ **Zahvalnice** (ako postoji potreba za njima)

☐ **Sve tabele** – Svaka od tabela treba da bude sačuvana kao poseban *.docx* ili *.doc* fajl i pridodata e-mejl poruci kojom se prijavljuje rad. Svi fajlovi sa tabelama moraju da budu označeni kao "Tabela_" sa rednim brojem tabele u radu, npr. Tabela_1, Tabela_2 itd.

☐ **Sve slike i ostali grafički prilozi** - Sve slike i drugi grafički prikazi treba da budu priloženi kao posebni fajlovi (*.jpg*, *.gif*, *.tif* ili *.png*. Svi grafički fajlovi moraju da budu označeni sa "Slika_" i pridodatim rednim brojem slike u radu, npr., Slika_1, Slika_2 itd.

Ako je svaka kućica čekirana, vaš rad je spreman za prijavljivanje na adresu:

fbim.submissions@meste.org

Review FBIM- M_…

PART A:

SECTION I

Name and surname of reviewer	
E-Mail	
Phone	
Manuscript No.	**M_...**
Title	
Author / Authors	-
Sent to reviewer	
The expected date of receipt of reviews	

PART B: *Reviewer only*

SECTION II: Comments of manuscript

General comment	
Introduction	
Methodology	
Results	
Discussion	
Findings	

SECTION II (continue) (Click on the box next to the appropriate answer and check in one of the categories, or delete unnecessary in the event that you are unable to check the desired box)

Bibliography / References	**Literature is relevant** **Citation is in accordance with the requirements**	**Yes** ☐ **Yes** ☐	**No** ☐ **No** ☐
Figures	**Figures are appropriate**	**Yes** ☐	**No** ☐
Tables:	**Tables are appropriate**	**Yes** ☐	**No** ☐

SECTION III
Please rate it from one of: *(1 = Excellent) (2 = Good) (3 = Correct) (4 = Poor)*

Originality	
Scientific contribution	
Technical quality of the article	
Clarity of presentation	
Depth of study	

SECTION IV – Recommendations for publication:
(Please select one of the options with an *X*)

Accept the article "as it is"	
The work requires minor repairs	
The work requires small-scale changes	
The work requires large-scale changes	
The work is good but it is not for publishing in the MEST Journal. It could be published in another journal, for example (make the proposal)	
Work has to be rejected because (please specify particular reason)	

SECTION V: Additional comments

This part of the review is confidential and will be available only to editors of the MEST Journal. If you have any special comment to the editors you can enter it here.

Recenzija FBIM-

DEO A:

SEKCIJA I

Ime recenzenta:	
E-Mail:	
Manuscript br.:	**M_...**
Naslov rada:	
Autor/Autori:	-
Datum slanja recenzentu:	
Očekivani datum prijema recenzije:	

DEO B: ***Samo recenzent***

SEKCIJA II: Komentari manuskripta

Opšti komentar:	
Uvod:	
Metodologija:	
Rezultati:	
Diskusija:	
Zaključak	

SEKCIJA II (Nastavak) (Kliknite na kvadratić uz odgovarajući odgovor i čekirajte po jednu od ponuđenih opcija, ili obrišite suvišno u slučaju da niste u mogućnosti da čekirate željeni kvadratić)

Bibliografija/Reference:	**Literatura je relevantna**	**Da ☐**	**Ne ☐**
	Citiranje je u skladu sa zahtevima	**Da ☐**	**Ne ☐**
Slike:	**Slike su odgovarajuće**	**Da ☐**	**Ne ☐**
Tabele:	**Tabele odgovarajuće**	**Da ☐**	**Ne ☐**

SEKCIJA III

Molimo ocenite jednom od ocena: ***(1 =Odličan) (2 = Dobar) (3 = Korektno) (4 = Slabo)***

Originalnost:	
Naučni doprinos:	
Tehnička obrada članka:	
Jasnoća izlaganja :	
Dubina istraživanja:	

SEKCIJA IV – Preporuka za publikovanje: (Molimo vas da označite jednu od opcija sa *X*)

Prihvatiti rad ovakav kakav je:	
Rad zahteva sitnije popravke:	
Rad zahteva izmene manjeg obima:	
Rad zahteva izmene velikog obima:	
Rad je dobar ali nije za objavljivanje u FBIM Transactions. Mogao bi se publikovati u nekom drugom časopisu, npr. (dati predlog):	
Rad se odbija zbog (Molimo navesti konkretan razlog):	

SEKCIJA V: Dodatni komentari

Ovaj deo recenzije je poverljiv i biće dostupan samo uredništvu FBIM Transactions-a. Ukoliko imate neke posebne napomene Uredništvu možete ih upisati ovde.

Templates

All templates for the FBIM Transactions articles preparing and submission can be found at the web address:
http://www.meste.org/fbim/Submit_a_manuscript.html

Šabloni

Svi formulari za pripremu i prijavljivanje radova časopisu FBIM Journal mogu se preuzeti sa veb adrese:
http://fbim.meste.org/FBIM_2_2015/Submit_a_manuscript_srb.html

4D414E4147454D454E54

454455434154494F4E

534349454E4345

544543484E4F4C4F47

45434F4E4F4D494353



