

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

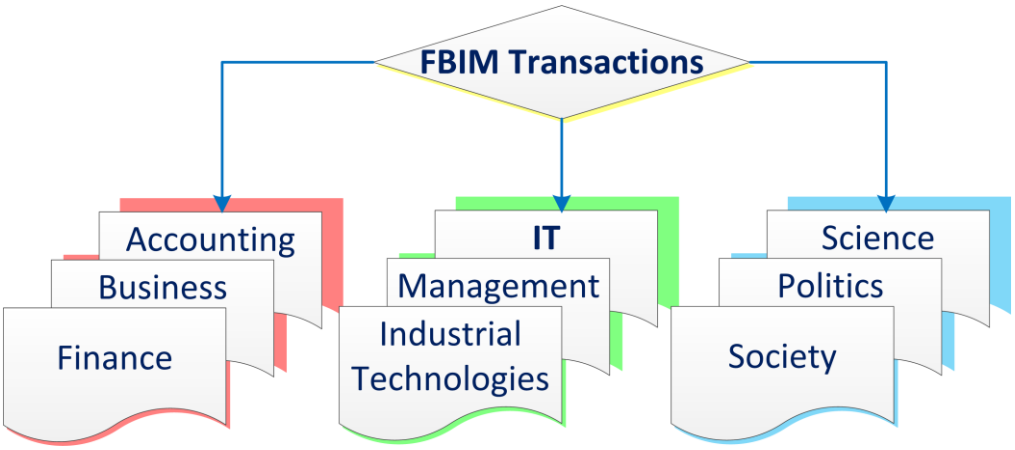
Edited by
Zoran Čekerevac

MESTE Year II Vol. 2 No. 2 July 2014

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

This issue:
DOI: 10.12709/fbim.02.02.02.00

FBIM Transactions



Edited by
Zoran Čekerevac

MESTE Year II Vol. 2 No. 2 July 2014

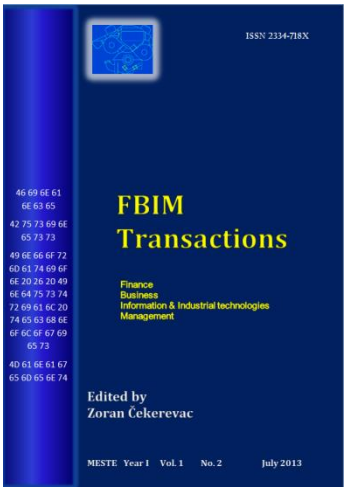
CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

336+004+005

FBIM Transactions : Finance, Business, Information & Industrial technologies, Management / glavni i odgovorni urednik Zoran P. Čekerevac. – [Štampano izd.]. – Year 2, No. 2 (2014) - . – 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



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 from Belgrade - Serbia and 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" 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:

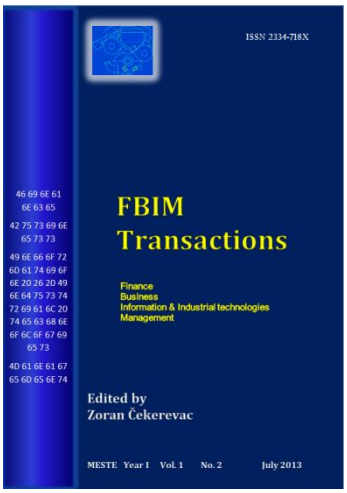
Zoran Čekerevac, Milija Bogavac, Damjan Čekerevac, Ljiljana Jovković, Sanja Čukić, Jelena Vasiljević (all from Serbia), and Slavko Zdravković (Canada)

All published articles were internationally double-blind peer reviewed.

Two issues of journal are published annually: January - July

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

FBIM Transactions



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 – „Union“ Univerzitet Beograd, Beograd, Srbija**
- **SZ & Associates - Toronto**

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, Jelena Vasiljević (svi iz Srbije) i Slavko Zdravković (Kanada)

Svi publikovani radovi su dvostruko anonimno „peer“ recenzirani od strane najmanje dva recenzenta.

Časopis se publikuje dva puta godišnje: januar - juli

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

Belgrade, July 15th, 2014

Dear readers:

Welcome to the fourth 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" University in Belgrade, and the SZ & Associates - Toronto. This issue is published online, as well as print (subscription).

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 two issues, of the FBIM Transactions journal have their own DOIs. The FBIM Transactions journal is registered in **doiSerbia** of the **National Library of Serbia**, and **EleCas** base of **KoBSON**.

We introduced 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 posting". In the meanwhile, aiming to ensure the quality of published papers, we introduced the praxis to allow readers to submit their own reviews of the announced works.

The focal point of the journal remained at international level, with the view on matters from a global perspective. Also, some papers concerning some local specific events are published in this issue. We follow the mission and vision of the journal and help authors to publish their works and present their achievements in the most convenient way. With its broad scope FBIM Transactions academic journal welcomes high quality, original research articles and reviews from scientists and professionals, professors and PhD students in the areas cowered by its thematic, as it is shown in ***Thematic areas***, but these are not exclusive themed areas.

We do not censor the works we publish. In the published articles expressed authors' views and opinions do not necessarily reflect the views or opinions of the editors. All articles are published in order to achieve an academic debate.

We check articles on plagiarism, but we do not guarantee the accuracy of the data published in scientific and professional works of our authors. We believe that our authors are honorable people and publish only their original works with the data that they got during the research. For 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

I wish you all success in your future endeavors, and invite you to publish your works with our motto: "If you wish to be quoted, people first have to hear for you". We will help you!

Zoran Čekerevac

Prof. Dr. Zoran Čekerevac
Editor-in-chief

Beograd, 15.07.2014.

Dragi čitaoci,

Dobrodošli u četvrti broj časopisa FBIM Transactions, međunarodnog akademskog časopisa neprofitne organizacije MESTE, Fakulteta za poslovno industrijski menadžment - Beograd i SZ & Associates - Toronto. 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 dobili su svoje DOI brojeve.

FBIM Transactions časopis je registrovan u doiSerbia Narodne biblioteke Srbije i u KoBSON EleCas bazi.

Uveli 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. U međuvremenu, u cilju obezbeđivanja kvaliteta publikovanih radova, uveli smo i praksu da omogućavamo čitaocima najavljenih radova da i oni sami mogu da daju svoj komentar rada i da urade recenziju rada onlajn.

Svojom širokom platformom FBIM Transactions sa zadovoljstvom omogućava publikovanje visoko kvalitetnih originalnih istraživačkih radova i kritika naučnika i stručnjaka, profesora i doktoranata u oblastima koje su pokrivene tematskim oblastima časopisa prikazanim u delu *Tematske oblasti*, ali se i ne ograničava na te oblasti.

Časopis ostaje fokusiran na teme od internacionalnog značaja, sa pogledom na te teme iz globalne perspektive. Ipak, zbog svog značaja za pojedine zemlje, u ovom broju časopisa su publikovani i neki radovi koji se odnose na neke lokalne specifične događaje.

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 zasnovane na rezultatima svog istraživačkog rada. 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

Želim vam puno uspeha u budućem radu i pozivam vas da publikujete svoje radove našim motoom:
„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	Page No.
#1	*Position paper* Walter Block REJOINDER TO WISNIEWSKI ON EVICTIONISM, ROUND FOUR	1
#2	*Review article* Vita Byndyu PROBLEMS AND PROSPECTS OF SOCIAL PROTECTION IN UKRAINE	15
#3	*Review article* Vladimir Radovanović, Snežana Đekić, Blaga Radovanović WINERY WASTE MANAGEMENT IN SERBIA: VRANAC GRAPE MARC AS SOURCE OF ANTIOXIDANTS	24
#4	*Professional paper* Gordana Bilbilovska, Ivana Bilbilovska TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND THE DEVELOPMENT THE REPUBLIC OF MACEDONIA	31
#5	*Professional paper* Lucija Blašković, Dubravka Mandušić RESTRUCTURING HIGHER EDUCATION SYSTEM BY IMPLEMENTING QUALITY MANAGEMENT	44
#6	*Professional paper* Kristina Cvetković, Ljiljana Arsić, Zoran Milićević IMPROVING GLOBAL COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN SERBIA	57
#7	*Professional paper* Zoran Čekerevac, Zdenek Dvorak, Petar Čekerevac INTERNET SECURITY IN LIGHT OF EDWARD SNOWDEN'S REVELATIONS	68
#8	*Professional paper* Dragan Ćosić, Vladimir Vukajlović MEDIA MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS – A CASE STUDY: WAR IN AFGANISTAN	78
#9	*Professional paper* Dejan Dašić, Nikola Radosavljević BRENDING IDEAS IN THE FUNCTION OF ECONOMIC PROSPERITY	89
#10	*Professional paper* Branislav Đorđević WHY RIGID EXECUTORS SHOULD PAY ATTENTION ON THE MANAGEMENT THEORY	102
#11	*Professional paper* Josip Đurašković, Andrea Kavarić PREPARATION FOR NEGOTIATIONS PROCESS IN HOTEL INDUSTRY OF MONTENEGRO	113
#12	*Professional paper* Nebojša Gijić, Zoran Jerotijević, Aleksandar Matić LEGAL PROTECTION OF BRANDS	123
#13	*Professional paper* Aleksandar Glavinov, Atanas Kozarev, Nenad Taneski REDEFINING SYSTEM FOR CRISIS MANAGEMENT IN REPUBLIC OF MACEDONIA	132

#14	*Professional paper* Vladimir Grujić, Dragan Lazić THE SIGNIFICANCE OF THE CRISIS MENAGEMENT IN PREPARATION OF THE PILOT	141
#15	*Professional paper* Aida Hanić FINANCIAL MANAGEMENT IN INSURANCE	155
#16	*Original scientific paper* Bisera Jevtić ACADEMIC ENVIRONMENT AND ACADEMIC SUCCESS (AND FAILURE)	166
#17	*Professional paper* Ratimir Jovićević, Milica Kovačević, Milica Raičević NEW MARKETING PARADIGM FOR SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES	174
#18	*Professional paper* Želimir Kešetović, Ivan Toth, Marko Toth CRISIS PLANNING IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS	186
#19	*Professional paper* Ljiljana Kontić STRATEGIC APPROACH TO CORPORATE RESPONSIBILITY	195
#20	*Professional paper* Atanas Kozarov MANAGING WITH CLASSIFIED INFORMATION IN CRISES AND CURRENT MODELS IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA	204
#21	*Professional paper* Boris Milović, Milan Milović DEVELOPMENT MANAGEMENT RELATIONSHIPS WITH PATIENTS AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF HEALTHCARE INSTITUTIONS	214
#22	*Professional paper* Vladimir Mirković, Marija Knežević NON-PERFORMING LOANS RESOLUTION AS ESSENTIAL FACTOR OF BANKING SECTOR STABILITY	224
#23	*Professional paper* Slobodan Nićin, Nevenka Nićin, Vojislava Grbić RECENT TRENDS AND PROGRAMS APPLIED FOR MOTIVATION OF EMPLOYEES	235
#24	*Informative contribution* Branislav Orešković AN INNOVATIVE SPORTS PROJECT DESIGNED FOR THE EU TENDER	244
#25	*Professional paper* Nebojša Pavlović SOCIETY OF KNOWLEDGE AND CRISIS	252
#26	*Original scientific paper* Aleksandar Pešić, Duška Pešić, Slavko Ivković LINGUISTIC FUZZY VARIABLES AS ANALYSIS TOOL IN INVENTORY MANAGEMENT	258
#27	*Professional paper* Jovanka Popović, Vlado Radić, Rade Stanković MANAGEMENT OF SERBIAN HEALTH TOURISM ORGANIZATIONAL AND COMMERCIAL RISKS THROUGH MARKETING MANAGEMENT CONCEPT	271

#28	*Professional paper* Veljko Radičević, Marko Subotić, Dragana Milić SUSTAINABLE URBAN TRANSPORT PROMOTION AS A FUNCTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	279
#29	*Original scientific paper* Milan Stamatović, Đurđica Vukajlović, Dragan Ćosić EFFICIENCY PLAN OF ACTIVITIES IN COMPANIES OF DIFFERENT SIZES AND LEVELS OF BUSINESS	290
#30	Review paper Radomir Šalić MODALITIES OF SOLUTIONS TO THE PROBLEM OF INSURANCE AND DEPOSIT PAYMENT IN THE BANKS OF SERBIA	300
#31	*Professional paper* Branko Vujatović, Dejan Kršljanin APPLICATION OF "EXPERT CHOICE" PROGRAM IN ASSESSMENT OF INFORMATION SYSTEM SECURITY VULNERABILITY	318
#32	*Professional paper* Nada Živanović, Vlada Živanović, Marija Živanović EFFECTIVE STRATEGY TO IMPROVE BUSINESS PROCESSES USING BUSINESS PROCESS REENGINEERING METHOD	335
#33	*Professional paper* Ivo P. Županović ADAPTIBILITY OF TOURIST DESTINATION MANAGEMENT IN RELATION WITH CURRENT MARKET TRENDS	342
	Reviewers	354
	Recenzenti	357
	Instructions for authors	360
	Uputstva za autore	364
	Manuscript submission	368
	Prijavljivanje radova	369
	Reviewer's report	370
	Izveštaj o recenziji	372
	Templates	374
	Šabloni	374

Rad Br.	*Kategorija rada* Autor(i) NASLOV RADA	Str. br.
#1	*Naučna polemika* Walter Block EVIKCIONIZAM - REPLIKA VIŠNJEVSKOM, ČETVRTA RUNDA	1
#2	*Pregledni rad* Vita Byndyu PROBLEMI I PERSPEKTIVE SOCIJALNE ZAŠTITE U UKRAJINI	15
#3	*Pregledni rad* Vladimir Radovanović, Snežana Đekić, Blaga Radovanović UPRAVLJANJE OTPADOM VINARIJA U SRBIJI: KOMINA VRANCA KAO IZVOR ANTIOKSIDANATA	24
#4	*Stručni rad* Gordana Bilbilovska, Ivana Bilbilovska TOTALNI MENADŽMENT KVALITETA I RAZVOJ MAKEDONSKE EKONOMIJE	31
#5	*Stručni rad* Lucija Blašković, Dubravka Mandušić RESTRUKTURIRANJE VISOKOOBRAZOVNOG SUSTAVA UVOĐENJEM SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM	44
#6	*Stručni rad* Kristina Cvetković, Ljiljana Arsić, Zoran Milićević UNAPREĐENJE GLOBALNE KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI	57
#7	*Stručni rad* Zoran Čekerevac, Zdenek Dvorak, Petar Čekerevac INTERNET SIGURNOST U SVETLU OTKRIĆA EDVARDA SNOUDENA	68
#8	*Stručni rad* Dragan Ćosić, Vladimir Vukajlović UPRAVLJANJE MEDIJIMA U KRIZNIM SITUACIJAMA – STUDIJA SLUČAJA: RAT U AVGANISTANU	78
#9	*Stručni rad* Dejan Dašić, Nikola Radosavljević BRENDIRANJE IDEJA U FUNKCIJI EKONOMSKOG PROSPERITETA	89
#10	*Stručni rad* Branislav Đorđević ZAŠTO BI RIGIDNI IZVRŠIOCI TREBALO DA OBRATE PAŽNJU NA MENADŽMENT TEORIJU	102
#11	*Stručni rad* Josip Đurašković, Andrea Kavarić PREGOVARAČKA PRIPREMA U HOTELIJERSTVU CRNE GORE	113
#12	*Stručni rad* Nebojša Gijić, Zoran Jerotijević, Aleksandar Matić PRAVNA ZAŠTITA MARKE	123
#13	*Stručni rad* Aleksandar Glavinov, Atanas Kozarev, Nenad Taneski REDEFINISANJE SISTEMA ZA UPRAVLJANJE KRIZAMA U MAKEDONIJI	132
#14	*Stručni rad* Vladimir Grujić, Dragan Lazić ZNAČAJ PRIMENE KRIZNOG MENADŽMENTA U PRIPREMI PILOTA	141

#15	*Stručni rad* Aida Hanić FINANSIJSKI MENADŽMENT U OSIGURANJU	155
#16	*Originalni naučni rad* Bisera Jevtić AKADEMSKA SREDINA I AKADEMSKO (NE)POSTIGNUĆE	166
#17	*Stručni rad* Ratimir Jovićević, Milica Kovačević, Milica Raičević NOVA PARADIGMA MARKETINGA ZA MALA I SREDNJA PREDUZEĆA	174
#18	*Stručni rad* Želimir Kešetović, Ivan Toth, Marko Toth KRIZNO PLANIRANJE U OBRAZOVNO VASPITNIM USTANOVAMA	186
#19	*Stručni rad* Ljiljana Kontić STRATEGIJSKI PRISTUP DRUŠTVENO ODGOVORNOM PONAŠANJU PREDUZEĆA	195
#20	*Stručni rad* Atanas Kozarov MENADŽMENT POVERLJIVIM INFORMACIJAMA U USLOVIMA KRIZE I AKTUELNI MODELI U REPUBLICI MAKEDONIJI	204
#21	*Stručni rad* Boris Milović, Milan Milović RAZVOJ MENADŽMENTA ODNOSA SA PACIJENTIMA KAO FAKTOR KONKURENTSKE PREDNOSTI ZDRAVSTVENIH USTANOVA	214
#22	*Stručni rad* Vladimir Mirković, Marija Knežević REŠAVANJE PROBLEMA NENAPLATIVIH POTRAŽIVANJA KAO ESENCIJALNI FAKTOR STABILNOSTI BANKARSKOG SISTEMA	224
#23	*Stručni rad* Slobodan Nićin, Nevenka Nićin, Vojislava Grbić NOVIJI TRENDOVI I PROGRAMI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH	235
#24	*Prikaz* Branislav Orešković INOVATIVNI SPORTSKI PROJEKT OBLIKOVAN ZA EU TENDER	244
#25	*Stručni rad* Nebojša Pavlović KRIZA U MENADŽMENTU ZNANJA I DRUŠTVU ZNANJA	252
#26	Originalni naučni rad Aleksandar Pešić, Duška Pešić, Slavko Ivković LINGVISTIČKE FAZI PROMENLJIVE KAO ALAT ANALIZE U MENADŽMENTU INVENTARA	258
#27	*Stručni rad* Jovanka Popović, Vlado Radić, Rade Stanković UPRAVLJANJE ORGANIZACIONO KOMERCIJALNIM RIZICIMA U ZDRAVSTVENOM TURIZMU SRBIJE KROZ MARKETING MENADŽMENT KONCEPT	271
#28	*Stručni rad* Veljko Radičević, Marko Subotić, Dragana Milić PROMOVISANJE ODRŽIVOG URBANOG TRANSPORTA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA	279

#29	*Originalni naučni rad* Milan Stamatović, Đurđica Vukajlović, Dragan Ćosić EFIKASNOST PLANSKE AKTIVNOSTI U PREDUZEĆIMA RAZLIČITE VELIČINE I NIVOA POSLOVANJA	290
#30	*Naučna kritika* Radomir Šalić MODALITETI REŠENJA PROBLEMA OSIGURANJA I ISPLATE DEPOZITA BANAKA SRBIJE	300
#31	*Stručni rad* Branko Vujatović, Dejan Kršljanin PRIMENA PROGRAMA EXPERT CHOICE U PROCENI BEZBEDNOSNE UGROŽENOSTI INFORMACIONOG SISTEMA	318
#32	*Stručni rad* Nada Živanović, Vlada Živanović, Marija Živanović STRATEGIJA EFIKASNIH POBOLJŠANJA POSLOVNIH PROCESA REINŽENJERING METODOM	335
#33	*Stručni rad* Ivo P. Županović ADAPTIBILNOST MENADŽMENTA TURISTIČKE DESTINACIJE U ODNOSU NA AKTUELNE TRŽIŠNE TRENDOVE	342
	Reviewers	354
	Recenzenti	357
	Instructions for authors	360
	Uputstva za autore	364
	Manuscript submission	368
	Prijavljivanje radova	369
	Reviewer's report	370
	Izveštaj o recenziji	372
	Templates	374
	Šabloni	374

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.01

REJOINDER TO WISNIEWSKI ON EVICTIONISM, ROUND FOUR

EVIKCIONIZAM - REPLIKA VIŠNJEVSKOM, ČETVRTA RUNDA

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, LA

© MESTE NGO
JEL category: **K19**

Abstract

Evictionism means that a pregnant woman has the right to evict, but not kill, a fetus entirely at her discretion. Assume that the baby is viable outside the womb only during the last trimester. Then, evictionism implies the same result for the unwanted fetus in the first six months as pro-choice. That is, the mother may evict the fetus, not kill it, but the fetus will die. But for the last three months, the implications are the same as pro-life. That is, the mother may still evict the fetus, not kill it (no partial birth abortions would be allowed), but now the fetus can survive outside the womb. Wisniewski, a pro-lifer, and I have been battling over this concept for three iterations. Both of us are libertarians and hence start with the same basic premises. Nevertheless, we have not yet been able to resolve our differences, although we have both ranged widely and thoroughly throughout this challenging issue. The essay that follows is my most recent attempt to defend evictionism against his pro-life criticisms.

Keywords: *eviction; abortion; pro-life; pro-choice*

Apstrakt

Evikcionizam znači da trudnica ima pravo da iseli, ali ne da ubije, fetus u potpunosti prema svom nahođenju. Pretpostavimo da je beba održiva izvan materice samo tokom poslednjeg tromesečja. Tada, evikcionizam podrazumeva isti rezultat za neželjeni fetus u prvih šest meseci kao i "pro-choice" (pravo na izbor). To jest, majka može da izbaci fetus, da ge ne ubije, ali fetus će umreti. Ali za poslednja tri meseca, implikacije su iste kao i "pro life" (pravo na život). U tom slučaju, majka može i dalje da izbaci fetus, ne ubije ga, ali sada fetus može da preživi van materice. Višnjevski, pristalica ideje "pro-life", i ja smo se sporili oko ovog koncepta triput. Mi smo obojica libertarijanci i stoga počeli sa istim osnovnim postavkama. Ipak, još uvek nismo u stanju da rešimo naše razlike, iako smo obojica vrlo široko i temeljno razmatrali ovo izazovno pitanje. Esej koji sledi je moj najnoviji pokušaj da odbranim evikcionizam od njegovih pro-life kritika.

Ključne reči: *iseljenje, abortus, pro-life, pro-choice*

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

I. RESEARCH HIGHLIGHTS

Research Highlights:

- Purpose: To shed light on the controversy between pro-life and pro-choice viewpoints
- Design: Implications from private property rights are deduced via verbal logic
- Findings: Neither pro-life nor pro-choice viewpoints are correct
- Practical implications: public policy should be based upon an alternative perspective
- Social implications: justice would be promoted; human lives would be saved
- Originality/value: this paper introduces an alternative to both pro-life and pro-choice viewpoints

It is a joy and a pleasure to be engaged in this interchange with Wisniewski.[1] Part of the reason is that it is almost not really a debate at all. At least it is not one where we are only trying to score points against each other (although in my opinion both of us sometimes do that; none of us are perfect). Rather it at least seems to me to be an honest attempt on both our parts to get at the truth of a very complex issue that has beguiled and eluded thousands of scholars and theorists. They have long looked at the pro-life versus pro-choice issue without shedding much light on this challenge, although quite a bit of heat. But, if I can continue to speak both for me and my "debating" partner, we have one advantage they do not enjoy: we are both libertarians. I am in full and enthusiastic agreement with Wisniewski (2013, 153)[2] when he says "we both derived our respective arguments from the same set of principles – the libertarian axioms of self-ownership and non-aggression." I also cannot offer him (153) stronger support when he maintains that our exchanges "provide… yet another illustration of the fact that, despite being clearly distinct from other political and moral philosophies, libertarianism is a complex and internally heterogeneous body of thought, riddled with many thorny and contentious issues."

I fully agree with Wisniewski's (154) assessment that the benefits of our exchanges are by no means limited to abortion; that they also constitute "a valuable discussion of some of the related complexities of libertarian philosophy."

Before getting into the substantive issues where we again begin bashing each other's theories, but in a friendly way, let me throw one more accolade at this young man; while we do not at all agree on evictionism, I am delighted when I think that the next generation of libertarian theoreticians is in good hands with the likes of this author. I know that I have been in a "fight" with him after our several interchanges, and he has come up with numerous libertarian insights in the course of it that have forced me to dig deeper and deeper in defense of evictionism. Moreover, he has always exhibited that spirit of the two of us working in partnership to get clearer on our philosophy, something I greatly admire and also attempt to engage in.

Before responding to Wisniewski's latest contribution to our ongoing debate, let me summarize what has come before, for the reader who has not seen the previous iterations.

I had been publishing on the evictionist doctrine for many years (Block, 1977, 1978, 2001, 2004A, 2008, Block and Whitehead, 2005). My debate with Wisniewski started with his publication 2010A, where he criticized evictionism on the ground that "if one voluntarily initiates the causal chain which leads to someone else ending up on his property, the latter person cannot be considered a trespasser. Furthermore, in the light of the above observation, any direct effects resulting from that person's eviction should be considered the responsibility of the property's owner." In response I (Block, 2010) argued "… there is a storm. It is a deadly one. If you stay outside, you will die. I invite you inside my house. I thus make you a "trespasser." A month goes by. A year goes by. Ten years goes by. The storm persists. If ever I disinvite you, if ever I ask you to leave my abode (I have been feeding and clothing you all this time), I will be guilty of murder, according to Wisniewski, because I have made you "a 'trespasser' in the first place." Suppose I

[1] See on this Wisniewski, 2010A, 2010B, 2011; 2010, 2011A, 2011B; Block, 2010, 2011A, 2011B

[2] All quotes from Wisniewski are from this one paper.

board, house and feed you for five years, whereupon I turn you out into the storm, and to your death. I am a murderer. I get no credit for keeping you alive for five years, according to Wisniewski." That was the end of what I call round one.

Round two opened up with Wisniewski (2010B). Here, he maintains, "… abortion (i.e., lethal eviction) involves the amount of physical harm done to the fetus that is grossly disproportionate to the amount of physical harm that the fetus can possibly do to the mother." I replied (Block, 2011A) that "In Wisniewski's view, allowing the mother to evict the fetus when this results in the death of the latter "is tantamount precisely to blowing the trespasser away with a bazooka when there exists no other ways of removing him from one's lawn." Well, yes, it is. Where Wisniewski and I part company is that he thinks that under these circumstances it would *not* be justified for the property owner to kill the trespasser, while I maintain that it would.[3] After all, if we are to accurately employ the libertarian legal nostrum, "gentlest manner possible consistent *with stopping the crime,*" then that trespasser *must* be stopped.[4] And, I contend, Wisniewski is lead into this erroneous interpretation of libertarian law because of his confusion between proper punishment after the fact, and, proper defense, during the time the crime is being perpetrated.

Wisniewski (2011) addressed in round three "the distinction between proper ex post punishment and proper ex ante defense, the question of whether my causal analyses of trespass imply a commitment to positive obligations, Rothbard's distinction between contracts and promises, the supposed irrelevance of the principle of pacta sunt servanda in the context of abortion, and the extent to which custom can qualify the ambit of applicability of the non-aggression principle." My (Block, 2011B) contribution to this round is to distinguish between trespassing on someone's land, and trespassing inside of their bodies, and claim that the latter is a far more serious rights violation than the former.

In round four, my debating partner (Wisniewski, 2013) takes the position that abstaining from lethal evictions of fetuses conceived as a result of rape is a libertarian duty, but only an imperfect one. I will not further explain this concession of his, since it is the burden of the present paper, my contribution to round four, to explicate and criticize this perspective. With this introduction, I am now ready to take up the cudgels in defense of evictionism.

II. EVICTIONISM VS. THE PRO-CHOICE AND PRO-LIFE POSITIONS

Let me now undertake to defend evictionism against both the pro-choice and pro-life positions.

1. No qualification

I regard Wisniewski's position as a straight out critique of evictionism from the pro-life position, not a "qualified" (153) one as he maintains. I do not see any of these "qualifications" to which he alludes. I perceive no difference between his critique of evictionism and one that could have been launched by any highly intelligent, creative and forceful libertarian of the pro-life persuasion.

2. Morality

I do not maintain, as Wisniewski (153, emphasis added) asserts, that I "consistently argue ... for (the) view that the mother is *morally* allowed to expel the fetus from her womb provided that no non-lethal methods of its eviction are available." Rather, in sharp distinction, it is my position that "that the mother is *legally* allowed to expel the fetus from her womb provided that no non-lethal methods of its eviction are available." I was not discussing morality or ethics. But, as long as there is a focus on this, my own moral principles, such as they are, are entirely on the pro-life side (as are Wisniewski's, as I understand them). I think it is

[3] Wisniewski here makes a very heroic assumption. One wonders why the property owner did not put up a sign to the effect that "trespass is forbidden," or "I will shoot trespassers," or some such.

[4] If that is indeed the wish of the property owner. Wisniewski might take some solace from the fact that his neighbors might boycott him, unless the trespasser was shown to be dangerous.

highly immoral for a woman not to bring her baby to term, provided her life is not thereby put in grave danger. Life is precious; human life infinitely more so. To evict a viable fetus is a moral horror, in my view. However, as far as I am concerned, my dispute with Wisniewski has nothing at all to do with ethics. Rather, it concerns what the law should assert on this issue. Given libertarianism and its emphasis on private property rights, and, positing that the pregnant woman, and no one else, is the owner of her body, then it follows ineluctably, Wisniewski and other pro-lifers to the contrary notwithstanding, that she may evict any trespassers on it, or, rather, inside of it. Period. To deny this is to reject the claim that either she owns her womb, a manifest error,[5] or that ownership does not convey the right to determine what people or entities may properly reside within it, an essential element of libertarianism.

3. Pure Austrian Snow Trees.[6]

I draw a sharp distinction between what a target may properly do to defend himself from an imminent or ongoing attack (pretty much anything within reason necessary to safeguard himself assuming he confines his reactive violence to the attacker) and what punishment may be inflicted on the perpetrator afterwards. As to the latter, I maintain that proportional punishment[7] is the only response compatible with the libertarian philosophy. In contrast, states Wisniewski (154), "… an act of self-defense (even one resulting in the trespasser's death) does not violate the principle of proportionality. Thus, he zigs where I zag.[8] A trespasser is an invader. From my perspective, then, it matters not one whit whether or not this act of self-defense (moving the trespasser out of or away from the premises) is proportional or not. It certainly need not be. In any case, proportionality only applies to a legal punishment, after the crime, not to legitimate defensive actions during the time it is being carried out.

Wisniewski (154-155) then asks us to recognize "that Y can justifiably deprive X of his life only if X threatens Y's life (as in the situation where carrying the fetus to term threatens the mother's life). Certainly, if the trespasser threatens the owner's very life under libertarian law she would be justified in removing it, and of course need not worry about proportionality or any other such thing in so doing. But I go further: the target may remove a trespasser with "extreme prejudice" as they say in the hit man movies for far less than an imminent threat of death, if that is the only way to defend oneself. For example, suppose it a given that A will (with no justification at all) inflict a severe beating upon B, and that the only way B can stop this occurrence is by killing A. According to our author, if I understand him correctly, it would be impermissible for B to kill A in self-defense, because B's very life was not in question. This does not at all sound like libertarian law to me. Let me put this in other words. I regard myself as a moderate on this question. There are some libertarians who say that the criminal has violated the civilized order. He is an outlaw. Therefore, anything, anything at all may be done to him, either in the act of his crime, or afterwards, as punishment, when he is caught and brought to the bar of justice. At the other end of the spectrum, there are extremists such as my debating partner who maintain that only under threat of death may the target use lethal force against the perpetrator. In contrast, I occupy a middle ground. I hold that the victim is legally obligated to withstand initiatory violence in the gentlest manner possible consistent with the right of self-defense; that if in

[5] Who else could possibly be the legitimate owner of her body apart from herself?

[6] Don't ask.

[7] In the view of Rothbard (1998, p. 88, ft. 6): "It should be evident that our theory of proportional punishment—that people may be punished by losing their rights to the extent that they have invaded the rights of others—is frankly a *retributive* theory of punishment, a 'tooth (or two teeth) for a tooth' theory. Retribution is in bad repute among philosophers, who generally dismiss the concept quickly as 'primitive' or 'barbaric' and then race on to a discussion of the two other major theories of punishment: deterrence and rehabilitation. But simply to dismiss a concept as 'barbaric' can hardly suffice; after all, it is possible that in this case, the 'barbarians' hit on a concept that was superior to the more modern creeds."

[8] Or is it vice versa?

the heat of the moment more defensive violence is utilized than is strictly necessary (from a Monday morning quarterbacking point of view), this is the fault of the criminal, not the victim. And if this is done to protect against less than a threat of death, this reasoning still holds true. To apply this reasoning to the issue under contention, the mother may (paraphrase) "justifiably deprive her fetus of his life (not) only if it threatens her life" but for a lesser violation of private property rights such as trespassing in her body against her will.

4. Person or property

Next, Wisniewski (155) takes me up on my claim that "offenses against the person are more serious, much more serious, than those against mere property." He is quite right to do so, for as it stands, that claim cannot be defended, at least not without some proviso or other to the effect that other things are equal. For example, in the old west, horse stealing was a hanging offense, for the cowboy's very life hung in the balance based on whether or not he could keep this type of transportation free from thieves. In contrast, a punch in the nose is a far lesser offense. But a horse is property, while a nose is part of the person. However, if the above quote is modified to read "offenses against the person are *usually or typically* more serious than those against mere property" then it can stand as is. However, in Block (2011B), I said this in my footnote 10: "In the good old days of the early days of settlement in the U.S., stealing a man's horse was punished with the death penalty. But, this was because such a theft was really an attack on his person, not merely his property. For, without his horse, the man would die in this hostile territory." I think that absolves me of this criticism of his.

5. Thomson's (Thomson, 1986, 1990, 1991) case

Y wakes up in bed attached with an umbilical cord attaching his kidney to X. X, an entirely innocent person, is using Y as a kidney dialysis substitute, thanks to the operation of some renegade doctors. Of this Wisniewski (155) states: "it should first be noted that if it is Y who is causally responsible for having X connected to his body, then there is no way in which X can be considered a trespasser. Thus, in the event of the latter's death via disconnection, Y would have to bear the whole responsibility for it, hence becoming guilty of an instance of lethal aggression." But this assumes the very point at issue. It rejects the view, on the basis of no reason offered, that if Y invited X to partake of the benefits of Y's healthy kidney, that Y could not subsequently withdraw this offer at a later date; that Y is responsible for X's well-being for the entire rest of X's life; that an invitation, once given, may never be withdrawn. It is difficult to reconcile this with libertarian theory, or, even, with ordinary common sense.

6. Timing[9]

Wisniewski (155) states: "Let us not in any way alter Thomson's original scenario except for one detail: now X can survive by staying attached to Y for just one minute. Does this lightly modified scenario suggest that disconnecting X within this short period of time count as an unacceptable violation of the principle of proportionality? If it does, then it would seem that the validity of this principle is purely a matter of contextual judgment, a conclusion I think both of us would wish to avoid."

This is not a very powerful counter argument in that it is undermined by the legal concept of "de minimus": the law cannot and may not take into account trifles. If proper law could incorporate very minor harms, then we would all be prohibited from exhaling, for when we breathe out, we contaminate the atmosphere with carbon dioxide. Yes, it is a gigantic infringement upon liberty to Y to have X attached to his kidneys. But, surely, if it would save X's life to remain attached for a mere one more minute, presumably giving non-criminal doctors time to detach X from Y without undue harm to the former, then it would be improper for Y to short circuit this procedure by taking a knife and severing the connection right now, instead of waiting a mere 60 seconds, and thus killing the innocent X. So, I will "concede" to Wisniewski if the difference of one minute, or, even, hey, I'll be generous, a few short minutes would spell the difference between the fetus' life, then the mother

[9] Tick a tick a tock you need good timing.

would be legally obligated to wait those few moments before eviction.[10]

But what does this author want to do with this counter example? He wants to run this for the entire nine months. It is my contention that the difference between a few minutes and three quarters of a year is so gigantic that we might as well be talking about different kinds of things, instead of one single concept, time. Let me try to turn back this example on Wisniewski. Is he saying that Thomson's Y is obligated to allow the kidney deficient X stay attached to him for nine months? And why, pray tell, only for this period of time? Why not nine or ninety years for that matter, if this is necessary to preserve X's life? Wisniewski cannot have it both ways. If he insists that the mother may not evict (when it would lead to the baby's death) for nine months, then he must draw the same conclusion about X, who is equally innocent, and equally needy. Or, suppose that pregnancy took nine or ninety years? Would Wisniewski's view on evictionism change? I do not at all propose to allow Y to "dismantle (his umbilical cord connection to X) in the most immediate and straightforward manner." My vision of proper libertarian law is perfectly willing to force Y to hold off for a very short time, even a few hours or so, if by so doing X's life can be preserved. Similarly, in the eviction of the fetus, it seems not unreasonable to defer the timing for a day or so, if that is the difference between killing and not killing this young human being. But de minimus cannot possibly be stretched to nine months without obliterating the very concept.

7. Aggressor

According to Wisniewski (156, fn. 2) "… a fetus cannot be regarded as an aggressor, since aggression presupposes intention; earth quakes, hurricanes, and meteorites cannot be meaningfully thought of as aggressing against us." Certainly, neither the fetus nor (an entirely innocent) X can be regarded as an aggressor. This philosopher is absolutely correct in this contention. Both lack mens rea. Neither can be considered as a criminal. But, it cannot be denied that objectively they are trespassers, a very different matter indeed. They are innocent trespassers; but they are still trespassers.

8. Concession

Wisniewski (155-156) concedes to my side of the argument that there is only an "imperfect duty" for the mother to keep the fetus for nine months (and implicitly for Y to keep X attached); he avers she may evict it at any time during her pregnancy, even if this action causes the death of the baby, without being considered a criminal. But this (156, fn. 3) "'concession' does not at all apply to the fetuses brought into existence as a result of consensual intercourse." I appreciate Wisniewski's move in what I consider the correct direction, but it suffers from several flaws.

First, it does not apply to the products of consensual intercourse. But all babies are equally innocent, whether conceived in rape or not. They all have exactly the same amount of mens rea, namely, none at all. Thus this concession of Wisniewski's is illogical. It is incompatible with his pro-life stance. He is condemning a perfectly innocent human being, the product of coercive sexual intercourse, to death, when with just a few months of suffering, this life could be preserved.

Second, my debating partner does not go far enough. There are other cases of non-rape children where the mother did not "invite" in a fetus. She might have been ignorant of the laws of biology, which maintain there is a chance that children are brought about not by the stork, but through sex.

Third, why this gigantic distinction between rape and voluntary sexual intercourse where the mother full well knows of the possibility of pregnancy? Why she is not allowed to change her mind about this (possible) "invitation." It is hardly an invitation if it is only probable that there will later become a person to take advantage of it. Certainly, at the time of the sexual relations (ignoring the father), there was no person in existence who could be invited into her body. According to the laws of biology at least as I am aware of them, the formation of the baby, the fertilized egg, does not occur until some hours

[10] Is this a positive obligation, contrary to libertarian theory? For an argument in another context that it would not be, see Block, 2004B, 2008

later. Y can invite X to share Y's kidney. The mother, logically, cannot invite a small person into her body via intercourse, because at that time there was no one to invite. An invitation logically implies two people: an inviter, and an invitee. In Thompson's kidney case, both exist at the time of the invitation. In the case of voluntary intercourse, this requirement is not fulfilled. This concession is thus at once too much and too little. Too much insofar as it contradicts his underlying pro-life position by throwing some innocent fetuses overboard to the wolves, and too little in that it errs in its interpretation of invitations; they are not forever nor for nine months and can be rescinded at will.

9. Mother versus fetus

This issue arises when the only way to save the mother's life is to evict the fetus from her bodily premises, but the latter is too young and underdeveloped to survive on his own. Wisniewski comes down on the side of the mother, which is of course consistent with my evictionist position. However, his reasoning is very much incompatible with the libertarian philosophy, at least the way I understand it. For him (157), "… the property rights of the mother have to be weighed against the property rights of the fetus according to the principle of proportionality." First, proportionality only applies to punishment, not defense. Second, this implies that rights can clash, and when they do, there must be a "weighing" of the one against the other. This is a serious misconstrual of libertarianism, in that one of its basic premises is that rights cannot clash (Machan, 2010). When it seems as if there is such an incompatibility, it is necessarily the case that one (or possibly both) of these so-called "rights" is mis-specified. In the present case, it is easy to see which "right" can be no such thing. It is the "right" of the very young human being to perch inside the body of the mother against her will. It is her body that houses him, not the other way around. She, not he, has the right in this case. Nor can the "principle of proportionality" be of any help in our present deliberations. This principle concerns itself with punishment for a crime. But there is no crime in the present circumstances. The lives of the mother and her infant son cannot both be saved. One of them must die. "Proportionality" does not enter the picture in any manner, shape or form. Previously, in Block (2011B) I described Wisniewski's views (157) as being "perilously close to adopting the view that rights can clash." In view of his latest contribution to our joint effort to shed libertarian light on this very contentious issue, I must amend my assessment. Wisniewski's views are the very paradigm case of the erroneous view that rights can clash.

Note, further, that I am not at all concerned with (157) "whether an act of expulsion is morally warranted." As stated above, we are not debating the morality of these issues. If we were, my instincts (I call them no more than that) would be on the side of the fetus, not the mother. To me, there is nothing more heroic than when the mother fowl lays over her brood during the forest fire, saving their lives at the cost of her own. This is highly moral, in my (alas very imperfect) understanding of that concept. And this transcends species. So when the mother gives up her life so that her child can live, this reaches the apogee of morality. But, I digress. As stated above, my contention with Wisniewski has nothing at all to do with morality. It solely concerns the law, and the libertarian analysis of the pro-life and pro-choice positions, finding them both seriously wanting.

10. Justifiable homicide

States our author (157), "… a simple recognition that Y can justifiably deprive X of his life only if X threatens Y's life." Several counter examples immediately leap to mind. Capital punishment would go by the boards under Wisniewski's conception of libertarianism. If the criminal threatens only serious bodily injury the victim would not be able to engage in deadly force. This bow in the direction of pacifism does not seem to be consonant with libertarian's more Draconian[11] way of dealing with uncivilized people. It would appear, here, that the tail is wagging the dog. Wisniewski is so intent upon not allowing the

[11] See on this Block, 2009A, 2009B; Kinsella, 1996, 1997; Olson, 1979; Rothbard, 1977, 1998; Whitehead and Block, 2003

pregnant mother to evict a trespasser that he seems willing to bend the libertarian philosophy into contortions to gain this end. I applaud Wisniewski's stance in favor of human life, but am not at all willing to jettison the private property rights of the mother, and the freedom philosophy that supports them, to this end. Nor is this "anti-life." For, surely, the best way to promote human life and well-being is by supporting these private property right and libertarian perspectives, not undermining them.

11. Dragging, danger

Wisniewski next reprises our recurring argument over whether dragging someone into danger, such as onto an airplane, and then forcing him out (which would certainly violate libertarian law) is akin to a mother "dragging" her baby into her womb (by engaging in sexual intercourse) and then evicting it to its death. I (Block, 2011B) claimed a disanalogy on the ground that the mother did not forcibly "drag" the baby from some safe area and place it in a dangerous one, but, rather, created (with a little help) him right there inside of her. In Wisniewski's latest reply, he makes several errors on this issue.

First he states (157): "… I regard it as incorrect to assert that the mere act of dragging Y on board the plane puts him in danger." Dragging an unconscious person onto a plane (except when you are rescuing him) is an act of kidnapping. The issue is not whether this endangers the victim, but whether or not it is legal under libertarian law. Clearly, it is not. Of course, planes are not per se dangerous vehicles. But the two-fold act of dragging an unconscious (but relatively safely situated) person onto one, and then throwing him out while airborne, certainly is dangerous, not to mention illegal, as it now couples two rights violations: the initial kidnapping, and then murder.

Second, my debating partner (158) "… fail(s) to see the moral relevance of the fact that the fetus was created in the womb rather that forcibly placed there." But, again, we are not concerned with the morality of these acts, rather with their legal status. Not everything that is immoral should be prohibited by law.

Third, he poses a very tough, but ultimately fallacious, challenge to my position. He opines (158): "Let us modify our airline example and image that, rather than being unconsciously dragged onboard the plane by X, Y was biologically engineered by X in his flying laboratory and then ordered to jump out. Would X be any more justified in ordering Y out of his property in such a situation? If Block thinks he would, I fail to see why." I will, again, concede to Wisniewski that this is highly immoral. To biologically engineer a person (think of an adult Frankenstein, but a nice non-aggressing one) and then order him to drop to his death[12] is the height of immorality. However, we are not now discussing ethics, we are trying to make sense of what the law should be. As a libertarian, we must ask, must we not, who *owns* the airplane? Wisniewski and I both agree that it is X, the creator of Y, who is the rightful owner of the plane (by analogy, the kidney). If this author wishes to reject libertarianism, well and good. Then, he is free to maintain his pro-life beliefs. But it is not clear how he can do so while still cleaving to the freedom philosophy, based on private property rights.

This author's pot shot at libertarianism is subject to yet another obstacle; the owner of the property is obligated to evict the trespasser in the gentlest manner possible (Block, 2011C). If someone inadvertently steps on your lawn, you are not at all entitled to blow him away forthwith with a bazooka. You are obligated, instead, to inform him that you object to his trespass, and ask him, even politely, if he would withdraw. It is only if he refuses, and then becomes belligerent, that you may properly escalate the level of force you are employing to protect your private property rights. Where does this get us in the case of Frankenstein in the airplane? Well, the gentlest manner possible is hardly a forced removal at 40,000 feet. Much better, and required by libertarian law, would be to land him if at all possible, and then take off again. If the Frankenstein is too young to survive on his own, away from the womb-like environment of the airplane (to get us back to the point at issue), then

[12] For a libertarian analysis of forcing people to drop to their death see Block, 2003.

and only then is it legally permissible to protect your private property rights and act in a manner such that he dies.

Although strictly speaking irrelevant, it is good, as the ethicists that Wisniewski seemingly wants libertarians to become, to reflect on the fact that at present, under present pro-choice regulations, millions of babies are slaughtered each year. Under evictionism, fully one third, all of those in their third trimester, when they are viable outside the womb, would be saved. And, as medical technology improves, more and more of them would be saved. Is it really moral on Wisniewski's part to reject this viewpoint, when the alternative is the status quo, not his own pro-life position? I really cannot say for sure, since I am not fully acquainted with the requirements of morality, but I suspect not. (Wisniewski's reasons for rejecting evictionism may be correct, but this is separate from whether or not it is the ethical stance to articulate.)

12. Railroad track, lake

We posit that B will be hit by a train, and killed. A pushes her off the track, but into a lake, where B drowns (A cannot swim, is unable to further save her). My position on this scenario is that A is a hero. He preserved B's life by a few minutes. Not only is every life precious, but every moment of every life is also. Wisniewski demurs. He (158) avers: "If A did not push B off the track, anticipating that he is unable to calculate the force of the push so as to avoid throwing B into the lake, then A would clearly be blameless according to the libertarian ethic." I have no idea of what the libertarian ethic is, so I cannot comment on whether or not our author is correct in this contention of his.[13] Let us, instead, look at this matter from the perspective of libertarian *law*. Under this latter scenario, A would not be in violation of libertarian law since there are no positive obligations in that legal perspective. A can stand idly by, even though he has it in his power to extend B's life, albeit it only for a few minutes. But what of the initial scenario. Is A a murderer? Has he violated libertarian *law*? No more than the mother who creates her baby, and gives it only a few minutes of life before evicting it.

Wisniewski attempts to deflect a reductio ad absurdum of mine against what he takes to be his position. I argued that if J fed a helpless K for a few days, there is no requirement that J continue to do so forever. But if J stops, he does expose K to a "lethal hazard," namely starvation. Wisniewski objects on the ground that since J didn't steal K's food, nor prevent him from foraging for it on his own, there is a disanalogy to the preceding A-B case of the train and the lake. And he is of course correct in this. However, this reductio of mine was an attempt, merely, to counteract the claim that exposing someone to a lethal hazard is necessarily a violation of libertarian law. Well, at least my debating partner is now back to libertarianism, and off of morality.

In the view of Wisniewski (159): "… if one voluntarily initiates the causal chain which leads to someone else ending up on her property, the latter person cannot be considered a trespasser. From this it follows that, barring scenarios of rape, an ex post unwanted fetus is not a trespasser and cannot be evicted to its death if the evictor is to act consistently with the libertarian ethic."[14] But this means that if someone invites someone else to her property, the latter, the invitee, "cannot be considered a trespasser" even if he outstays his welcome. I find this highly problematic. A woman invites a man to her home for dinner. The meal ends. She hints he should leave. He doesn't take the hint. He feels he has the right to stay on for 9 weeks, 9 months, 9 years, 90 years, since the inviter "voluntarily initiates the causal chain which leads to someone else (the invitee) ending up on her property." It is difficult to reconcile this with the doctrine of private property and libertarianism. Rather, the woman has a right to ask the man to leave whenever she wishes, even if it is in the middle of the meal. Ok, ok, she has to give him some time to get up off the chair, put on his coat, find his car keys, etc. This could take, oh, 9 seconds, maybe 9 minutes, tops. No one can do

[13] Again with ethics and morality; perhaps Wisniewski and I really have no differences regarding libertarian *law* (my sole interest in this debate) but are speaking at cross purposes, since he is mired in morality and ethics and I totally eschew it for the purposes of this discussion

[14] Perhaps I should interpret Wisniewski's use of the phrase "libertarian ethic" as "libertarian law."

anything instantaneously. We are all human beings, with limitations. This is covered under the doctrine of de minimus. But to stretch this invitation to 9 months cannot be considered a valid extension of the law.

13. Implicit contracts

Wisniewski (159) says that ignorance of the effects of stabbing someone in chest with a knife could not be excused in law. False. If a two year old baby does this, he would obviously lack mens rea, and could not be found guilty of a crime. However, if the baby did this, and/or shot someone, then his guardian or caretaker should be found guilty of aiding and abetting a crime. Similarly, Wisniewski to the contrary notwithstanding, a person ignorant of the (sometime) effects of intercourse can also "annul responsibility" (159) for pregnancy; such a person would also lack the requisite guilty mind to be considered a criminal (as opposed to a tort feaser).

Wisniewski (159) asks: "… what conscious fetus would prospectively … agree to any invitation shorter than one necessary for allowing the fetal development required to withstand the conditions of the outer world?" If the choice were total non-existence, or life for a few weeks (before eviction), it seems to me that most people would choose the latter. When there is life, there is always a chance it will be extended. Where there's a will, there's a way. Seize life. Better alive than dead. But these Rawlsian type hypothetical "agreements" cannot be definitive. They have been subjected to too much withering criticism for that (Nozick, 1974).

According to Wisniewski (159): "… if in the context of implicit contracts the acceptable (i.e., judicially enforceable) range of coffee prices is dictated purely by cultural convention, in the case of fetal development the acceptable minimum time the maternal invitation lasts must be dictated by biological considerations)." I argued that there is an implicit contract that when a diner buys and drinks down a cup of coffee, he cannot afterward be presented with a bill for $1 million, unless this is clearly specified beforehand. From this Wisniewski infers that there is an implicit contract, which stems from biology, that the "invitation" afforded a woman to her fetus should be in effect for nine months. Before attempting to demolish this argument, let me first tip my hat in Wisniewski's direction. This is indeed a clever attempt to establish his pro-life position as the libertarian one. However, there are difficulties here. An invitation requires two people: an inviter, and an invitee. In the case of sexual intercourse, abstracting from the host mother contract in behalf of the father, there is only one person, not two; at the time of intercourse, there is only the mother, the inviter. The invitee, the fetus, does not yet exist. Therefore, it is a metaphorical overreach on the part of this author, nothing else, to say that the mother "invited" in the fetus for any time at all, let alone nine months, merely by consenting to intercourse, and knowing of its possible results. The point is, invitations have as their basis consent, or agreement, or purpose. Mere biology, the fact that fetal development requires nine months, boasts none of these elements. This is a nice try to undermine evictionism, but I cannot even begin to see how it succeeds.

Moreover, Wisniewski (160) says of implicit contracts that they "do not require signing or even being understood." The first part is correct. By their very nature, and implicit contract need not be, cannot be, signed. If it was agreed to in writing, it would not be implicit. It would be explicit. But *understanding* is surely an integral part of any contract, implicit or explicit. A contract is a meeting of the minds. In the explicit variety, their signatures indicate that they have read the terms of the agreement and agreed to them. If it is implicit, then a third party, a court, is making a contrary to factual claim: that *if* the contract had been made explicit (e.g., for a $1 million cup of coffee) then there would have been an agreement. Both parties would have been consenting to the same terms. In setting aside this hypothetical "contract" for a vast amount of money for one coffee, the court would be saying that there most certainly would not have been any such agreement.

14. Alcohol, rape

I agree with Wisniewski that if all a man does is "ply" (160) a woman with alcohol until she is drunk, and then takes her to his house, this is not necessarily a kidnapping. It could well be just a friendly act, if he puts her to bed for her own safety since she cannot drive home under that condition and then leaves her strictly alone. But if he also has intercourse with her (I go so far as to say even

if he is married to her) under these conditions, then he is guilty of rape. I don't go so far as the radical feminists to say that she must give verbal consent to each and every step in the seduction, but she cannot be properly said to give consent to intercourse if she is unconscious or even virtually out of it due to inebriation. Certainly if the man and woman are married and live in the same home, his taking her there can hardly count as kidnapping.

15. Existence

I do not see how it can be a non sequitur, let alone a "major" (161) one to assert that Wisniewski's existence demonstrates that he prefers that state of affairs to his own non-existence. Of course, there are suicides who take their own lives due to extreme and unrelenting pain, as I (Block, 2011B) acknowledged, as this author even notes (161) but that does not change my analysis of Wisniewski's decision to stay alive in the slightest. Even such unfortunate people act in a manner not inconsistent with my original claim: their suicide demonstrates that they prefer death to life. Most people do not commit suicide, but either die a natural death or are murdered. From this I can deduce that most people prefer to stay alive. I infer that this applies, also, to fetuses who would, I presume, prefer to be born and stay alive for even a short time, if they could but make any such decision, to not having come into being. Therefore, the mother who evicts a fetus *improves* his condition compared to the one that would have forever continued had she not taken that step.

16. Utilitarian considerations

Yes, I suggested that Wisniewski adopt evictionism even only on utilitarian grounds, if nothing else. Better to be right for inferior reasons than wrong. I am of course a deontologist as this author appreciates. But that does not mean I cannot also be aware of utilitarian considerations pointing in the same direction as a rights-based analysis. Indeed, considerations of each can sometimes help the other. For example, it would not be utilitarian for all the world's people to be murdered by the evil Martians. This gives us a leg up in wrestling with challenges to libertarianism of the sort: "when the Martians threaten they will kill all earthlings unless with undertake anti libertarian act X..." what is to be done? At least we have a strong hint as we begin our deontological analysis.[15] But Wisniewski is not convinced by the utilitarian case for evictionism either. He maintains (161): "If it was my view that the general public decided to adopt, it would make no difference for all those fetuses that can presently survive outside the mother's womb – they would be saved anyway." He is mistaken here. Yes, all fetuses would be saved under pro-life, not merely (an ever expanding) one third of them under evictionism. However, and this is purely a pragmatic consideration, Wisniewski's pro-life view has been very well publicized; to say that it is well-known would be the understatement of the century. Yet, it has not been adopted. It is very far from being enacted. At least as of 2014, in the west, pro-choice is in the strong ascendency. In contrast, apart from a few libertarians, evictionism has never been so much as *heard* of by the general public. It deserves popularization if for no other reason. But there is another reason: evictionism is a true compromise between the two mainstream positions of pro-life and pro-choice. It is therefore much more likely to be adopted than the extreme position now known and out of favor: Wisniewski's pro-life viewpoint. If this author were truly concerned with saving lives, with morality, he would not be so opposed to evictionism. If he accurately applied libertarian theory to this case, he would not only favor evictionism on utilitarian grounds, he would do so for deontological reasons as well.

REFERENCES

Block, Walter E.1977. "Toward a Libertarian Theory of Abortion." *The Libertarian Forum*. Vol. 10, No. 9, September, pp. 6-8; http://www.mises.org/journals/lf/1977/1977_09.pdf

Block, Walter E.1978. "Abortion, Woman and Fetus: Rights in Conflict?" *Reason,* April, pp. 18-25.

[15] A little fudging never hurt an argument, as long as it is a valid one. See Block 2006.

Block, Walter E.2001. "Stem Cell Research: The Libertarian Compromise." September 3; http://www.lewrockwell.com/block/block5.html

Block, Walter E. 2003. "The Non-Aggression Axiom of Libertarianism," February 17; http://www.lewrockwell.com/block/block26.html

Block, Walter E.2004A. "Libertarianism, Positive Obligations and Property Abandonment: Children's Rights," *International Journal of Social Economics*; Vol. 31, No. 3, pp. 275-286; http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContainer.do?containerType=Issue&containerId=18709; http://www.walterblock.com/wp-content/uploads/publications/block-children.pdf

Block, Walter E. 2004B. "Libertarianism, Positive Obligations and Property Abandonment: Children's Rights," *International Journal of Social Economics*; Vol. 31, No. 3, pp 275-286; http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContainer.do?containerType=Issue&containerId=18709; http://www.walterblock.com/wp-content/uploads/publications/block-children.pdf

Block, Walter E. 2006. "Radical Libertarianism: Applying Libertarian Principles to Dealing with the Unjust Government, Part II" *Reason Papers,* Vol. 28, Spring, pp. 85-109; http://www.walterblock.com/publications/block_radical-libertarianism-rp.pdf

Block, Walter E. 2008. "Homesteading, ad coelum, owning views and forestalling." *The Social Sciences*. Vol. 3, No. 2, pp. 96-103; http://www.medwelljournals.com/fulltext/TSS/2008/96-103.pdf; http://medwelljournals.com/new/5/archivedetails.php?id=5&jid=TSS&theme=5&issueno=12

Block, Walter. 2009A. "Toward a Libertarian Theory of Guilt and Punishment for the Crime of Statism" in Hulsmann, Jorg Guido and Stephan Kinsella, eds., *Property, Freedom and Society: Essays in Honor of Hans-Hermann Hoppe*, Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute, pp. 137-148; http://mises.org/books/hulsmann-kinsella_property-freedom-society-2009.pdf;

Block, Walter. 2009B. "Libertarian punishment theory: working for, and donating to, the state" *Libertarian Papers,* Vol. 1; *http://libertarianpapers.org/2009/17-libertarian-punishment-theory-working-for-and-donating-to-the-state/*

Block, Walter E. 2010. "Rejoinder to Wisniewski on Abortion." *Libertarian Papers*; Vol. 32, No. 2; http://libertarianpapers.org/2010/32-block-rejoinder-to-wisniewski-on-abortion/; http://libertarianpapers.org/articles/2010/lp-2-32.pdf

Block, Walter E. 2011A. "Response to Wisniewski on Abortion, Round Two." *Libertarian Papers*; Vol. 3, Article No. 4; http://libertarianpapers.org/2011/4-block-response-to-wisniewski-on-abortion-round-two/

Block, Walter E. 2011B. "Response to Wisniewski on Abortion, Round Three." *Libertarian Papers*, Vol. 3, Art. 37; http://libertarianpapers.org/2011/37-block-response-to-wisniewski-on-abortion/

Block, Walter E. 2011C. "Evictionism is libertarian; departurism is not: critical comment on Parr." Vol. 3, Article 36, *Libertarian Papers;* http://libertarianpapers.org/2011/36-evictionism-is-libertarian-departurism-is-not-critical-comment-on-parr/

Block, Walter E. 2013, forthcoming. "Rejoinder to Parr on Evictionism and Departurism" *Journal of Peace, Prosperity & Freedom,* Vol. 2, pp. 125-138; http://jppfaustralia.weebly.com/current-issue.html; http://jppfaustralia.weebly.com/uploads/1/4/5/5/14558572/journalpeaceprosperityfreedom_single.pdf

Block, Walter E. and Roy Whitehead. 2005. "Compromising the Uncompromisable: A Private Property Rights Approach to Resolving the Abortion Controversy," *Appalachian Law Review,* 4 (2) 1-45; http://www.walterblock.com/publications/block-whitehead_abortion-2005.pdf; http://www.walterblock.com/wp-content/uploads/publications/block-whitehead_abortion-2005.pdf; https://www.researchgate.net/publication/228125532_Compromising_the_Uncompromisable_A_Private_Property_Rights_Approach_to_Resolving_the_Abortion_Controversy?ev=prf_pub

Kinsella, Stephen. 1996. "Punishment and Proportionality: the Estoppel Approach," *The Journal of Libertarian Studies*, Vol. 12, No. 1, Spring, pp. 51-74; http://www.mises.org/journals/jls/12_1/12_1_3.pdf

Kinsella, Stephan. 1997. "A Libertarian Theory of Punishment and Rights," 30 *Loy. L.A. L. Rev.* 607-45

Machan, Tibor R. 2010. "Rights May Never Be In Conflict," The Daily Bell. May 31; http://szatyor2693.wordpress.com/2010/05/29/column-on-why-basic-rights-cannot-conflict/; http://www.thedailybell.com/1088/Tibor-Machan-Rights-May-Never-Be-In-Conflict.html

Nozick, Robert. 1974. *Anarchy, State and Utopia*, New York: Basic Books

Olson, Charles B. 1979. "Law in Anarchy." *Libertarian Forum.* Vol. XII, No. 6, November-December, p. 4; http://64.233.167.104/u/Mises?q=cache:gFT18_ZusWoJ:www.mises.org/journals/lf/1979/1979_11-12.pdf+two+teeth+for+a+tooth&hl=en&ie=UTF-8

Rothbard, Murray N. 1977. "Punishment and Proportionality." R. E. Barnett and J. Hagel, III (eds.), *Assessing the Criminal: Restitution, Retribution, and the Legal Process*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co., pp. 259-270.

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

Thomson, Judith Jarvis. 1986. *Rights, Restitution and Risk,* Cambridge: Harvard University Press

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

Thomson, Judith Jarvis. 1991. "Self-Defense." *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 20, No. 4, Autumn, pp. 283-310.

Whitehead, Roy and Walter Block. 2003. "Taking the assets of the criminal to compensate victims of violence: a legal and philosophical approach," *Wayne State University Law School Journal of Law in Society* Vol. 5, No. 1, Fall, pp.229-254

Wisniewski, Jakub Bozydar. 2010A. "A Critique of Block on Abortion and Child Abandonment." *Libertarian Papers* Vol. 2, No. 16; http://libertarianpapers.org/2010/16-wisniewski-block-on-abortion/

Wisniewski, Jakub Bozydar. 2010B. "Rejoinder to Block's Defense of Evictionism." *Libertarian Papers*. Vol. 2, Art No. 27; http://libertarianpapers.org/articles/2010/lp-2-37.pdf

Wisniewski, Jakub Bozydar. 2011. "Response to Block on Abortion, Round Three." http://libertarianpapers.org/2011/6-winiewski-response-to-block-on-abortion-round-three/; http://libertarianpapers.org/articles/2011/lp-3-6.pdf

Wisniewski, Jakub Bozydar. 2013. "Abortion, Libertarianism and Evictionism: A Last Word." Libertarian Papers, Vol. 5, No. 1, pp. 153-162; http://libertarianpapers.org/2013/6-wisniewski-abortion-libertarianism-and-evictionism/

Received for publication: 20.05.2014
Accepted for publication: 23.06.2014

How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Block, W. (2014, 07 15). Rejoinder to Wisniewski on evictionism, round four. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 1-14. doi:10.12709/fbim.02.02.02.01

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*
Block, W.E. 2014. "Rejoinder to Wisniewski on evictionism, round four." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 1-14. doi:10.12709/fbim.02.02.02.01.

*Style – **GOST** Name Sort:*
Block W.E Rejoinder to Wisniewski on evictionism, round four [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 1-14.

*Style – **Harvard** Anglia:*
Block, W., 2014. Rejoinder to Wisniewski on evictionism, round four. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 1-14.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:
Rejoinder to Wisniewski on evictionism, round four. **Block, W.E.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 1-14.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.02

PROBLEMS AND PROSPECTS OF SOCIAL PROTECTION IN UKRAINE

PROBLEMI I PERSPEKTIVE SOCIJALNE ZAŠTITE U UKRAJINI

Vita Byndyu
"PVNZ" Bukovina University, Chernovtsy, Ukraine

© MESTE NGO
JEL category: **I3, I31, I38**

Abstract

In the current economic conditions, any person may be in a situation of social disadvantage as a result of unemployment or obtaining temporary or total disability (illness, accident, old age, disability, child care, etc.). That is why the government acting guarantee social rights of the population should provide effective social policies to build effective social protection system that would provide support to citizens upon the occurrence of various social risks and contribute to the well-being of people. Unfortunately, social protection in Ukraine currently has a lot of problems caused by the instability of the political situation and economic relations in society, increase inflation, rising unemployment, economic crisis, major sectors of the economy.

This article reveals the essence of the concepts of social protection and social security. It gives the analysis of the main aspects of social protection in Ukraine, defines challenges of social insurance in the insurance market of Ukraine and provides suggestions to improve social policy. Special attention is paid to the description of principles which should be base of the social protection policies in the state and the ways of their improvement to overcome the current crisis. Also here are discussed the conceptual ideas for changing strategic priorities and ideology implementation of social protection in Ukraine, viewing incomes policy, reform of social services.
Keywords: *social security, social security, social standards, social insurance, social risks, social policy, welfare.*

Apstrakt

U sadašnjim ekonomskim uslovima, bilo koja osoba može da bude u stanju socijalne hendikepiranosti kao posledica nezaposlenosti ili nastanka privremene ili potpune nesposobnosti (bolesti, nesreće, starost, invalidnost, čuvanje dece, itd). Zato delovanje vlade u smislu obezbeđivanja socijalnih prava stanovništva treba da obezbedi efikasnu socijalnu politiku u cilju izgradnje efikasnog sistema socijalne zaštite koji će obezbediti podršku građanima

The address of the author:
Vita Byndyu
vitka.dva84@gmail.com

pri pojavi raznih socijalnih rizika i doprinosa dobrobiti naroda. Nažalost, socijalna zaštita u Ukrajini trenutno ima mnogo problema izazvanih nestabilnošću političke situacije i ekonomskim odnosima u društvu, praćenih povećanjem inflacije, porašću nezaposlenosti, ekonomskom krizom.
Ovaj članak otkriva suštinu koncepta socijalne zaštite i socijalne sigurnosti. To daje analizu glavnih aspekata socijalne zaštite u Ukrajini, definiše izazove socijalnog osiguranja na tržištu osiguranja Ukrajine i daju sugestije za poboljšanje socijalne politike. Posebna pažnja je posvećena opisu principa na kojima bi trebalo da se bazira politika socijalne zaštite u državi i načinima njenog unapređenja da bi se prevazišla trenutna kriza. Takođe, ovde se raspravlja i o konceptualnim idejama za promenu strateških prioriteta i sprovođenje ideologije socijalne zaštite u Ukrajini, imajući u vidu prihode i reformu socijalnih usluga.

Ključne reči: *socijalna zaštita, socijalno osiguranje, socijalni standardi, socijalni rizici, socijalna politika, zaštite: socijalna zaštita, socijalno osiguranje, socijalni standardi, socijalni rizici, socijalna politika, zaštite*

INTRODUCTION

In today's complex stage of Ukraine considerable attention needs to be reformed social security system, as it plays a special role in maintaining stability and social equilibrium in society. Today, giving priority to economic growth over the expansion of the social security system can lead to the impoverishment of the people, the deterioration of society, and finally - to economic stagnation. That social protection measures have become an effective mechanism to promote sustainable economic growth thanks to the support of the working population, expanding its capabilities, increase domestic demand and productivity.

During the years of independence, Ukraine's social policy has not emerged as a coherent, integrated strategy; it actually replaced the accumulation of various types of poorly informed and unsupported features of budget financing payments, benefits, subsidies, etc. Economic reforms have led to a global redistribution of wealth and income, and haphazard social event had a noticeable effect and did not significantly impact on poverty in Ukraine. As a result, the number, complexity and urgency of social problems that need solving and active participation of the state increases. Their solution is an absolute must for the modern Ukraine, and they asked Rod, main directions of reforming social policies.

After the independence of Ukraine Institute of Social Security gradually became the leading form of citizens' rights to social services and social security. However, the Institute continues to evolve under the influence of economic factors and demographic, creating a pretty tough external conditions for its operation.

CURRENT ISSUES

Important component of the social protection system is social insurance. Addressing social insurance in Ukraine is much more difficult and slower compared to developed countries.

In the current economic conditions, any person may be in a situation of social disadvantage as a result of unemployment or obtaining temporary or total disability (illness, accident, old age, child care, etc.). In Ukraine today there is no effective mechanism to protect from the effects of potential social risks (Kochemyrovs"ka & Pyshhulina, 2012) (especially for families with children, the disabled and those who supervise them, people with disabilities, the unemployed and forced others).

Guaranteeing social protection of the population by two ways, the State:

1. has a redistribution of wealth in the way of funding social programs;
2. gives people the opportunity to provide themselves with a pension, sickness funds, etc., as well as a choice of a social service in the market.

According to the ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization for the purposes of a core element of economic and social policy of any country is a full and productive employment (Haen, 2008).

On the one hand, this means promoting the widest possible excretion of working (including part of working) population in the open labor market. On the other - it is income from a full and productive employment insurance form and fiscal framework

of social protection systems to reduce the impact of social risk and return people to the labor market.

In this context, the State assumes the implementation of programs of the labor market; improve people's lives, ensuring the minimum wage, the implementation of social security measures for those who need it. Social security is not so much the mechanism of crisis intervention as a prevention strategy adverse impact of potential social risks. It is thus not only eliminates the effects of social inequality, but also provides a balanced redistribution, becoming way to reduce inequality and poverty (non) marginalized individuals, families and social groups in a way:

- adherence to the principles of self-sufficiency of economically active population, that is to create conditions so that worker was able to earn as much as allowing its ability and initiative; support themselves and their families; pay taxes, including social security on the other;
- ensuring a guaranteed level and quality of life of those members of society who are unable to achieve its own, thanks to measures of social support for the most vulnerable.

Part 1 of Article 46 of the Constitution of Ukraine states that "citizens have the right to social protection, including the right to security in the event of complete, partial or temporary disability, widowhood, unemployment due to circumstances beyond their control, and in old age and other cases provided by law" (Ukrayiny, 2009), that social protection is not limited to security in the event of a risk.

Thus, policies for social protection should be based on the following principles:

- personal liability of employees, their employers, workers and other categories of able-bodied persons for financial security acceptable level of social protection;
- solidarity support workers and employers to the most vulnerable groups of the population and their families;
- optimal support (principle of subsidiary), which determines the extent (boundaries) of the solidarity support, fixes its size and form of presentation.

Unfortunately, the term "social security" and "social security" does not have an official definition in national legislation; in Ukraine there is also a single law that would regulate all aspects of social security.

The essence of the term "social security" (Shul"ha, 2011) is that - a way of redistributing national income in order to ensure a certain standard of living for everyone in the conditions of social risks.

Social security - a system of government measures to provide financial assistance to offset, reduce or prevent the negative impact of social risks to persons who, because of their independent life circumstances do not have sufficient means of subsistence.

"Social security" as a set of social relations between people on the one hand, and state agencies, local governments and organizations about providing citizens with special funds, the budget, health care, pensions, allowances and other types of support in the event of life circumstances, resulting in a loss or reduction in income, increased costs, low income, poverty - the other (Shajhatdinov V. S., 1999).

The purpose of social security is levelling the social situation of vulnerable persons in relation to other members of society. It is a form of expression of policy, aimed at financial support of certain categories of citizens (at the expense of state and local governments, social security funds, extra-budgetary funds for social purposes, other means specified by law) in the event of circumstances that are recognized by the state at this stage of social significant and result in a loss or reduction of income, low income and poverty.

Social Security is in the direct provision of government payments to individuals who are entitled to them, and to ensure the maintenance of social, medical care, free of charge or on concessional services for citizens.

It covers activities that provide assistance in cash or in kind, including in such cases (VI Doklad, 2011):

- lack of (or lack of) income from work (due to illness, disability, maternity, injury at work, unemployment, old age, etc.);
- lack of access to health care or financial inaccessibility of health services;

- inability or poor ability to maintain a family person, especially a child or disabled (forced idle) family member;
- general poverty and social exclusion.

Social security - a practical activity to create a favorable environment, protection of motherhood and childhood, the implementation of family assistance, public health, public training, employment, health and safety, regulation of wages and incomes, providing citizens with housing, regulating rights of citizens, financial services and ensuring the disabled and others in need of social support (Shajhatdinov V. S., 1996).

Social security - a system of state guarantees for the rights of citizens to work and assistance in case of unemployment; to maintain living standards by revising the minimum basic social security with an increase in prices for consumer goods and services; on state aid, benefits and other social assistance to poor individuals and families with children; to maintenance upon reaching retirement age, and in the case of temporary or permanent loss of health and work opportunities, etc (Honcharenko, 2002).

In a more general sense of social security can be defined as an obligation of society, which implements the state to maintain a specific category of people on special occasions and special means by society (Mel"nyk, 2003, p. 81).

Social security is the implementation of key social policy due to the complex organizational, legal and socio- economic measures aimed at:

- creation for people of working age appropriate conditions for their social, economic and spiritual needs;
- provide a guaranteed level of income is not below the minimum subsistence level citizens in need of social assistance.

The term "social security" includes social rights (to work, education, housing, recreation, safe environment, health, adequate standard of living, safe working conditions, wages not less than the minimum established standards, etc.).

However, the EU has changed the approach to the definition of social security has long defined as a set of measures to protect citizens against social risks and often identified with the term "social security", i.e. with cash outlays. At the European Forum of the EU (Brussels, 1998) was proposed to consider social protection as a livelihood in a broad sense , that is to cover not only social security but also social integration, education, health, housing policy, social services and so on. This is the content laid down in Art. 46 of the Constitution of Ukraine, according to which the concept of "social security" is broader than "social security" (Ustynov, 2011).

Social protection measures set out in Art. 46, although similar to social security, but include, in particular, compensation, restitution, restoration of rights and other social benefits, which can be determined by the rules of law not only social security but also in other areas of law - labor, civil, administrative, financial etc. The term "social security" includes social rights (to work, education, housing, recreation, safe environment, health, adequate standard of living, safe working conditions, wages not less than the minimum established standards, etc.). However, the legal definition of "social security" and "social security" is not a mistake to use these terms interchangeably (Shul"ha, 2011), meaning that they cannot be reduced to a purely financial (monetary) component.

In order to ensure the realization of basic social rights and guarantees of citizens Ukraine acceded to most of the universal human rights treaties recognizes the jurisdiction of the UN Committee on Human Rights and the European Court of Human Rights, which requires the need to bring national legislation in line with international obligations.

However, the implementation of international law in national law and application of the provisions of ratified international legal instruments as directly applicable still a problem.

State selectively and inconsistently came to giving consent to be bound by other international agreements, providing higher standards compared to the fundamental acts of international law. Most international treaties ratified without making corresponding changes to the laws of Ukraine with the adoption of new or repeal existing laws that do not meet international obligations taken.

The state also has a permanent system of monitoring the fulfilment of international legal obligations in the social area.

Action Plan "Ukraine - EU" (Dokument 994_693, 2005) defines benchmarks for reform, including the introduction of market relations in the system of social services and European standards into national legislation and practice.

It should be noted that the Constitution of Ukraine declared our state social requiring it to regulate economic processes, establish and apply fair and effective forms of social redistribution of income in order to ensure the well-being of all citizens (Dokument v001p710-05, 2005). The Constitution of Ukraine are enshrined social rights and guarantees:

- the right to social security;
- the right to housing;
- the right to an adequate standard of living for themselves and their families;
- the right to health protection, medical care and medical insurance;
- the right of orphans and children deprived of parental care in state detention;
- the right to education.

Since the proclamation of social initiatives passed not so much time in Ukraine has not yet formed a systematic program of reforms to overcome the many problems accumulated over previous years. Among them are:

- high level of poverty, including employed, which is unable to raise their own revenues;
- disadvantage especially for families with children: poverty in families with two children is 39.6% of the total, with three - 53.8% with four or more - 72.3% 33;
- increase the vulnerability of large families, families with disabled children and other accommodation and a large proportion of the population in conditions that do not meet basic needs due to inadequate definition of the minimum consumer basket and the structure of a living wage;
- transformation sources provide citizens towards increasing the share of social transfers;
- lack of motivation, social injustice and financial insecurity privileges, causing an increase in their revenues - poor economic growth and inequality;
- inadequacy of social assistance and the need for the introduction of a consolidated system to provide targeted assistance and social services;
- the unreliability of statistical indicators on the number, status, income and consumption level populations with low incomes, which makes it impossible to provide a reasonable estimate of the poverty level and perform predictive calculations necessary budgetary allocations for social needs, especially at the regional level;
- imperfect information base;
- poor information support reform of the social assistance system - the population does not have the necessary information about the objectives and the state guarantees social protection to low-income citizens.

The main role of the social security and welfare state plays in Ukraine, while the Law of Ukraine "On Social Services" has created an opportunity to engage in the provision of social services to non-governmental organizations and institutions; Similar provisions are contained in other regulations applicable social legislation (Shul"ha, 2011).

Social security is in the form of services in residential institutions, financial aid, social benefits and services provided to the community. However, despite the existence of a number of benefits and social services in Ukraine in practice is practically ineffective because the available benefits and assistance is scarce and not able to provide a decent level of living of citizens belonging to vulnerable groups (pensioners, the disabled, large families her and others).

Today in the state there is a situation in which social support, implemented in three main forms (social benefits, social benefits and subsidies) are too complex and opaque. In particular, the main problems of the current system of social support are:

- low coverage of the poor social support. Total 56.8 % of the poor (according to the criterion of the minimum subsistence level) receiving at least one type of social support;
- poor targeting the provision of social support. The distribution of government social transfers is unfair: less than 23 % of the total amount falling to the poor, etc. (almost 17 billion USD annually, or about 6% of revenues) provided non-poor population;

- gear housing subsidies and benefits for housing and utilities built on excessive consumption norms of these services, which lead to inefficient use of budget funds.
- The reasons for the above problems are:
- providing the majority of benefits going without income and estate (property) held by the beneficiary. Distorted philosophy of social support: social assistance targeted at maximizing coverage;
- lack of information required for accounting and monitoring of actual consumption of social assistance and income assessment of applicants to receive it;
- lack of social support system of incentives for the efficient use of resources allocated to it, inflated rates of consumption of utility services to the public. For example, in Ukraine is used 108 cubic meters of water per year and per capita, while in Europe there is used 73.

Social Protection and Social Security is currently the largest expenditure item of the consolidated budget of Ukraine. Total funding for it exceeds the total expenditures on health, education and economic activity.

The social protection system in Ukraine requires new approaches to the development and application of standards, and it is one of the strategic directions of social reforms. The role of government is, first, in establishing standards that would ensure the implementation of the strategy improving quality of life. Second priority in optimizing the social security system should be no increase and enhance a variety of benefits and deprivations overcome by creating (restoration) of the social services for all categories of people available regardless of income, place of residence, age, number of children, marital status, ethnic or religious affiliation, etc.

Reforming the mechanism of functioning of social funds is advisable to state on the basis of:

- clearly define the sources and amount of funding for different types of social security;
- centralize and streamline the collection of premiums;
- improvement of control methods and the role of social partners in the management of social insurance;
- maintaining social guarantees;
- creating economic prerequisites of wage growth as the most important factor of social insurance.

Given the shortcomings of the social security system by the Committee on Economic Reforms under the President of Ukraine has developed a program of economic reforms for 2010-2014 "Prosperous Society, Competitive Economy, Effective State", which suggests that to enhance the targeting of all types of social support are necessary the following measures:

- analysis and evaluation of all types of social support;
- unification (the principles of targeting and incorporation of incomes) approaches to the provision of all social assistance (except assistance at birth or adoption of a child, disabled since childhood and children with disabilities) and subject to income beneficiaries;
- modernization of the housing subsidy program by improving the mechanisms for the provision and implementation of social norms of consumption of utility services;
- the indirect methods for assessing incomes, claiming to receive social support;
- excluding income by providing all kinds of benefits (other than benefits for individuals with exceptional contributions to the country).

The program assumes that ensure effective management of the system of social support achieved as a result (Anon, 2010):

- the creation of a unified database of recipients of all types of social support, a common information environment of Labor and Social Welfare, Pension Fund, the State Tax Service of civil registration;
- the creation of the State Agency of Social Inspectorate under the Ministry of Labor and Social Policy to verify the delivery of social benefits and support vulnerable families with the assistance of other social services (assistance from employment - for social care at home);
- implementation of the monitoring and evaluation of programs of social support on an ongoing basis.

For Economically responsible behavior of recipients of social support should:

- develop and implement a system economically and socially reasonable standards of consumption of utility, transportation and other services for their subsequent use in determining the amount of social support;
- set production equipment for the account of the actual consumption of services (including transportation);
- systematically lead regulated tariffs for the population to economic levels and to determine the level of social support, based on cost- based tariffs.
- In the context of the integration of family policy and social protection should solve the issue of (Kochemyrovs"ka & Pyshhulina, 2012):
- improving the standards of wages in Ukraine that will help create the foundation for economic self-sufficiency of families with children;
- creating conditions for successful combination of professional employment with parenthood (motherhood), in particular by expanding the network of childcare facilities and improve the quality of their services;
- ensuring the availability of quality health care for women and children;
- the introduction of tax incentives for families with children;
- development of special order opening deposit accounts for the accumulation of funds children from birth to adulthood;
- providing care for children whose parents have gone abroad for work (today (unofficial data) of about 200 children, but their records are not maintained, and they are socially vulnerable).

CONCLUSIONS

Thus, social security and social insurance system in Ukraine currently has many problems: unstable political situation and economic relations in society, the growing inflation, rising unemployment, the economic crisis of major sectors of the economy.

As a result, at the present stage of market reforms in Ukraine in the functioning of targeted social funds accumulated a number of unsolved problems of legislative and organizational:

- large contributions to the state social funds do not increase revenues from businesses, organizations, due to this phenomenon as "shadow" economy;
- lack of common principles defining the criteria necessary for social benefits;
- lack of clear direction in social spending to help families with low incomes;
- lack of consistency with other social costs of public expenditure;
- does not address the issue of forming a coordinated expenditure and the expenditure of public funds for social welfare payments through the use of state minimum social standards and so on.

In order to reach a new level, it is necessary to reform the social insurance system that provides for the introduction of five separate compulsory public insurance programs (pensions, health, due to temporary disability benefits, unemployment insurance, as well as the unfortunate accidents and occupational diseases). Separation of these types of social insurance will increase the effectiveness of protection against certain social risks.

To build a modern, sustainable, open and globally competitive economy, the formation of professional and effective governance, and finally - the welfare of citizens, Ukraine should implement the reform of social protection main tasks should be:

- an effective system of management of social risks;
- the harmonization of social policy employment policy, financial, economic and fiscal policy;
- reducing the negative impact of social risks in a way improving social security for families with children and strengthening targeted social support;
- review of social assistance to disabled and the most vulnerable members of society;
- reform of employment policy and social security, including pension;
- formation of socially oriented housing policy;
- eradication of poverty and the working population to bring quantitative and structural indicators subsistence level with the needs of social and economic development of Ukraine;
- healthcare reform;

- restore public confidence in the direction of social reform in government.
- create a functioning and for every able-bodied person the conditions that will allow it to maintain its prosperity through their own labor;
- social transformation towards improving the quality and accessibility of public services, setting standards and financial conditions of supply;
- to overcome the contradictions and inconsistencies of the current legislation in order to reduce its volume, simplify maintenance, overcoming terminological confusion, getting rid of outdated regulations that are not justified, should be a codification of social legislation and develop social code based on the concept of social standardization.

WORKS CITED

Anon. (2010, 08 04). *Zamozhne suspil"stvo, konkurentospromozhna ekonomika, efektyvna derzhava: Prohrama ekonomichnyx reform na 2010-2014 roky.* Retrieved from Acting President of Ukraine - Official website: http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf

Dokument 994_693. (2005, 02 12). *Plan dij "Ukrayina – Yevropejs"kyj Soyuz".* Retrieved from Verkhovna Rada Ukrayiny: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_693/print131840314262796

Dokument v001p710-05. (2005, 03 17). *Rishennya Konstytucijnoho Sudu Ukrayiny u spravi za konstytucijnym podannyam 47 narodnyx deputativ Ukrayiny shhodo vidpovidnosti Konstytuciyi Ukrayiny.* Retrieved from Zakonodavstvo Ukrayiny: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-05

Haen, E. S. (2008, 06 10). Deklaracija MOT o social'noj spravedlivosti v celjah spravedlivoj globalizacii. *Mezhdunarodnoja konferencija truda - sessija 97*, (p. 28). Geneve. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms_100193.pdf

Honcharenko, V. (2002). *Pravoznavstvo: Navchal"nyj posibnyk. / Za zahal"noyu redakciyeyu V.H. Honcharenka.* Kyiv: Ukrayins"kyj informacijno-pravovyj centr.

Kochemyrovs"ka, O., & Pyshhulina, O. (2012). *Osnovni napryamy optymizaciyi systemy social"noho zaxystu v Ukrayini : Analitychna dopovid".* Kyyiv: NISD - NACIONAL""NYJ INSTYTUT STRATEHIChNYX DOSLIDZhEN"".

Mel"nyk, K. (2003). *Social"no-pravovyj zaxyst pracivnykiv orhaniv vnutrishnix sprav (problemy teoriyi ta praktyky): dys. ... kand. yuryd. nauk.* NACIONAL""NYJ UNIVERSYTET VNUTRIShNIX SPRAV.

Shajhatdinov, V. S. (1996). *Pravo social'nogo obespechenija Rossijskoj Federacii : uchebn. posob.* (1 ed.). Ekaterinburg.

Shajhatdinov, V. S. (1999). *Sistema social'noj zashhity i obespechenija naselenija sovremennoj Rossii.* Ekaterinburg.

Shul"ha, N. V. (2011). Spivvidnoshennya ponyat" «social"ne zabezpechennya» ta «social"nyj zahyst». *Mytna sprava, 76*(4), 24–28. Retrieved from http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ms/2011_4_2/24.pdf

Ukrayiny, V. R. (2009). *Konstytuciya Ukrayiny: za stanom na 8.12.2004.* Kyiv: Vydavnychyj dim "Skif".

Ustynov, S. (2011). Spivvidnoshennya terminiv "social"nyj zaxyst" ta "social"ne zabezpechennya" v zakonodavstvi Ukrayiny. *Yurydychna nauka i praktyka*, 90-95. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/njj_2011_2_15.pdf

VI Doklad. (2011). *Social'noe obespechenie v celjah social'noj spravedlivosti i spravedlivoj globalizacii.* Retrieved 05 08, 2014, from International Labour Organization: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_154242.pdf

Received for publication: 13.04.2014
Revision received: 04.05.2014
Accepted for publication: 18.06.2014

How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Byndyu, V. (2014). Problems and prospects of social protection in Ukraine. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 15-23. doi:10.12709/fbim.02.02.02.02

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Byndyu, Vita. 2014. "Problems and prospects of social protection in Ukraine." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* 2 (2): 15-23. doi:10.12709/fbim.02.02.02.02.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Byndyu Vita Problems and prospects of social protection in Ukraine [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : [s.n.], 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 15-23.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Byndyu, V., 2014. Problems and prospects of social protection in Ukraine. *FBIM Transactions,* 2(2), pp. 15-23.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:
Problems and prospects of social protection in Ukraine. **Byndyu, Vita.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : s.n., 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 15-23.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.03

WINERY WASTE MANAGEMENT IN SERBIA: VRANAC GRAPE MARC AS SOURCE OF ANTIOXIDANTS

UPRAVLJANJE OTPADOM VINARIJA U SRBIJI: KOMINA VRANCA KAO IZVOR ANTIOKSIDANATA

Vladimir Radovanović
University of Niš, Faculty of Science and Mathemathics, Niš, Serbia

Snežana Đekić
University of Niš, Faculty of Economics, Trg kralja Aleksandra 11, 18000 Niš, Serbia

Blaga Radovanović
University of Niš, Faculty of Science and Mathemathics, Niš, Serbia

© MESTE NGO
JEL category: **Q5, Q53, Q56**

Abstract

During winemaking of grape, large quantities of waste are produced. For example, by processing 100 kilograms of grape-vine approximately 20 - 25 kilograms of grape marc is produced. The placing of the enormous amount of waste grape (around 5 - 9 million tons per year) generated in all over the world is an increasing environmental problem. In recent years, the growing concern about the environment has led authorities to look for economically viable solutions for recycling and/or valorizing grape waste. Serbia is one of the major producers and consumers of grapes and wine in the Western Balkans, with a grape and wine production 330,070 tonnes and 1,700,000 hl of which remains about 7,000 tons of secondary products. Significant amounts of polyphenols found in grape, wine and grape by-products and a great interest in their exploitation. In this work, the content of polyphenols and antioxidant activity Vranac Vitis vinifera L. grape marc after obtaining red wine were investigated. Our results of analysis of grape waste show significant content of polyphenols reflecting their exellant antioxidant activity. It was concludes that the grape marc constitutes a very cheap source for the extraction of phenolic antioxidants, which can be used in food and pharmaceutical industries, thus providing an important economic advantage.

Corresponding author:
Blaga Radovanović
blaga_radovanovic@yahoo.co.uk

Keywords: *Vranac grape marc, polyphenols, antioxidant activity, economic advantage*

Apstrakt

Pri proizvodnji vina ostaju velike količine otpada od grožđa. Na primer, preradom 100 kilograma grožđa ostaje oko 20 - 25 kilograma grožđane komine. Odlaganje ogromne količine otpada grožđa (u svetu se generiše oko 5 - 9 miliona tona godišnje) je narastajući ekološki problem. U poslednjih nekoliko godina, rastuća zabrinutost za životnu sredinu navela je vlasti da traže ekonomski održiva rešenja za reciklažu i / ili iskorišćavanje otpada grožđa. Srbija je jedan od glavnih proizvođača i potrošača grožđa i vina na Zapadnom Balkanu. Uz proizvodnju 330.070 tona grožđai 1.700.000 hektolitara vina, ostaje oko 7.000 tona sekundarnih proizvoda. U grožđu, vinu i sporednih proizvodima grožđa nalaze se značajne količine polifenola i izazicaju veliko interesovanje za njihovu eksploataciju. U ovom radu su ispitivani sadržaj polifenola i antioksidativna dejstva Vranac Vitis vinifera L. grožđane komine ostale posle dobijanja crvenog vina. Naši rezultati analize grožđanog otpada pokazuju značajan sadržaj polifenola koji odražavaju njihovo izvanredno antioksidativno delovanje. Zaključeno je da grožđe predstavlja veoma jeftin izvor za ekstrakciju fenolnih antioksidanata, koji se može koristiti u hrani i farmaceutskoj industriji, čime se obezbeđuje važna ekonomska prednost.

Ključne reči: *Vranac, komina, grožđe, polifenoli, antioksidativna aktivnost, ekonomska prednost*

1 INTRODUCTION

According to the Food and Agriculture Organization (FAO), in 2012 world vineyards reached a total area surface (which includes areas not yet in production or harvested) of 7 528 000 ha, global grape production of 69 200 000 tones and world wine production (excluding juice and musts) of 252 000 hl (*International Organization of Vine and Wine - OIV, 2012*). Approximately 71% of world grape production is used for wine, 27% as fresh fruit, and 2% as dried fruit.

Serbia is one of the major producers and consumers of grapes and wine in the Western Balkans, with a grape production was 330 070 tonnes and wine production was 1,700,000 hl of which remains about 7,000 tons of secondary products, which is only used for the production of alcohol, and most of ending up in landfills as organic waste (*Statistical Serbian Office, 2012*).

However wine making leads to the generation of large quantities of waste (around 5-9 million tons per year, worldwide), which considerably increase the chemical oxygen demand (COD) and the biochemical oxygen demand (BOD) due to a high pollution load with detrimental effects on the flora and fauna of discharged zones (Greben and Oelofse, 2009; Oreopoulou et al., 2007). The composition of grape waste varies considerably, depending on grape variety, vintage and technology of winemaking. Thus, the waste generation of the winery industry was estimated for a wine production of 159.3 Miohl in, approximately 1138 x 10^3 tons/year of grape stalk, 3186 x 10^3 tons/year of grape marc, 1365 x 10^3 tons/year of wine lees and 95 x 10^6 m3 of winery wastewater (OIV, 2010).

The treatment and disposal of winery waste must is a serious environmental problem and treatment due to their seasonal character (during September - November) and some characteristics which difficult their management. The cost of waste disposal and the penalties imposed on companies have therefore increased significantly, often reaching 30,000 – 40,000 Euros in EU. Extensive research has demonstrated that many biodegradable organic wastes can be composted in a convenient and economical way. Composting of organic matter is a simple and efficient manner of transforming agro-industrial wastes into the products suitable for use as soil conditioners animal feed, fertilizers, vermicomposts, preservative etc (Garrido et al., 2011; Paradelo et al., 2011, 2012; Zheng et al., 2912).

In recent years, the growing concern about the environment has led authorities to look for economically viable solutions for recycling and/or valorizing grape waste (Ping et al., 2011; Prozil et al., 2012; Spigno and De Faveri, 2007).

The studies in animals, as well as some human studies, have shown that grape polyphenols possess a broad spectrum of biological, pharmacological and chemo-protective properties against free radicals and oxidative stress (Adamez et al., 2012; Andjelković et al, 2013; Arvanitoyannis et al., 2006; Baydar et al., 2004;

Jayaprakasha et al., 2003; Katalinić et al., 2010; Nedeljković et al., 2013;. Radovanović et al., 2012).

Researchers at Oregon State University (OSU) have discovered how to turn the pulp from crushed wine grapes into a natural food preservative, biodegradable packaging materials and a nutritional enhancement for baked goods. "We now know pomace can be a sustainable source of material for a wide range of goods," said researcher Yanyun Zhao, a professor and value-added food products specialist with the OSU Extension Service. "We foresee wineries selling their pomace rather than paying others to dispose of it. One industry's trash can become another industry's treasure." The researchers have dried and ground it to create edible and non-edible products. For example, they extracted dietary fiber from grape pomace and turned it into powders that can be added to foods.

Because significant amounts of antioxidants – phenolic compounds in grape pomace, which are gluten-free and control microbial growth, the researchers also added the pomace powdery fiber to yogurts, salad dressings, muffins and brownies, replaced up to 15 percent of the flour in the recipes with it and thus increased the fiber and antioxidants in the baked goods. The research continues as scientists are also adding pomace to yeast breads (Tseng and Zhao, 2013).

Researchers found that the methods for making products from grape marc (pomace) vary depending on if the pulp is from red or white grapes. That's because winemaking processes differ for each varietal and they produce pulp with different levels of sugar, nitrogen, phenolics and other compounds. In this work is to evaluate the content of polyphenols and antioxidant activity of autochthonous grape variety Vranac (*Vitis vinifera* L.) waste (grape seeds, skins and stems) and grape marc (pomace) after obtaining a red wine Vranac, which is most common in Serbia.

2 MATERIAL AND METHOD

2.1 Chemicals

Gallic acid, caffeic acid, quercetin, malvidin-3-glucoside chloride and 2,2`-diphenyl-1-picrylhydrazyl (DPPH) free radical were supplied from Sigma Chemical Co. (St. Louis, MO). Acetone, ethanol, methanol, acetic acid, and hydrochloric acid were obtained from Merck (Darmstadt, Germany). The reagents used were of analytical quality.

2.2 Samples

The grape Vranac *(Vitis vinifera* L.) was collected from southern Serbia vineyard region in mid-October, after harvest. The grape marc (pomace) and stems was taken from local winery. Samples of grape stems and marc were washed and dried at 60 °C. One part of grape marc was used for separating grape seeds and skins.

2.3 Extraction Procedure

The samples of dry grape waste were extracted with solvent system 30/42/27.5/0.5 of methanol/acetone/water/acetic acid by stirring continuously at room temperature in dark for 30 min and then centrifuged at room temperature (Tehnica LC-320, Zelezniki, Slovenia) at 4000 rpm for 10 min the supernatants from three extraction procedures. Extracts were filtered through a 0.45 μm syringe filter before analysis.

2.4 Determination of polyphenols

Polyphenols in selected extract samples were determined spectrophotometrically (Agilent 8453 UV/VIS spectrophotometer, Santa Clara, CA, USA), with modificated method (Mazza et al., 1999). The absorbance at 280 nm was used to determine total phenolic content and results were expressed as grams gallic acid equivalents.

2.5 Determination of antioxidant activity

Antioxidant activity of test grape samples was determined by using DPPH free radical scavenging assay (Radovanović et al., 2012). This antioxidant method is based on the measurement of DPPH· colour loss due to the changes in absorbance at 517 nm, caused by the reaction of DPPH· with the test sample. The antioxidant activity (AA) of each sample was calculated from the decrease in absorbance according to the following relationship:

$$AA\ (\%) = [1 - (A_{sample} - A_{blank}) / A_{control}] \times 100$$

where:

$A_{control}$ is the absorbance of control,

A_{blank} is the absorbance of sample and

A_{sample} is the absorbance of the sample with the same concentration of DPPH free radical as in control.

The antioxidant activities of investigated extracts were expressed as median efficient concentrations (EC_{50}).

2.6 Statistical analysis

Three analytical replicates were carried out on each grape sample. Measurements were averaged and results are given as mean ± standard deviation (SD).

3 RESULTS AND DISCUSION

The phenolic composition in grape varies widely and is usually determined by several factors, such as, the variety of grape and conditions under which they was grown (soil, geographical location, light exposure, temperature, sun exposure of the clusters, location of growth, ripening time) and other factors (Lachman et al., 2009).

Researchers found that the methods for wine making products from grape pomace vary depending on if the pulp is from red or white grapes. That's because winemaking processes differ for each varietal and they produce pulp with different levels of sugar, nitrogen, phenolics and other compounds.

Table 1. Chemical composition of grape marc (wt%, DW)

Component	Red grape marc
Cellulose	14.5
Hemicellulose	10.3
Pectin	5.4
Lignin	17.2
Protein	14.5
Sugars	2.7
Total C	48.2

Source: (Zheng et al., 2012)

The chemical composition of grape marc is a potential source of different organic compounds. The grape marc generated as solid residue after wine making process, has the chemical composition shown in the table 1.

Polyphenols represent the third most abundant constituents in grapes after carbohydrates and fruit acids (Mazza et al., 1999).

The plants produce phenols as a response to the negative impacts from the environment as well as UV radiation, various pathogens, fungi etcAlso, the amount and types of phenol compounds present in a particular grape waste extracts can vary and is greatly influenced by the extraction in the winemaking process (Spigno and De Faveri, 2007).

Also, the amount and types of phenol compounds present in a particular grape marc extracts can vary and is greatly influenced by the extraction in the winemaking process (Spigno and De Faveri, 2007).

The utilization of grape skins, stalks and seeds have an important environmental impact in waste reduction and permit the production of added value products in food industry.

In the investigated samples of Vranac grape showed that berry clusters took part in the structure of the cluster with an average of 95.55% and grape stems with 4.35%.

The analysis showed that the berry in a cluster share the grape seeds on average was 7.36%, grape skins 32.74% and grape pulp 60.25%, which is in agreement with literature data (Baydar et al., 2004; Katalinić et al., 2010; Mattivi et al., 2009).

The results of content of total polyphenols and antioxidant activity of grape waste extracts, obtained from Vranac grape stalks, seeds, skins from grape marc and grape marc (pomace) after winemaking, and their antioxidant activity are shown in Table 2. The obtained results showed significant polyphenolic contents in all tested samples, ranged from 51.73 to 113.25 g/kg DW, in agreement with literature data (Anastasiadi et al., 2009; Dani et al., 2010).

Lower EC_{50} values correspond to higher antioxidant activity of extracts (Table 2). All extracts showed antioxidant activity, ranged from 0.37 to 2.02 g/L, corresponding with total polyphenol contents in them. The highest antioxidant activity showed extracts of grape seed, followed by vine leaves, grape stalks, marc and skins.

Table 2. Phenolic composition (g/kg DW) and antioxidant activity, EC_{50} (g/L DW) of Vranac grape marc extracts

Extract	Polyphenols	Antioxidant activity, EC_{50}
Grape stalk	73.99 ± 0.28	0.73 ± 0.06
Grape seed	113.25 ± 0.89	0.37 ± 0.01
Grape skin	51.73 ± 0.19	2.02 ± 0.07
Grape marc	67.40 ± 0.38	1.16 ± 0.03

Between antioxidant activity and total polyphenol content was found exellant correlation (R = 0.8883 ± 0.3407, P < 0.05) (Figure 1).

Strong antioxidant activity of grape seed extracts, corresponding to their high polyphenol content, suggests that the polyphenols at least partially are responsible for the biological properties of these extracts.

The grape seeds stand for the most popular by-products of grape wastes in the most representative market of the world.

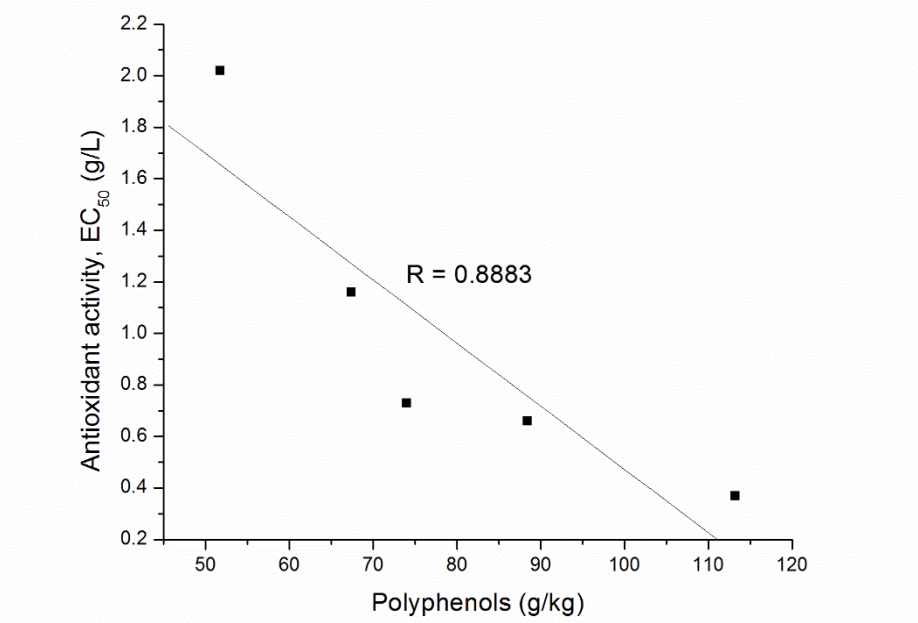


Figure 1. Correlation between total polyphenols and antioxidant activity of investigated extracts

These grape residues could be an alternative source for obtaining natural antioxidants and are considered completely safe in comparison with synthetic antioxidants.

4 CONCLUSIONS

The wine industry produces a large quantity of grape waste and the problem of handling winery waste has been part of winery management for years. Based on results of this research we can conclude that the extracts of Vranac grape waste were rich of polyphenols and have significant antioxidant activity, which is in correlation with their total polyphenolic content. For this reason, extraction of polyphenols from grape waste can lead to an increase in economic potentials in food and pharmaceutical industries with undesirable effects on the enzymes of human organs and decrease of waste material generated.

WORKS CITED

Anastasiadi, M., Chorianopoulos, G., Nychas, E. & Haroutounian, A. (2009). Antilisterial activities of polyphenol-rich extracts of grapes and vinification byproducts. Journal of Agriculture and Food Chemistry, 57, 457-463.

Andjelković, M., Radovanović, B., Radovanović, A. & Andjelković. A. (2013) Changes in Polyphenolic Content and Antioxidant Activity of Grapes cv Vranac During Ripening. South African Journal of Enology and Viticulture. 34 (2), 147-155.

Arvanitoyannis, I, Ladas, D. & Mavromatis, A. (2006). Potential uses and applications of treated wine waste: a review. International Journal of Food Science and Technology, 41, 475-487.

Baydar, G., Ozkan, G., Sagdic, O. (2004). Total phenolic contents and antibacterial activities of grape (Vitis vinifera L.) extracts. Food Control, 15, 335-339.

Di Stefano, R. (1996). Metodi chimici nella caratterizzione varietale, Rivista di Viticoltura e di Enologia, 1, 51-56**.**

Garrido, D., Auqui, M., Marti, N. & Linares, B. (2011). Effect of two diferrent red grape pomace extracts obtained under different extraction systems on meat quality of pork burgers. Food Science and Technology, 44, 2238-2243.

Greben, A. & Oelofse, H. (2009). Unlocking the resource potential of organic waste a South African perspective, Waste Management & Research, 27, 676-684.

Jayaprakasha, K., Selvi, T. & Sakariah, K. (2003). Antibacterial and Antioxidant Activities of Grape (*Vitis vinifera*) Seed Extracts. Food Research International, 36, 117-122.

Katalinić, V., Mozina, S., Skroza, D., Generalić, I., Abramovic, H., Milos, M., Ljubenkov, I., Piskernik, S., Pezo, I., Terpinc, P. & Boban, M. (2010). Polyphenolic profile, antioxidant properties and antimicrobial activity of grape skin extracts of 14 *Vitis vinifera* varieties grown in Dalmatia (Croatia). Food Chemistry, 119, 715-723.

Lachman, J., Šulc, M., Faitova, K. & Pivec, V. (2009) Major factors influencing antioxidant contents and antioxidant activity in grapes and wines. International Journal of Wine Research, 1, 101-121.

Mattivi F, Vrovsek U, Masuero D and Trainotti D (2009) Differences in the amount and structure of extractable skin and seed tannins amongst red grape varieties. *Australian Journal of Grape and Wine Research* 15: 27-35.

Mazza, G., Fukumoto, L., Delaquis, P., Girard, B. & Ewert, B. (1999). Anthocyanins, Phenolics, and Color of Cabernet Franc, Merlot, and Pinot Noir Wines from British Columbia. Journal of Agricultural and Food Chemistry, 47, 4009–4017.

Nedeljković, N., Sakač, M., Mandić, A., Mišan, A., Jovanov, P., Jambrec, D., Banjac, V., Šarić, B., & Pestorić, M. (2013). Antioksidativna aktivnost bezglutenskog keksa obogaćenog heljdinim brašnom. Journal on Processing and Energy in Agriculture, 17(2), 93-96.

Oreopoulou, V. & Tzia, C. (2007). In utilization of by-products and treatment of waste in the food, pp 209-232 (Russ. Eds.), Springer, USA.

Paradelo, R., Moldes, B. & Barral, T. (2011.) Carbon and nitrogen mineralization in a vineyard soil amended with grape marc vermicompost. Waste Management & Research, 29, 1177-1184.

Paradelo, R., Moldes, B., Gonzalez, D. & Barral, T. (2012). Plants tests for determining the suitability of grape marc composts as components of plant growth media. Waste Management & Research, *3*0, 1059-1065.

Ping, L., Pizzi, A., Guo, D. & Brosse, N. (2011). Condensed tannins extraction from grape pomace: characterization and utilization as wood adhesives for wood particleboard. Industrial Crops and Products, 34, 907-914.

Prozil, O., Evtuguin, V. & Lopes, P., (2012). Chemical cvomposition of grape stalks of *Vitis vinifera* L. from red grape pomaces, Industrial Crops and Products, 35, 178-184.

Radovanović, A., Jovancicević, B., Radovanović, B., Mihajilov-Krstev, T. & Zvezdanović, J. (2012). Antioxidant and antimicrobial potentials of Serbian red wines produced from international *Vitis vinifera* grape varieties. Journal of Science and Food Agriculture, 92, 2154–2161.

Spigno, G. & De Faveri, M. (2007). Antioxidants from grape stalks and marc: Influence of extraction procedure on yield, purity and antioxidant power of the extracts. Journal Food and Engineering, 78, 793-80.

Tseng, A. & Zhao, Y. (2013). Wine grape pomace as antioxidant dietary fiber for enhancing nutritional value and improving storability of yogurt and salad dressing. Food Chemistry 138(1), 356-365.

Zheng, Y., Lee Ch., Yu Ch., Cheng Yu, Simmons Ch., Zhang R., Jenkins B. & Vander Gheynst J. (2012). Ensilage and bioconversion of grape pomace into fuel ethanol. Journal of Agricultural and Food Chemistry, 60(44), 11128-11134.

Acnowledgment

The present research was supported by the EU, FP7 - Regpot, the project No. 204756 and by the Ministry of Education and Science of the Republic of Serbia, the project No. 34012 and 31020.

Received for publication: 03.03.2014
Revision reveived: 08.05.2014
Accepted for publication: 23.06.2014

How to cite this article?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Radovanović, V., Đekić, S., & Radovanović, B. (2014, 07 15). Winery waste management in Serbia: Vranac grape marc as source of antioxidants. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 24-30. doi:10.12709/fbim.02.02.02.03

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Radovanović, Vladimir, Snežana Đekić, and Blaga Radovanović. 2014. "Winery waste management in Serbia: Vranac grape marc as source of antioxidants." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 24-30. doi:10.12709/fbim.02.02.02.03.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Radovanović Vladimir, Đekić Snežana and Radovanović Blaga Winery waste management in Serbia: Vranac grape marc as source of antioxidants [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 24-30.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Radovanović, V., Đekić, S. & Radovanović, B., 2014. Winery waste management in Serbia: Vranac grape marc as source of antioxidants. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 24-30.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Winery waste management in Serbia: Vranac grape marc as source of antioxidants. **Radovanović, Vladimir, Đekić, Snežana and Radovanović, Blaga. 2014.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 24-30.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.04

TOTALNI MENADŽMENT KVALITETA I RAZVOJ MAKEDONSKE EKONOMIJE

TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND THE DEVELOPMENT THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Gordana Bilbilovska
Univerzitet Sveti Ćirilo i Metodije, Skopje, Republika Makedonija

Ivana Bilbilovska
Ministarstvo finansija, Skopje, Republika Makedonija

© MESTE NGO
JEL category: **O1, O3, O4**

Apstrakt

Totalni menadžment kvaliteta je filozofija, koncepcija i metodologija koja obezbeđuje ekonomski razvoj.

U Makedoniji totalni menadžment kvaliteta nalazi svoju primenu. Cilj ovog rada je da se istraži značenje totalnog menadžmenta kvaliteta u Makedoniji.

U početku tranzicije totalni menadžment kvaliteta bio je atraktivan za povećanje konkurentnosti na tržištu, efikasnosti, rentabilnosti i standardizaciji. Tržišna ekonomija omogućava njegov razvoj, jer menadžment kvaliteta u potpunosti je karakteristika tržišta. Prioritetni zadatak preduzeća je poboljšanje kvaliteta i unapređenje procesa proizvodnje u funkciji dinamizacije izvoza i učešća u procesu globalizacije svetske privrede.

U svim makroekonomskim politikama u našoj zemlji, kvalitetu se posvećuje važno mesto, a u svim dokumentima je naglašena potreba da se intenziviraju ovi procesi. Sa realizacijom Nacionalnog programa za kvalitet, stvoreni su uslovi za postizanje većeg kvaliteta proizvoda, usaglašeno sa kriteriumima i standardima koji postoje u razvijenim zemaljama. Usvajanjem međunarodnih standarda stvaraju se uslovi Makedonija da bude moderna i konkurentna savremena ekonomija. U našim preduzećima primenjuju se međunarodni standard ISO 9001:2008 kao i drugi standardi koji su norme kvaliteta.

U radu su korišćeni sledeći metodi: metod analize, dedukcija, indukcija, sinteza, komparativna analiza i dr.

Adresa utora zaduženog za korespodenciju:
Gordana Bilbilovska
gordanab@eccf.ukim.edu.mk

Očekujemo da se i dalje radi na poboljšanju kvaliteta makedonskih proizvoda i da bude povećana konkurentska sposobnost makedonske ekonomije i razvoj zemlje kao moderna i konkurentna savremena ekonomija. U upravljanje kvalitetom treba da bude uključena i matematičko statistička metodologija za kontrolu kvaliteta.

Ključne reči: *kvalitet, strategija, konkurentnost, kontrola kvaliteta, standardi, tranzicija, tržište.*

Abstract

Total Quality Management offers management philosophy, culture, methodology and proces of managing and realizing economic development for the country. The purpose of this paper is to analyze the impact of TQM practices on enterprises economic performance with respect to profitabality and productivity. Macedonia's orientation to market economy, market liberalization, globalization and EU-integration develops a need of use of TQM system. The system is considered a contemporary form of quality administration in function of improving the competitiveness, efficiency, profitability and standards. The realization of the National Program on Quality, which includes necessary measures, terms and implementing agents by specific responsibility, will create real circumstances to speed up the processes of reaching a higher quality level of products that is in compliance with the criteria and standards of the developed countries. The implementation of a differentiation strategy that is focused on superior quality in all phases of the strategic management process comprises: analysis of external and internal factors from the aspect of the quality, considering the quality in the phase of strategy formulation, strategy implementation by leadership, culture and structure, and evaluation and control of performance from the point of view of level of satisfaction of the quality. Accepting ISO standards provides enterprises to be competitive on the European markets.

The methods of analysis, deduction, induction, synthesis and comparative analysis will be used to justify the thesis of this paper.

Statistical control of quality is based on defining the borders of tolerance of product quality.

Keywords: *Quality, strategy, competitiveness, quality control, standards, transition, market*

1 DEFINIRANJE KVALITETA

Sistem totalnog menadžmenta kvaliteta je filozofija, kultura i metodologija u domenu upravljanja, koja je u funkciji ekonomskog razvoja. Označava nov sistem vrednosti i odnosa, novu kulturu u procesu rada i razvoju, novu viziju i zaštitu prirode. Predstavlja aktivnosti u ekonomiji usmerene na donošenju racionalnih odluka, koje obezbeđuju opstanak kako na domaćem, evropskom i svetskom tržištu. Kvalitet predstavlja dinamičnu kategoriju koja se ne utvrđuje jednom zauvek. Kontrola kvaliteta u procesu proizvodnje je kompleksna problematika, za koju je potrebna strategija. (Bilbilovska, 2006). Postaje cilj kome su težile i tranzicione ekonomije. Tendencija je prisutna i u Republici Makedoniji sa određenim zakašnjenjem, pa i zaostajanjem u odnosu na razvijene zemlje u svetu. Orijentacija naše zemlje za tržišnu ekonomiju, liberalizaciju, globalizaciju i nastojanje za pristup Evropskoj uniji označuje potrebu da se koristi sistem totalnog menadžmenta kvaliteta. To treba da bude u funkciji unapređenja rada u preduzeću, a tržište treba da verificira taj rad. Za ostvarenje tog zadatka, proizvođači treba da uvodi nove vrednosti i promene, da nabavljaju kvalitetan materijal, da primenjuju mnogobrojne metodologije i metode koje su u funkciji poboljšanja kvaliteta proizvoda/ usluga, da koregiraju propuste i da uočavaju poboljšanja sa kojima će da budu zadovoljene potrebe kupaca. Treba da se radi na poboljšanju kvaliteta, kome treba da se prida na značenju u svim procesima rada, radnici da budu motivirani i lojalni u njihovom radu, da imaju tretman najvrednijeg resursa u preduzeću, odluke da se donose na osnovu tačnih podataka, da postoji timski rad, stručno znanje, posebno menadžera, kojima treba da pomažu stručnjaci za kvalitet, sve sa ciljem da se prate promene koje diktira tržište. (Bilbilovska, 2006)

Kvalitet u širem smislu izražava zbir karakteristika koje zadovoljavaju određene uslove za namenu proizvoda, misli se po njihovom izgledu, veličini, boji, izdržljivosti jačini i njihovim funkcionalnim karakteristikama. Definira se kao koncepcija,

orijentacija, paradigma konkurentnosti, u čijoj osnovi je lociran kvalitet. Ukratko, kvalitet proizvoda znači stepen zadovoljavanja tražnje određenog potrošača. Podrazumeva skup njegovih osobina koje zadovoljavaju određene uslove namene proizvoda, njegove funkcionalnosti i pouzdanosti kao i ekonomičnosti pri upotrebi. Predstavlja dinamičnu, otvorenu i kontinuiranu aktivnost preduzeća čiji je cilj zadovoljavanje potreba potrošača, sa stalnim podizanjem nivoa kvaliteta. Uvek treba da se ima u vidu šta traži kupac, a kvalitet je u centru pažnje za sve vreme korišćenja proizvoda. Za Evropsku organizaciju za kontrolu kvaliteta i Američko društvo za kontrolu kvaliteta, kvalitet je sinonim upotrebne vrednosti proizvoda i je najznačajniji faktor konkurentnosti. Po standardu ENI SO 9000:2005 kvalitet je stepen u kome veliki broj karakteristika zadovoljavaju potrebu kupca. Po EUROSTATU kvalitet podataka je u vezi sa sledećim kriterijumima: relevantnost, tačnost, pravovremenost i u određenim rokovima, dostupnost i jasnost, uporedivost i koherentnost. Upravljanje kvalitetom je aktivnost koja je komplementarna sa drugim aktivnostima u preduzeću, je efikasni način za integriranje, harmoniziranje, realiziranje u svim domenima rada u preduzeću i van njega. On je deo strategije na najvišem nivou i angažuje zaposlene u preduzeću, a svoju motornu silu crpi iz konkurencije na tržištu.

Sve razvijene zemlje u svetu prave napore za ostvarivanje bezdefektne proizvodnje, jer defektni proizvodi povećavaju prodajne cene i dovode do gubljenja rejtinga na domaćem i na međunarodnom tržištu. Sa smanjenjem defekta u radu smanjuju se troškovi rada, što je važno za nastup na tržištu. Nekvalitetan proizvod je skup proizvod i tovar za razvoj preduzeća. Nedostaci proizvoda su u svim slučajevima izvori nezadovoljstva kupca. Ono može da dovede do specifičnih reakcija: reklamacija, povratka robe, nepovoljnog publiciteta, sudskog spora. (Juran, 1997). Zato treba solidno da funkcioniraju sve funkcije u radu preduzeća kada se nastupa na tržištu, sa postizanjem visokih rezultata i prednosti u odnosu na konkurente.

Metodologija specifikacije i kontrole kvaliteta odavno su poznate. Razvijene tržišne privrede imaju dugu tradiciju u upravljanju sa kvalitetom. U XX veku javile su se nove aktivnosti i ideje koje srećemo pod sledećim nazivima: kontrola kvaliteta, planiranje kvaliteta, konstantno poboljšanje kvaliteta, da se ne pojave nedostaci, statistička kontrola procesa, inženjering poverenje, analiza troškova kvaliteta, nula nedostaci, ukupna kontrola kvaliteta, krugovi kvaliteta, pregled kvaliteta, osiguranje kvaliteta, razvoj funkcija kvaliteta i dr.(Bilbilovska, 2006, p. 227)

Kvalitet kao tehnička kategorija potpada pod precizno merenje i ocenu u odnosu na fizičke, hemijske, mehaničke i druge karakteristike, od kojih svaka na svoj način deluje na nivo kvaliteta proizvoda/usluga. Kao najznačajniji kriterijumi za definisanje kvaliteta u tehničkom smislu ubrajaju se: funkcionalnost, pouzdanost, trajnost, ekonomičnost i estetski izgled proizvoda. Funkcionalnost služi za ocenu osnovne funkcije proizvoda i bitan je uslov za plasman proizvoda. Pouzdanost je važna za podobnost proizvoda za obavljanje određene funkcije. Trajnost se ocenjuje na osnovu veka trajnosti. Bitno svojstvo kvaliteta je ekonomičnost, t.j. troškovi i rentabilnost. Estetske karakteristike iako ne podležu egzaktnom merenju, važan su faktor za postizanje pozitivnih tržišnih efekata. (Bilbilovska, 2006)

Ekonomska analiza kvaliteta polazi od minimiziranja troškova proizvodnje, a optimizaciju dohotka preduzeća. Povećanje dohotka može da se postigne sniženjem troškova proizvodnje, povećanjem prodajnih cena i nivoa kvaliteta. Ako može sa istim troškovima da bude ponuđen bolji kvalitet proizvoda/usluga, može da se očekuje i viša prodajna cena.

Statistička kontrola kvaliteta se vrši pomoću različitih karakteristika. Kada se utvrđuju merenjem u pitanju su numeričke karakteristike. Atributivne karakteristike se određuju opisno: dobar-loš, valja-ne valja, bez defekta-sa defektom i dr. Informacije za kvalitet na osnovu atributivnih obeležja su manje precizne od numeričkih, ali se dobijaju na jednostavan i brz način. Procena kvaliteta je precizna kada je u pitanju sigurnost stanovništva (lekovi, sistemi za kočenje u vozilima, električni aparati i sl.). Skupi proizvodi se kontroliraju strogo, kao i oni čija cena nije visoka, ali su delovi nekog skupog proizvoda. Kontrola kvaliteta u toku proizvodnog procesa ima za cilj da

otkrije greške–odstupanja od predviđenih karakteristika proizvoda i da bude omogućena blagovremena intervencija. Odstupanja (variranja) su rezultat delovanja slučajnih ili sistematskih faktora. Na slučajne varijacije deluju mnogobrojni faktori, koji silno ne deluju na kvalitet proizvoda/usluga. Sistemske varijacije ostvaruju silno delovanje na kvalitet, a kao faktori javljaju se: istrošenost oruđa za rad, promena u kvalitetu ili vidu sirovina, nestručno rukovanje mašinom i dr. Neki faktori mogu silno da utiču na kvalitet nekog proizvoda, dok će kvalitet drugog proizvoda pod njihovom dejstvu ostvariti slučajne varijacije. Odstupanja podataka, dobivenih izvlačenjem uzoraka izvan granica, pokazuju da su u proizvodnom procesu nastale nepoželjne promene i da proizvodni proces nije pod kontrolom. Zato postoji briga menadžmenta za ostvarivanje visokog kvaliteta, profit i razvoj preduzeća. Ostvarivanje ovih ciljeva se bazira na kvalitet proizvoda/usluga, kao i na procesima u strategijskom menadžmentu. Nivo svesnosti za strategiju kvaliteta u Republici Makedoniji treba da bude na zadovoljavajućem nivou, tj. kvalitet treba da bude u žiži interesa preduzeća kada nastupaju na domaćem i inostranom tržištu. Danas se kvalitet javlja kao strateški cilj, glavna briga svih zaposlenih, a posebno menadžera na vrhu preduzeća, koji treba da utiču na visok kvalitet kao osnova za strategiju i konkurentnost u globalnoj ekonomiji.

2 KVALITET KAO STRATEGIJA U REPUBLICI MAKEDONIJI

Realizacija kvaliteta je važna u Republici Makedoniji. Zato treba da se primenjuje totalni menadžment kvaliteta, kao pravac za razvoj u svim delatnostima. Važno je kakva strategija treba da bude izgrađena primenom TQM vizije. Strategija treba da bude zasnovana na superioran kvalitet proizvoda i usluga, tj. kvalitetu treba da se posveti posebna pažnja u svim procesima strategijskog menadžmenta. Menadžment je taj koj treba da bude orijentisan ka budućnosti i da odgovori na svaku promenu iz koje treba da se ostvari korist. To je moguće ako se ima teorisko-metodološki pristup i racionalno upravljanje, koje je osnovno za rešavanje problema kvaliteta fokusirano na kupce. Strategija treba da bude zasnovana na naučnom sistemskom i kontinuiranom pristupu ka upravljanju proizvodnje.

TMQ stvoren je 50 godina 20 veka u Japanu, po tri decenije se transferira u SAD, zatim u Zapadnoj Evropi, kao i u tranzicionim ekonomijama, kao i u Republici Makedoniji. Znanja iz ove oblasi u Republici Makedoniji postoje. U početku tranzicije totalni menadžment kvaliteta se doživljavao kao izazov za primenu savremenih forma upravljanja sa kvalitetom, a u funkciji povećanja konkurentnosti, efikasnosti, rentabilnosti i životnog standarda stanovništva. U tranzicionom procesu, pristupilo se privatizaciji, liberalizaciji, stabilizaciji i restrukturalizaciji. U tim uslovima tranzicija se pretvorila od izazova u hendikep za razvoj svih formi upravljanja sa kvalitetom. Postojalo je očekivanje da će se sa tržišnom ekonomijom stvoriti ambijent za poticanje preduzeća da primenjuju tržišnu formu za funkcioniranje i upravljanje. No, u slučaju Makedonije do toga nije došlo, zato što su postojale male mogućnosti za tržišno adaptiranje preduzeća u odnosu na ono koje je bilo u predtranzicionom periodu. Bila je sprovedena brza i široka privatizacija, u uslovima nedovoljno izgrađenih institucija, t.j. u uslovima na nepreciznim sopstveničkim pravima, tako da je to rezultiralo sa rasprodajom društvene sopstvenosti i odliva domaćeg kapitala u inostranstvu.

Liberalizacija na domaćem tržištu sa širokim otvaranjem domaće ekonomije za uticaj inostranih tržišta i visokih kamatnih stopa, izazvalo je negativne posledice-opadanje proizvodnje, porast nezaposlenosti, mali procenat korišćenja kapaciteta, pad akumulativnosti, supstitucija domaće sa stranom proizvodnjom, pad izvoza i veliki rast unutrašnje nelikvidnosti. Makedonska preduzeća nisu mogla da izdrže stranu konkurenciju.

Strah od inflacione spirale, nametnuo je aktiviranje instrumenata stabilizacione politike, t.j primenjivana je restriktivna monetarno-kreditna politika i rigidna fiskalna politika, bazirana na šok terapiju, karakterističnu po brzim i negativnim reperkusijama. Kao stabilizator bio je uveden fiksni kurs denara u odnosu na nemačku marku, koji je bio niveliran na nižem od realnog pariteta, pa je zato izazvao visoko apreciranje denara sa svim negativnim posledicama-stimuliranje uvoza, destimuliranje izvoza, deficit u spoljno-trgovinskoj

razmeni, zaduživanje za pokrivanje platnobilansnog deficita, porast spoljne zaduženosti i rast spoljne nelikvidnosti. U uslovima kada je domaća proizvodnja opadala, investiranje je bilo kao dezinvestiranje, izvoz kao regresivna veličina, restruktuiranje je ostalo u senci. Zato umesto moćnih preduzeća bili su dobiveni gubitnici, preduzeća u stečaj, kao i preduzeća koja su se borila za opstanak. Postojala je neravnomernost u dohodu, klasno-socijalne razlike i siva ekonomija. Stepen korišćenja kapaciteta se kretao između 20 i 30%. Produktivnost rada je opadala. Više od jedne polovine preduzeća bili su gubitnici u radu. Nedostajala su im obrtna sredstva, što je dovelo do velike unutrašnje zaduženosti. Realni BDP ostvario je pad. Opadala je i industriska proizvodnja, rasla je nezaposlenost makedonskog stanovništva. Mali obim stranih direktnih investicija nije pomogao, ekonomija je bila nerazvijena i nije se primenjivao TQM.

U celom tranzicionom periodu domaća ponuda je zaostajala u odnosu na domaću potražnju, a uvoz je bio veći od izvoza. Cene su opadale i zadržale su se na nivou koji im je diktirao fiksni devizni kurs, koji je bio nerealan i cene su bile neobjektivne. Iščeznula je srednja klasa. Bila je stvorena elita. Makedonsko stanovništvo je osiromašilo. Makedonska preduzeća su se snalazila kako su znala i umela. Nije postojala zaokružena regulativa u domenu standardizacije, kao ni propisi za kvalitet proizvoda i usluga. Nije postojala Nacionalna programa za kvalitet sa primenom međunarodnih standarda ISO 9000 i ISO 14000, OHSAS, a makedonska preduzeća su imitirala zapadne recepte za kvalitet proizvoda/usluga. Pošto nije postojalo upravljanje sa kvalitetom, prisutne su bile improvizacije i veliko udaljavanje od svetskih trendova. Nije bio ispunjen ni jedan uslov za upravljanje sa kvalitetom. U ovakvim uslovima makedonska preduzeća nisu ni pokazivala interes za kvalitet proizvoda. Sa druge strane i potrošači su imali mali interes za nivo kvaliteta proizvoda. Menadžeri, zaposleni, dobavljači, kupci, zbog mnogobrojnih problema nisu posvećivali pažnju na kvalitet proizvoda/usluga.

Pokazatelji jasno govore da je bio potreban pristup menadžmenta kvaliteta, koji se primenjuje u razvijenim ekonomijama, koje ostvaruju dinamičan privredni rast. Jasno je da je bilo potrebno unapređenje kvaliteta proizvoda/usluga, u duhu kriterijuma koji se primenjuju kod stranih partnera.

U narednom periodu kvalitet je postao zadatak makroekonomske i razvojne politike u Makedoniji. Trebalo je mnogo da se radi na poboljšanju kvaliteta makedonskih proizvoda, koji je u funkciju dinamiziranja izvoza i uključenje Makedonije u procesu globalizacije u svetsku privredu. Bilo je neophodno i prestruktuiranje proizvodnje, prema potraživanjima domaćih i stranih poslovnih partnera. Postalo je jasno da makedonska proizvodnja treba da poveća svoju konkurentnost, za što je od suštinskog značenja bila struktura i kvalitet makedonskih proizvoda.

Napravljena je bila Nacionalna strategija za ekonomski razvoj Republike Makedonije, u kojoj je bilo naglašeno prestruktuiranje proizvodnje, osposobljene tržišnom delovanju. Neophodno je bilo da se poveća konkurentnost, preko strukture i kvaliteta makedonskih proizvoda, a posebno preko uvođenja međunarodno prihvaćenih standarda za kvalitet proizvoda/usluga. Isto, potrebno je da se unapređuje međunarodna ekonomska saradnja, za mobilizaciju materijalnih resursa, radne sile, u funkciju dinamiziranja razvoja. Dinamiziranje izvoza sa racionalnom razvojnom politikom obezbeđuje Makedoniji put ka modernoj i konkurentnoj ekonomiji. U Programu akcent je bio stavljen na osposobljavanje proizvodnje u duhu tražnje na stranim tržištima, pre svega prema diversifikaciji proizvodnje sa većim učešćem proizvoda sa višim fazama prerade, a industrija treba da bude osposobljena za više faze finalizacije proizvoda. Cilj je bio da se obezbedi podrška u poboljšanju kvaliteta proizvoda/usluga i da se postigne evropsko i međunarodno nivo za kvalitet. Predviđeno je programa da olakša uvođenje evropskih i međunarodnih standarda za kvalitet i da se oformi nacionalni identitet za kvalitet. U agrokompleksu bio je predviđen novi asortiman proizvoda, osposobljenih potraživanjima domaćih i stranih partnera, sa kontinuiranim nastojanjem za poboljšanje kvaliteta, sa izborom savremene ambalaže, pakovanje u manjim količinama. U uslužnom sektoru predviđene su bile promene u obavljanju usluga, usaglašeno sa kriterijumima i standardima koji se primenjuju u razvijenim

ekonomijama. Posebno mesto je dato restrukturiranju makedonskih izvoznika na proizvodnju u duhu kvaliteta i standarda razvijenih ekonomija. Sprovedene su bile aktivnosti ka intenziviranju procesa na usaglašavanju nacionalnih standarda i tehničkih propisa proizvoda sa standardima Evropske unije. Bili su doneti zakoni sa kojima se regulira standardizacija proizvoda. Stvoreni su uslovi za kadrovsko ekipiranje nacionalnih tela za standardizaciju. Sa makroekonomskom politikom iz 2000 godine bilo je predviđeno da se izradi poseban naučni projekt, kojim treba da se prisposobljava proizvodnja sa kriteriumima i standardima na inostranom tržištu, za formiranje potrebne infrastrukture, aktivnosti što treba da ostvaruju privredni subjekti, kao i potrebne mere makroekonomske i razvojne politike. U mnogim programima i strategijama radilo se na unapređenju kvaliteta, jer je kvalitet limitirajući faktor za unapređenje izvoza i saradnje sa stranim partnerima, a Makedonija je zemlja koja se zalaže za povećanje svog izvoza. Za realizaciju Nacionalnog programa za kvalitet napravljen je bio i akcioni plan sa kojim se uređuju pitanja za kvalitet, implementacija evropskih standarda, nagrade za kvalitet, obuka i edukacija, izvori informiranja, promotivne aktivnosti i finansiranje. Formirana su i tela za ostvarivanje aktivnosti za podršku implementaciji standarda u proizvodnim i neproizvodnim delatnostima makedonske ekonomije. U domenu implementacije evropskih standarda bile su predviđene aktivnosti za usvajanje i primenu evropskih standarda kod makedonskih subjekata. Uvedene su bile i nagrade za kvalitet u funkciju podizanja svesti za potrebu unapređenja kvaliteta makedonskih proizvoda. Predviđene su i aktivnosti za obuku i edukaciju involviranih u ovim procesima.

Iako se nastojalo da se unapređuje proizvodnja po kvalitetu i standardima, postignuti su bili skromni rezultati. Neka makedonska preduzeća nisu imala strategiju za nastup, u kojoj će kvalitet da nađe svoje adekvatno mesto. Uobičajeno je pitanje za kvalitet da se postavi kada se makedonska preduzeća suoče sa ograničenjima kada nastupaju na tržištu Evropske unije. Tada nastoje da dobiju traženi standard i da ostvare svoje pravo za nastup. Kultura kvaliteta treba kontinuirano da se unapređuje. Jasno je da je unapređenje kvaliteta proizvodnje dugogodišnji i kompleksni proces, koj traži sinhronizirano delovanje svih involviranih u ovim procesima. Putem kontinuiranog poboljšanja upravljanja kvalitetom taj proces nije nikad završen. Usvajanje međunarodnih standarda je jedinstvena opcija koja u koordinaciji sa efikasnom makroekonomskom i razvojnom politikom obezbeđuje uspeh u Republici Makedoniji. Preduzeća usklađuju svoj sistem kvaliteta sa zahtevima ISO 9000 koji su osnova u familiji ISO standarda, koji mogu da se primenjuje u svim preduzećima.

3 KVALITET I STANDARDI U REPUBLICI MAKEDONIJI

U današnjim uslovima rada u makedonskim preduzećima, menadžment posvećuje pažnju na upravljanje kvalitetom. Standardi obezbeđuju željene karakteristike proizvoda/usluga, kao što su kvalitet, pozitivno delovanje na život i zdravlje, bezbednost imovine, efikasnost i dr.(Zakon za standardizacija, 2002). Oni omogućavaju razvoj proizvodnje i distribuciju proizvoda efikasnijim, usklađuju spoljnju–trgovinu, razmenu tehnologije, šire inovacije, osiguravaju kupce, daju rešenje za svakodnevne probleme. Prihvatanje ISO standarda označava put preduzeća za postizanje svetskog kvaliteta kao i pristup svetskom tržištu. Standardi su se pojavili zbog pojačane konkurencije japanskih proizvoda. Amerika je kao meru na japanski bum, kreirala američki model za kvalitet. U takvim uslovima američke kompanije su uvele standarde i TQM u nameri da poboljšaju položaj američkih kompanija u svetu. Standardi serije ISO 9000, ISO 14001, OHSAS 18001 traže firme da definišu politiku, odgovornosti i ovlašćenja rukovodstva i zaposlenih (Standardi, n.d.)

Za uspešno upravljanje kvalitetom primenjuju se standardi za kvalitet ISO 9000, koji su nastali 1959 godine u vojnoj industriji SAD, koji su tada bili poznati kao MIL-Q-9858. Od 1959 do 1979 godine bilo je publikovano više standarda u oblasti vojne industrije, primene i razvoja nuklearne energije. Prva verzija standarda ISO 9000 bila je 1994 godine, a naredna 2000 godine je bila označena primena sistemskog pristupa u domenu kvaliteta. Tako ISO 9000 je međunarodni standard za

kvalitet koji sadrži zahtev za upravljanjem kvalitetom u preduzeću, kako bi se domaće poslovanje uskladilo sa poslovanjem u međunarodno priznatim normama, t.j. da bude obezbeđen kvalitet koji odgovara razvijenim zemljama u svetu. ISO standardi se razvijaju po strogim pravilima, a cilj im je da bude povećana efikasnost preduzeća, označava zaokret u pristupu problemima, od reaktivnog razmišljanja koje je imalo za cilj otklanjanje grešaka sve do proaktivnog razmišljanja ka sprečavanju grešaka u budućem poslovanju. ISO 9000 se sastoji iz standarda: ISO 9000–menadžment kvaliteta, ISO 9001 zahtevi za sistem menadžment kvaliteta, ISO 9003 kvalitet u završnoj kontroli, ISO 9004 smernice za održiv uspeh u preduzeću (Standardi, n.d.).

ISO 9001 je međunarodni standard koji svojim zahtevom definiše sistem upravljanja kvalitetom u projektovanju, razvoju, proizvodnji i servisiranju, a čiji je cilj zadovoljavanje potreba korisnika. Mogu da ga primenjuju sva preduzeća, jer je najopštijeg karaktera, obuhvata celokupni proces poslovanja preduzeća, od projektovanja i razvoja sve do servisiranja. Sastoji se od 20 zahteva koje preduzeće treba da ispuni, t.j. šta treba preduzeće da ispuni da bi imao sistem kvaliteta. Zahtevi prate celokupni poslovni sistem preduzeća, kao što su: odgovornost rukovodioca, sistem kvaliteta, preispitivanje ugovora, kontrola projekta, kontrola dokumenata i podataka, nabavka, kontrola proizvoda isporučenog od kupca, identifikacija i sleđenje proizvoda, kontrola procesa, kontrolisanje i ispitivanje, kontrola opreme za kontrolisanje, merenje i ispitivanje, status kontrolisanja i ispitivanja, kontrola neusaglašenog proizvoda, korektivne i preventivne mere, rukovanje, skladištenje, pakovanje, čuvanje i isporuka, kontrola zapisa o kvalitetu, interne provere kvaliteta, obuka, servisiranje, statističke metode.

ISO 9002 je model za obezbeđivanje kvaliteta u proizvodnji i servisiranju, a ISO 9003 je za obezbeđivanje kvaliteta u završnoj kontroli i ispitivanju. Model ISO 9003 je najjednostavniji i bavi se pitanjima obezbeđenja kvaliteta u završnoj kontroli i ispitivanju. Ova tri modela nalaze praktičnu primenu u celom svetu kao i u makedonskim preduzećima.

Standard ISO 9004 daje smernice za poboljšanje performansi na osnovu principa menadžmenta kao što je odgovornost menadžmenta, menadžment resursi, realizacija proizvoda, kao i merenje, analiza i unapređenje proizvoda. ISO 9004:2000 odnosi se na definiranje hirurških aktivnosti. Standard ISO/IEC17025 odnosi se na opštu praksu i uslove za rad u laboratorijama. (Standardi, n.d.)

U građevinarstvu nalazi primenu standard ISO/DIS 10006, sa kojim se obezbeđuju svi potrebni uslovi za kvalitetnu izgradnju objekta. Omogućena je primena principa za kvalitet, sadržana u ISO 9000 u svim fazama građevinskog objekta. (Apostolski, 2014)

Serija standarda ISO 9000:2000 je nova verzija standarda iz 2000 godine a zasniva se na: odgovornost rukovodstva, upravljanje resursima, realizacija proizvoda i merenje, analiza i unapređenje. Po ovom standardu rukovodstvo je odgovorno za sve aktivnosti u preduzeću u vezi sa unapređivanjem kvaliteta rada. Rukovodstvo treba da obezbedi resurse, kako bi se realizirala proizvodnja. Potrebno je i merenje zadovoljstva korisnika. (Standardi, n.d.)

Serija standarda ISO 9001:2000 sadrži sledeće principe: organizacija okrenuta kupcu, liderstvo, uključenost ljudi, procesni pristup, sistemski pristup, stalno unapređenje, činjenični pristup odlučivanju i obostrano koristan odnos sa snabdevačima. Revizija standarda iz 2000 godine, imala je za cilj unapređenje metodologije sistema upravljanja kvalitetom. Odnosi se na upravljanje kvalitetom, da se ispune zahtevi klijenata sa kvalitetom proizvoda, da se poštuju zakonski propisi, stalno da se unapređuje zadovonjstvo klijenta, kontinuirano poboljšanje performansi.

Standard ISO 22000 je poznat po njegovoj fleksibilnosti i kompleksnosti, koji u sebi kombinuje sistem upravljanja i kontrolu bezbednosti hrane. ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004 su zastupljeni i integrirani u globalnu ekonomiju, imaju sličnu strukturu i imaju dosta zajedničkog (obezbeđuju zaštitu). ISO 9001:2008 obezbeđuje sigurnost i kvalitet proizvoda/usluga u odnosima kupac-dobavljač, a 14001:2004 potvrđuje svoj globalni značaj za preduzeća koja žele da posluju u skladu sa prirodom. U svetu i kod nas najviše se koristi ISO 9001, jer je jednostavan i univerzalan,

pristupačan za srednja i mala preduzeća i primena u različitim oblastima biznisa u oblasti proizvodnje i usluga. (Standardi, n.d.)

Standard ISO 14000 znači da preduzeća treba da kontroliraju uticaj svojih aktivnosti na životnu sredinu. Obuhvataju: sistem upravljanja zaštite životne sredine, ocenjivanjem zaštite životne sredine, ocenjivanjem efekata zaštite životne sredine, označavanje proizvoda prema uticaju koji imaju na životnu sredinu, ocenjivanjem životnog ciklusa proizvoda, aspekt zaštite životne sredine u standardima za proizvode.(Živković, 2010).

Kompatibilan je sa drugim standardima menadžmenta. Stvara polaznu osnovu za planiranje i povratne informacije za zadovoljstvo kupca i povećanom poverenju. Makedonska preduzeća su dužna svojim aktivnostima da smanje negativne uticaje na životnu sredinu i kontinuirano da poboljšavaju performanse koje se odnose na zaštitu životne sredine. Primenom ovih standarda preduzeća obezbeđuju kvalitet proizvoda, sa kojim poboljšavaju zadovoljstvo kupaca. Ovaj standard se koristi za dostizanje konkurentske prednosti i: olakšano upravljanje, izbegavanje grešaka, stalno poboljšavanje, smanjenje troškova, optimizacija resursa, održavanje dobrih odnosa sa svim stranama, veće poverenje kupca i poslovnih partnera, imidž i njegovo održavanje.

Standard ISO 27001 odnosi se na informacione sisteme i njihovo bezbedno upravljanje. Prednosti ovog standard su: konkurentska prednost, smanjuje se rizik od gubljenja informacija, usaglašenost sa važećim zakonskim propisima, veće poverenje klijenta, odgovornost za bezbednost informacija na svim nivoima u preduzeću, komparativna prednost, pravna sigurnost, lakše dobijanje dozvole od lokalnih i državnih vlasti i dr. Informacija predstavlja znanje, a znanje predstavlja moć. (Živković, 2010).

U zdravstvu nalazi primenu IWA 1:2005 koji koristi preporuke ISO 9001:2008 u zdravstvu. ISO 55000 je standard za upravljanje imovinom (osnovna sredstva, ljudski resursi, informaciona, finansijska i nematerijalna sredstva). Potrebno je da bude kompatibilan sa serijom standarda ISO 9000 i ISO 14000.

IFS je međunarodni standard za hranu, standard kvaliteta i standard za bezbednost hrane. Pruža mogućnosti potrošač da stekne poverenje i da ima zaštitu. http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-9000-sistem-upravljanja-kvalitetom).

Standard HACCP je preventivna mera da bude osigurana bezbedna hrana i hrana za vreme svih procesa proizvodnje sve do krajnjeg potrošača. Zasniva se na analizi i kontroli opasnosti kojima su izložene sirovine, opasnosti pri rukovanju, proizvodnji, distribuciji i konzumiranju krajnjeg proizvoda. Kontroliše opasnosti koje utiču na bezbednost hrane, a sistem upravljanja kvalitetom i bezbednosti hrane su zasnovane na prevenciji uspostavljanja higijenske prakse u proizvodnji hrane. Primenjuje se na sve organizacione sisteme, bez obzira na njihovu veli činu, koje su uključene u bilo koji aspect lanca hrane.(Živković, 2010, p.137).

Serija standarda OHSAS 18000 je priznat kao efektivan sistem za menadžiranje sa zdravljem i bezbednost u radu, koj ima za cilj efikasno da se nosi sa rizicima za bezbednost i zdravlje ljudi. (Apostolski, 2014)

Preduzeća nastoje da unaprede bezbednost radnika svih zanimanja, kao i sprečavanju povređivanja. Kao prednosti javljaju se: povrede da budu svedene na minimum, da postoji zaštita zaposlenih, preduzeće da otkloni opasnost, da se usklađuje radni proces preduzeća sa zakonskim propisima, da se poboljša slika preduzeća, da privlači strana ulaganja, da uliva poverenje korisnicima, da stvara mogućnosti za saradnju sa inostranim preduzećima. Struktura i forma mu je slična sa drugim standardima ISO 9000 i ISO 14000. (http://www.kvalitet.org.rs/standardi/iso-9000-sistem-upravljanja-kvalitetom). Standard 18001 je po strukturi sličan standardu ISO 14001, a kreiran je da može da se integrira sa ISO 9001 i ISO 14001.

Prikazani standardi su među najpoznatijim standardima od 12000 postojećih standarda u raznim domenima, koji nalaze svoju primenu i u makedonskim organizacijama. Standardi pozitivno utiču na: unificiranje osnove za globalno poslovanje, podrška zakonodavstvu, alat su za regionalne integracije kao što je i Makedonija koja želi da postane član Evropske unije (zato treba da prihvata međunarodne standarde), kao i olakšan

transfer dobre prakse u zemlji. Odnose se na politiku, planiranje, korektne mere i preispitivanje od strane rukovodstva. Cilj im je da se minimizira rizik i da se ostvari efektivno upravljanje u radu. Prvo su bili doneti standardi koji se odnose na menadžment kvaliteta, a zatim menadžment standardi u drugim oblastima (zaštita životne sredine, bezbednost i zdravlje na radu, bezbednost informacija, bezbednost hrane, energetski menadžment).

U Republici Makedoniji postoji tendencija uvođenja ISO standarda, koji su prihvaćeni u velikom broju preduzeća, jer su preduzeća svesna o pridobivkama koje imaju njihovom primenom. Ovi standardi su i uslov za konkuriranje na domaćim tenderima i svi oni koji imaju nameru da apliciraju u javnim nabavkama. (Apostolski, 2014) Makedonska Vlada je pre godinu dana donela odluku za primenu ISO standarda za kvalitet u javnoj administraciji, kao i u njenim drugim segmentima. I pojedine opštine u Makedoniji su uvele ISO standarde (a njihov broj kontinuirano raste). ISO standarde imaju opštine: Centar, Ilinden, Aerodrom, Karpoš, Ohrid, Veles, Strumica i druge opštine.(Apostolski, 2014) Iako se ne raspolaže konkretnim brojkama subjekti u Makedoniji su svesni za koristi od ISO standarda. Smatramo da u Republici Makedoniji ima prostora da se radi na edukaciji menadžera u preduzećima kako bi bili bolje upoznati sa značenjem ovih standarda.(Apostolski, 2014) Posebno kada se zna da su ovi standardi jedan od uslova da se konkurira na domaćim tenderima u javnim nabavkama. Ovome treba dodati potrebu za povećanjem makedonskog izvoza, imeno strana tržišta mogu da se osvoje kada su makedonska preduzeća konkurentna u pogledu kvaliteta, t.j. rade po propisanim normama i imaju međunarodne standarde koji su za kvalitet od posebnog značenja. Makedonska preduzeća treba da podignu svoj ugled i na domaćem i inostranom tržištu da stvore zadovoljstvo kod svojih klijenta, obezbede zaštitu zdravlja kao i bezbednost pri radu. Koje će standarde da primenjuju, zavisi od delatnosti kojoj pripada preduzeće. Standard za upravljanje kvalitetom ISO nalazi primenu u svim preduzećima, bez razlike o vidu proizvoda ili usluga, a sa ciljem da se poveća kvalitet proizvoda/usluga.

U Republici Makedoniji sertifikate su dobili: Alkaloid, Skopje, (kao prva firma koja je dobila međunarodni sertifikat za primenu savremenih strategija za zaštitu životne sredine), zatim ZDPT Makedonija-Mineral, DOO Bitolj- proizvodi mineralnu vodu, Kadino, Industri Grup, DOOEL– proizvođač mlinskih proizvoda u Makedoniji i na Balkanu. Svoje proizvode izvozi i na tržištu Evropske unije, Bliskom Istoku, Americi i Australiji, Pelagonija AD Gostivar je građevinsko preduzeće koje izvodi visoku i nisku gradnju, Gold-Mak AD Radoviš-proizvodi i prerađuje zlatan i srebreni nakit, ZK Pelagonija AD Bitolj-agrobiznis u Republiku Makedoniju, Pelisterka AD najveći proizvođač prirodne i gazirane mineralne vode, vina i sokovi i dr. (Apostolski, 2014)

Standardiziran kvalitet je u funkciju međunarodne razmene proizvoda/usluga, zato makedonska preduzeća su dužna kvalitet svojih proizvoda da prilagode međunarodnim standardima kvaliteta.

4 STATISTIČKA KONTROLA KVALITETA

Statistička kontrola kvaliteta je relativno nova metodologija, koja sadrži kvantitativne aspekte kvaliteta proizvodnje/usluga. Zasniva se na specifinočno testiranje preko kontrolnih karata gde se definiranju granica tolerantnosti na ispravnost proizvodnje. Primenom matematičko-statističke metodologije pravi se kontrola kvaliteta, koja kroz sve faze prati i unapređuje kvalitet proizvoda/usluga. Svaki proces u svom razvoju prolazi niz različite faze koje su međusebno tesno povezane. Pristup analize različitih procesa sastoji se u modelu kojim treba da se utvrdi variranje u procesu, t.j. da se održi nivo ili da se poboljša nivo kvaliteta. Tokom 1920 godine Shewhart je razvio koncept statističke kontrole kvaliteta, t.j. koristio je kontrolne grafikone. Pomoću grafikona kontrole otkriva se kada proces proizvodnje postaje nekontrolisan. Uveo je uzorak sa ciljem da se proceni dali su proizvedene količine dobre ili loše. Proces poboljšanja kvaliteta zahteva: planiranje, eksperimentiranje, kontrolu, uvođenje standarda, novi načini za poboljšanje kvaliteta i dr. Deming je proširio Shewhart-ov rad ističući da kvalitet potiče iz poboljšanja procesa, a prvo ga je popularizirao u Japanu, a zatim u SAD. (Njubold, Karlson, & Torn, 2010) Potrebno je da budu eliminisane

nepotrebne faze, da se upotrebljava bolja oprema, da se uključe zaposleni u odlučivanju i dr. Zato je statistička kontrola važan instrument u poboljšanju procesa kontrole kvaliteta proizvoda/usluga, kada se javljaju variranja izazvana od slučajnih i sistematskih varijacija. (NJubold, Karlson, & Torn, 2010), Postoje mnogobrojne slučajne varijacije, koje se odnose na slučajne načine i ne deluju mnogo na kvalitet proizvoda. Varijacije u kvalitetu su opšta karakteristika procesa. (}or]ević, 2003). Proces je nestabilan kada pokraj slučajnih varijacija postoje i sistematske varijacije. Želja je proizvodni proces da bude stabilan. Ocena granica, varijacija u kvalitetu, t.j. stabilnost proizvodnog procesa se pravi uz pomoć slučajno odabranih uzoraka.

Elementi kontrolne karte su: gornja granica kontrole, donja granica kontrole i centralna linija i aritmetičkih sredina određenog broja uzoraka. (Njubold, Karlson, & Torn, 2010) Prva etapa u konstrukciji kontrolne karte je da budu određene granice slučajnog varijabiliteta, koje zavise od opštih uslova u proizvodnji. Treba da se proveri dali su u domenu granica kada postoji dobar kvalitet proizvoda, t.j. proizvodnja se ocenjuje kao stabilna i je pod kontrolom.

Ako se karakteristike kvaliteta utvrđuju na osnovu aritmetičke sredine, testiranje hipoteze se pravi sa aritmetičkom sredinom na uzorku, sa proverom, dali su sve vrednosti sa odgovarajućem rizikom grešaka, nalaze u intervalu ograničenim sa kontrolnim granicama. Izvan intervala definiranih kontrolnih granica treba da ima manji broj vrednosti, odnosno njihov broj treba da bude neznačajan. Zato se nastoji rizik grešaka da bude što manji. Kontrolne karte za numeričke karakteristike se prave na osnovu aritmetičke sredine određenog broja slučajno izabranih uzoraka. Svaki primerak sadrži nekoliko jedinica. Aritmetička sredina se izračunava za svaku grupu uzoraka formulom:

$$\overline{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

$\overline{X}$ = sredina za svaki stratum uzoraka koliko ih je na broju. Zatim se na osnovu dobijenih aritmetičkih sredina se izračunava aritmetička sredina aritmetičkih sredina (ukupna sredina):

$$\overline{\overline{X}} = \frac{\sum \overline{X}}{N}$$ Dobivena vrednost predstavlja centralnu liniju kontrolne karte za aritmetičku sredinu. Naredno, izračunava se aritmetička sredina intervala varijacija (razlika između najveće i najmanje jedinice u uzorku) na sledeći način:

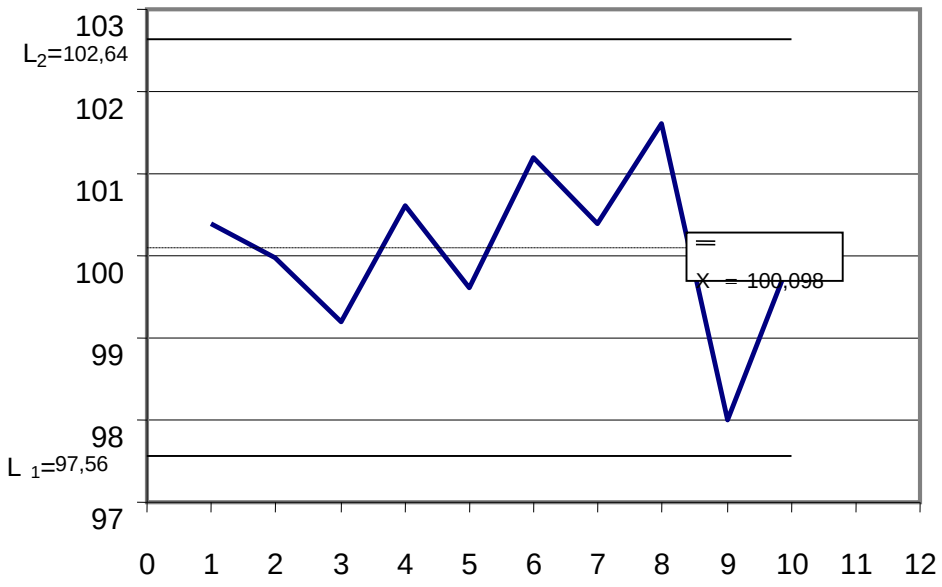
$$M_i = \frac{\Sigma i}{N}$$

Pri tome je M_i aritmetička sredina intervala varijacija. Zatim se izračunavaju kontrolne granice za aritmetičku sredinu, koje se prave sa tri standardne greške($\pm 3\sigma_{\bar{x}}$), koriste se koeficijenti za izračunavanje kontrolnih granica (A, B_1, B_2). Kontrolne granice aritmetičke sredine se dobijaju:

$$L_{1,2} = \overline{\overline{X}} \pm 3\sigma_{\bar{x}} \quad 3\sigma_{\bar{x}} = M_i A \; L_{1,2} = \overline{\overline{X}} \pm M_i A, M_i A$$

gde je A koeficijent (parametar), čija vrednost zavisi od broja jedinica u uzorku. U tablici postoje koeficijenti samo za uzorke od 2 do 15 jedinica.

Na osnovu izračunatih elemenata i aritmetičke sredine uzoraka, konstruiše se kontrolna karta za aritmetičku sredinu. (Njubold, Karlson, & Torn, 2010). Treba da se utvrdi dali je proizvodnja čiji se kvalitet prati je, ili nije pod kontrolu. Unosi se aritmetička sredina, gornja i donja kontrolna granica, standardne devijacije izvučenih uzoraka i pravi se provera dali su njihove vrednosti u domenu utvrđenih kontrolnih granica. Ni jedna vrednost ne bi trebala da bude izvan kontrolnih granica. Odstupanja od centralne linije su posledica delovanja slučajnih faktora varijacija, a ne sistematskih faktora varijacija Približavanje vrednosti prema gornjim kontrolnim granicama karte za aritmetičku sredinu znači povećanje odstupanja od proseka (postoji slabiji kvalitet). Približavanje donjoj granici karte za standardnu devijaciju znači smanjenje varijabilnosti kontroliranog svojstva, postoji dobar kvalitet proizvoda/usluga.



Grafikon 1 Kontrolna karta za aritmetičku sredinu

Na osnovu rezultata kontrolne karte treba ozbiljno da se pristupa, pošto omogućavaju unapređenje proizvodnog procesa, otklanjanjem neželjenih varijacija, kojima se smanjuju troškovi proizvodnje i povećava dobit. Na grafikonu 1 mogu da se vide svi elementi jedne kontrolne karte:

- $\overline{\overline{X}}$ centralna linija,
- L_2 gornja kontrolna granica i
- L_1 donja kontrolna granica.

U toku proizvodnog procesa treba da se kontrolira i njegov varijabilitet, koj se iskazuje sa intervalom varijacija primenom M karte, koja se dobija jednostavnije, a daje dobre informacije za disperziju vrednosti kontroliranog svojstva. Tako na osnovu pravila za tri standardne greške određuju se kontrolne granice: $L_{1,2} = M_i \pm 3\sigma_i$

Približavanje do donje granice znači smanjenje odstupanja aritmetičke sredine uzoraka od vrednosti kontroliranog svojstva. Kada je sredina primerka van kontrolnih granica, znači sredina primerka je veća od sredine plus 3 sigme, (Njubold, Karlson, & Torn, 2010, p. 751)

Modalitet atributivnih obeležja iskazuje se opisno i ocene kvaliteta proizvoda iskazuju se opisno. (Đorđević, 2003). Kod atributivnih karakteristika kvalitet se ocenjuje stavljanjem u odnos neispravnih proizvoda sa ukupnim brojem proizvoda. Kontrolna karta sa kojom se prati relativno učestvo neispravnih proizvoda naziva se R karta, sa kojom se prati statistička stabilnost procesa neispravnih proizvoda u procesu (skupu) (Đorđević, 2003). Broj neispravnih proizvoda u jednom primerku obeležavamo sa i a veličinu uzorka sa n. Proporcija neispravnih proizvoda se dobija kao $p = \frac{l}{n}$, a u svim uzorcima $\bar{p} = \frac{\Sigma l}{\Sigma n}$.

Standardna greška proporcije se izračunava: $\sigma_{\bar{p}} = \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$.

Kontrolne granice za proporciju neispravnih proizvoda utvrđuju se formulom: $L_{1,2} = \bar{p} \pm 3\sigma_{\bar{p}}$.

Centralna linija i kontrolne granice se unose u kontrolnu kartu, a zatim se unose podatci za proporciju izabranih uzoraka. Kvalitet je najbolji kada proporcija neispravnih proizvoda r = 0, kao i sve što je bliže do donje kontrolne granice je dobar kvalitet, a prema gornjoj granici ili izvan gornje granice označava poremećaj u proizvodnom procesu, t.j. delovanje sistematskog faktora koji treba da bude utvrđen i odstranjen, zatim se pravi novi obračun, crta kontrolna karta i njena pravilna analiza. Najednostavnije za analizu su kontrolne karte kod kojih je kvalitet proizvoda izvan statističke kontrole, proces je nestabilan, nije pod kontrolom. Kada su sve tačke u domenu kontrolnih granica, t.j. dobivena kontrolna karta na

kojoj je proces unutar statističke kontrole, ne mora značiti da je takav proces prihvatljiv od strane statističara. Može da se desi tačke u nizu da se nalaze sa gornje ili donje strane, centralne linije. Takav izgled kazuje da nam se u procesu dešavaju nepravilnosti koje treba da budu korigirane. Znači osnovni koncept statističke kontrole se temelji na upoređivanju podataka dobivenih u procesu sa izračunavanjem kontrolnih granica, t.j. na osnovu donošenja zaključka o samom procesu. Da bi se osigurao kvalitet proizvoda/usluga kojim će biti zadovoljeni zahtevi kupaca potrebno je da ne postoji nikakav poremećaj kvaliteta proizvoda/usluga, t.j. sve proporcije primeraka da leže izmedju kontrolnih granica. (Njubold, Karlson and Torn, 2010, p. 762). Ukoliko neka tačka izlazi izvan kontrolnih granica process je nestabilan. Potrebno je da se utvrdi sistematski faktor i da se odstrani, a zatim se pravi novi proračun elemenata kontrolne karte. Dobijena kontrolna karta je konačna verzija i koristi se kao standard za dalju kontrolu procesa (Đorđević, 2003, p. 220).

5 ZAKLJUČAK

TQM je nov sistem vrednosti i odnosa, nova kultura u procesu rada i razvoja, nova vizija. Orijentacija Republike Makedonije ka tržišnoj ekonomiji, liberalizaciji, globalizaciji i želji za pristupanje Evropskoj uniji, traži da se koristi sistem TQM. Kvalitet izražava karakteristike koje zadovoljavaju uslove za namenu proizvoda i je paradigma konkurentnosti. Sve razvijene zemlje se zalažu za bezdefektnu proizvodnju (u tome imaju dugu tradiciju). Realizacija kvaliteta je važna i za Republiku Makedoniju. Zato postoji strategija koja se bazira na superioran kvalitet proizvoda/usluga. Menadžment treba da bude orijentiran ka budućnosti. U našoj zemlji u početku tranzicije TQM se doživljavao kao izazov za primenu savremenih formi upravljanja i kvalitet u funkciji povećanja konkurentnosti, efikasnosti, rentabilnost kao i standarda stanovništva. Pristupilo se: privatizaciji, liberalizaciji, stabilizaciji, restrukturalizaciji. U takvim uslovima tranzicija se pretvorila od izazova u hendikep za razvoj svih formi upravljanja. Nije postojala Nacionalna programa za kvalitet sa primenom međunarodnih standarda, niti primena upravljanja sa kvalitetom, postojale su improvizacije i udaljavanje od svetskih trendova. Makedonska preduzeća nisu prepoznavala interes za kvalitetom proizvoda. U narednom periodu to je postalo zadatak makroekonomske i razvojne politike. Trebalo je da se radi na poboljšanju kvaliteta makedonskih proizvoda, koje je važno za dinamičniji izvoz i da se poveća konkurentnost u globaliziranom svetu.

Bila je napravljena Nacionalna strategija za ekonomski razvoj Republike Makedonije, sa ciljem da se obezbedi podrška u poboljšanju kvaliteta proizvoda/usluga i da se postigne evropsko i međunarodno nivo kvaliteta. Zato je usvajanje međunarodnih standarda u koordinaciji sa efikasnom makroekonomskom i razvojnom politikom neophodno za uspeh. Menadžment treba da posvećuje pažnju na upravljanje kvalitetom.

Prihvatanjem ISO standarda obezbeđuje se put preduzeća za postizanje kvaliteta i pristupa Evropskoj uniji i na svetskom tržištu. ISO 9000 definira sistem upravljanja kvalitetom u projektovanju razvoju proizvodnje i servisiranja. To su norme kvaliteta, koje svaki proizvod treba da ispuni da bi mogao da izađe na tržište. ISO 14000 znači preduzeća treba da kontroliraju svoje aktivnosti na očuvanju životne sredine. Prednost je da se smanje negativni uticaji na životnu sredinu. Serija standarda OHSAS 18000 obezbeđuje zaštitu zdravlja i bezbednosti u radu.

U Republici Makedoniji postoji tendencija uvođenja standarda i prihvaćeni su u velikom broju preduzeća. Ovih dana je doneta odluka Vlade domaća preduzeća kvalitet svoje proizvodnje da prilagođavaju međunarodnim standardima.

Statistička kontrola kvaliteta se zasniva na definiranim granicama tolerantnosti ispravnosti proizvoda/usluga, da se prati njihov kvalitet. Proizvodi koji ne zadovoljavaju potrebe tržišta rezultat su varijacija u procesu. Kontrolne karte služe kao alat statističke kontrole kvaliteta. Kada su sve tačke u domenu kontrolnih granica kvalitet je pod kontrolom i prihvatljiv od strane statističara. Kvalitet je najbolji kada nema neispravnih proizvoda.

CITIRANI RADOVI

Apostolski, V. (2014). ISO Standardi vo Makedonija. Retrieved (March 12, 2014) from http://isoconsulting.mk/iso-standardi-vo-makedonija/

Bilbilovska, G. (2006). *Ekonomska statistika.* Ekonomski fakultet, Skopje
Đorđević, V. (2003). *Statistika u ekonomiji*. Ekonomski fakultet, Niš
Juran, J. M. (1997). *Oblikovanjem do kvaliteta*. Grmeč, Beograd

Njubold, P., Karlson, V.L., & Torn, B. (2010). *Statistika za biznis i ekonomija*. (prevod), Magor, Skopje

Standardi. (n.d.). in *Kvalitet*. Retrieved (March 15, 2014) from http://www.kvalitet.org.rs/standardi/standardi

Zakon za standardizacija. (2002) Služben vesnik na Republika Makeodnija br.54/02. Retrieved from http://www.kocani.gov.mk/ZAKONI/Zakoni%20za%20smetkovodstvo,%20standardizacija,%20nacionalna%20klasifikacija/Zakon%20za%20standardizacija.pdf

Živković, N. (2010). *Integrisani menadžment sistemi.* FON, Beograd

Datum prve prijave: 31.03.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 24.04.2014.
Datum prihvatanja članka: 12.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Bilbilovska, G., & Bilbilovska, I. (2014, 07 15). Totalni menadžment kvaliteta i razvoj makedonske ekonomije. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 31-43. doi:10.12709/fbim.02.02.02.04

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Bilbilovska, Gordana, and Ivana Bilbilovska. 2014. "Totalni menadžment kvaliteta i razvoj makedonske ekonomije." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 31-43. doi:10.12709/fbim.02.02.02.04.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Bilbilovska Gordana and Bilbilovska Ivana Totalni menadžment kvaliteta i razvoj makedonske ekonomije [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 31-43.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Bilbilovska, G. & Bilbilovska, I., 2014. Totalni menadžment kvaliteta i razvoj makedonske ekonomije. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 31-43.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Totalni menadžment kvaliteta i razvoj makedonske ekonomije. **Bilbilovska, Gordana and Bilbilovska, Ivana.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 31-43.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.05

RESTRUKTURIRANJE VISOKOOBRAZOVNOG SUSTAVA UVOĐENJEM SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

RESTRUCTURING HIGHER EDUCATION SYSTEM BY IMPLEMENTING QUALITY MANAGEMENT

Lucija Blašković
Agronomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

Dubravka Mandušić
Agronomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

© MESTE NGO

JEL category: **I2, I21, I38**

Apstrakt

Kvalitetu visokog obrazovanja možemo definirati u širem i užem smislu. U širem smislu, kvaliteta je usklađenost visokog obrazovanja sa potrebama i zahtjevima korisnika, ciljevima, normama i standardima. U užem smislu: usklađenost procesa i rezultata pripreme visokoobrazovnih stručnjaka sa potrebama, ciljevima, normama i standardima države, poslodavaca i društva u cjelini. Kvaliteta visokog obrazovanja rezultat je utjecaja mnogih zahtjeva koji se nameću: zahtjevi Bolonjskog procesa i međunarodnih normi, sustava upravljanja kvalitetom, te zahtjevi standarda visokoobrazovne institucije. Postojeći obrazovni sustav u Hrvatskoj trebalo je reformirati u cijelosti. Visokoobrazovnom sustavu treba reorganizacija prema standardima koje diktira Bolonjska deklaracija i tako ga se usklađuje sa Zapadom. Potreba za uspostavom sustava kvalitete pokazala se ključnim faktorom u odlučivanju o uspjehu ili propasti mnogih proizvoda/usluga, u industriji, pa i u visokoobrazovnim institucijama. Praćenje svjetskih trendova u osiguranju i uspostavi sustava kvalitete, nužan je korak što ga visokoobrazovne institucije moraju učiniti u cilju integracije u Sveučilište, a Sveučilište u cilju integracije u europski prostor visokog obrazovanja. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000 predstavlja i oblik je strateškog sveobuhvatnog restrukturiranja organizacije. Projekt Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu temelji se na potrebi da se

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Lucija Blašković
lmarkic@agr.hr

uspostavi institucijski sustav kvalitete. Ovim projektom potaknuta je svijest o potrebi i važnosti razvoja kvalitete i sustava upravljanja kvalitetom.
Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom važno je jer je takav sustav jedan od osnovnih preduvjeta za usporedivost diploma i kvalifikacija u Europi, a to je jedan od ciljeva koji se žele postići.

Ključne riječi: *kvaliteta, sustavi upravljanja kvalitetom, visoko obrazovanje, Bolonjska deklaracija, ISO 9001:2000*

Abstract

Quality of higher education can be defined widely and closely. Widely, quality is compatibility of high education with requirements and demands of users, aims, codes and standards. Closely, quality signifies compatibility of processes and results of training high-educated experts with requirements, aims, codes and standards of country, employers and entire society. Quality of higher education is a result of large number of ascendancy put upon: demands of Bologna process and international codes, quality management system, and demands of standard in high education institution. Existing educational system in Croatia needed complete reform. High education system requires reorganization, according to the standards of The Bologna declaration. Need for establishing a quality system is proven to be a key factor in success or failure of many products/services, in the industry and therefore in high education institutions. Following world trends in quality assurance and establishing quality systems is an important step that high education institutions has to take in the intention to integrate in University, and University in European Higher Education Area. Implementation of quality management system according to demands of international code ISO 9001:2000, represents a form of strategic restructuring of organization.
Project "Organization of quality management system at The University of Zagreb" is based upon a need to establish institutional quality system. This project initiated awareness of need and importance of developing quality and quality management system.
Restructuring higher education system by implementing quality management system is important because that system is one of the basic preconditions for a diploma comparison and qualifications in Europe, and that is one of the goals that we want to accomplish.

Keywords*: quality, quality management system, high education, Bologna declaration, ISO 9001:2000*

1 KVALITETA VISOKOG OBRAZOVANJA

Kvalitetu visokog obrazovanja teško je jednoznačno definirati s obzirom da je u samom procesu aktivnosti visokoobrazovnih institucija sudjeluje više zainteresiranih strana, pa tako za svakoga od njih kvaliteta ima drugo značenje. Ivan Mencer opisao je stajališta o kvaliteti, a ona su sljedeća (Mencer, 2005):

- Kvaliteta sa stajališta državе – država i vlada kao najveći financijeri visokoobrazovnog sustava neke zemlje, zainteresirani su za odnos upisanih studenata i onih koji su stekli uvjete za nastavak redovitog studiranja. Država na kvalitetu gleda kao na broj studenata koji završavaju studij u predviđenom vremenu, uz što manje troškove i uz primjenu međunarodnih standarda.
- Kvaliteta sa stajališta studenata – za studente je kvaliteta povezana sa doprinosom njihovom osobnom razvitku i uz to koliko i kako ih visoko obrazovanje priprema za preuzimanje odgovornosti u poslovnom svijetu. Prema tome, važnost se pridaje osobnim interesima studenata, kojima se mora omogućiti da završe studij u za to predviđenome roku.
- Kvaliteta sa stajališta nastavnika – predstavlja prenošenje znanja, osiguranje dobrih uvjeta za učenje i dobar međuodnos prijenosa znanja i istraživanja.
- Kvaliteta sa stajališta poslodavaca – definiraju kvalitetu visokog obrazovanja kroz kvalitetu diplomiranog studenta kao proizvoda. Kvalitetom smatraju stečena znanja, vještine i radne i moralne običaje potrebne za efikasno prihvaćanje, obavljanje i unapređenje

poslovnih obaveza, radi koristi poduzeća i društva u cjelini.

- Kvaliteta sa stajališta javnosti – kvaliteta visokog obrazovanja se ogleda kroz proizvodnju kvalificirane radne snage

Nadalje, kvalitetu visokog obrazovanja možemo definirati u širem i užem smislu (Lazić, 2007). U širem smislu, kvaliteta je usklađenost visokog obrazovanja sa potrebama i zahtjevima korisnika, ciljevima, normama i standardima. U užem smislu, kvaliteta visokog obrazovanja je usklađenost procesa i rezultata pripreme visokoobrazovanih stručnjaka sa potrebama, ciljevima, normama i standardima i zahtjevima države, poslodavaca i društva u cjelini. Kvaliteta visokog obrazovanja rezultat je utjecaja mnogobrojnih zahtjeva koji se nameću, a to su zahtjevi korisnika visokog obrazovanja, zahtjevi Bolonjskog procesa i međunarodnih normi, zahtjevi sustava upravljanja kvalitetom, te zahtjevi standarda rada visokoobrazovne institucije.

Kvaliteta se može vidjeti i kroz ocjenu studijskih programa i modula, potpore informatičke i materijalne opreme. Ocjenjuje se i kvaliteta učesnika obrazovnog procesa: nastavnika, studenata i fakulteta u cjelini. Iz navedenog se može zaključiti da je kvaliteta visokog obrazovanja složeni pojam za čiji su nastanak, održavanje i razvoj zaslužni mnogi elementi kao što su država, nastavnici, studenti, poslodavci, i svi ostali zaposleni u visokoobrazovanim institucijama.

Promjene koje su potrebne u visokom obrazovanju u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj potrebne su mikro i makro promjene u visokoobrazovnom sustavu.

Makro promjene se odnose na donošenje ključnih odluka o državnim sveučilištima i veleučilištima koji bi trebali poticati uvođenje novih područja u nastavu (zaštita okoliša, nanotehnologija, itd.); te na poticanje snažne i konstantne suradnje među sveučilištima, fakultetima,odjelima, katedrama…

Sljedeća nužnost visokoobrazovnog sustava su bitno veća ulaganja u taj sektor. Jedan od načina poboljšanja financijskog stanja sveučilišta je sudjelovanje studenata u troškovima studija, što izaziva za i protiv argumente. Jedna od pozitivnih strana plaćanja studija je i povećanja efikasnost studiranja s obzirom da ono više nije besplatno; a i Hrvatska je jedna od rijetkih zemalja Europe gdje je studiranje besplatno. Razlog protiv bi bilo trenutačno teško ekonomsko stanje Hrvatske, pa bi bilo kakvo dodatno financijsko opterećenje građana imalo veliki utjecaj na njihov ionako loš standard. Plaćanje studija bi kao posljedicu imalo i nepravednu socijalnu selekciju studenata, te bi se i smanjio broj studenata čime bi se Hrvatska još više udaljila od europskog prosjeka visokoobrazovanog stanovništva.

Visokoobrazovni sustav potrebno je reorganizirati prema standardima koje diktira Europa (Bolonjska deklaracija) i na taj način ga uskladiti sa zapadom.

Kad govorimo o mikro promjenama, moramo se osvrnuti na strukturu sveučilišta koja ne djeluju kao cjelina. Posebno treba naglasiti problem Sveučilišta u Zagrebu koje se sastoji od 34 zasebne i samostalne ustanove. Osim što je nužno potrebno zakonsko restrukturiranje u cilju snažne integracije, potrebno je definirati i akademske, organizacijske i financijske prednosti tog restrukturiranja. Jedno od naglašavanih prednosti je zajedničko djelovanje jedinstvenog Sveučilišta u istraživanjima i nastavi. Nadalje je od velike važnosti obnoviti kadrove i novim programima osuvremeniti sveučilišta, te obnoviti zastarjelu istraživačku i znanstvenu opremu kod koje se treba posebno posvetiti pažnja na komunikacijsku tehnologiju i njezin stalan rast.

Nužnost za Republiku Hrvatsku je povećanje postotka visokoobrazovanih, za što se moraju ostvariti uvjeti u kojima će obrazovanje biti svima dostupno, no prije svega mora se ostvariti povećanje kvalitete visokog obrazovanja, odnosno uvođenje sustava upravljanja kvalitetom. Zahtjevi kvalitete dodatni su poticaj sveučilištu da se riješe problemi s kojima se susreću u svojem radu. Bitno je ostvariti potrebne uvjete za visokoobrazovni sustav (kapacitete, potrebnu opremu i kadrove), te utvrditi cijenu studija i način financiranja.

Posebnu pažnju treba usmjeriti na mobilnost studenata i kadrova, uvođenje sve više izbornih sadržaja u obrazovanje, te uvođenje novih studijskih programa i osuvremenjivanje starih što su i zahtjevi Bolonjskog sustava čije Deklaracije je Hrvatska potpisnik.

2 EUROPSKI PROSTOR VISOKOG OBRAZOVANJA

Europa znanja predstavlja nezamjenjiv faktor društvenog i ljudskog razvoja i bitan dio učvršćenja pripadnosti Europi, a cilj joj je da pripremi svoje građane na izazove novog tisućljeća i osvješćuje ih o zajedničkim vrijednostima i pripadnosti istom društveno-kulturnom prostoru. Obrazovanje i međunarodna suradnja u obrazovanju imaju važnu ulogu u razvoju i jačanju stabilnih, miroljubivih i demokratskih društava.

Sorbonska deklaracija od 25.05.1998. godine ističe sveučilište kao središte razvoja europskih kulturnih dimenzija. Stvaranje europskog prostora visokog obrazovanja ima ključnu važnost u promicanju mobilnosti građana i njihovo zapošljavanje izvan svojih zemalja, te na razvoj europskog kontinenta općenito. Mnoge vlade u Europi su iskazale slaganje s deklaracijom, te su uskoro pokrenute i neke reforme koje pokazuju volju za djelovanjem u tom smislu.

Tako je došlo i do tzv. Bolonjskog procesa (Zagrebu, 2005)(MZOS, 2005), naziv za reformu visokog obrazovanja u Europi koja je za cilj imala uspostavljanje Europskog prostora visokog obrazovanja u smislu promicanja mobilnosti studenata i nastavnika. Bolonjska deklaracija ističe područje visokog obrazovanja kao područje koje će stvoriti jaču i utjecajniju Europu u demokratskom, kulturnom, društvenom, znanstvenom i tehnološkom smislu. Hrvatska se potpisivanjem deklaracije obvezala na prihvaćanje načela Magnae Chartae Universitatum, koju su u Bologni 1988. godine potpisali rektori europskih sveučilišta, čime se obvezala svoj sustav visokog obrazovanja preoblikovati i prilagoditi zahtjevima i ciljevima deklaracije.

Zahtjevi Bolonjskog sustava

Bolonjska deklaracija ima ciljeve (Tempus Project Cro4Bologna, 2005), odnosno zahtjeve koji se moraju implementirati, a oni su sljedeći:

Dodatak diplomi (diploma supplement), Dvociklički sustav studiranja, Uvođenje ECTS bodovanja, Promicanje mobilnosti studenata, te Osiguravanje kvalitete.

Temelj Bolonjskog sustava, a ujedno i tema ovoga rada jest sustav osiguranja kvalitete koji omogućuje stalno praćenje i poboljšavanje kvalitete programa studija kroz akademsku godinu (kvaliteta nastavnog programa, izvođenja nastave i rada nastavnika, tehničke opremljenosti sveučilišta...). Stvaranje sustava osiguranja kvalitete je dio glavnog cilja Bolonjskog procesa i osnovni preduvjet za unificiranje kvalitete studija na razini cijele Europe. Bez ovog sustava diplome i programi na sveučilištima u Hrvatskoj ne mogu se uspoređivati s diplomama i programima na sveučilištima u EU. Upravo je kvaliteta osnovni preduvjet prelaska na 'Bolonju', te i Europska komisija predlaže pojačanu suradnju u ostvarivanju ovoga cilja, te 1998. godine osniva Europsku mrežu za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju.

3 POTREBE ZA USPOSTAVOM SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U VISOKOM OBRAZOVANJU

Potreba za uspostavom sustava kvalitete pokazala se ključnim faktorom u odlučivanju o uspjehu ili propasti mnogih proizvoda/usluga, kako u industriji tako i u visokoobrazovnim institucijama. Praćenje svjetskih trendova u osiguranju i uspostavi sustava kvalitete, nužan je korak što ga visokoobrazovne institucije moraju učiniti u cilju integracije u Sveučilište, a Sveučilište u cilju integracije u europski prostor visokog obrazovanja. Važno je i pratiti i koristiti pozitivna iskustva drugih zemalja.

Sustav upravljanja kvalitetom uključuje nastavne planove i programe, načine i metode izvođenja nastave, izbor, kompetentnost i pedagoške mjere nastavnika, tehničku opremu, resurse biblioteke i laboratorija, organiziranje nastave, istraživanja, procese donošenja odluka, upravljanje svim resursima, stvaranje upisne politike, sustava informiranja, načine praćenja i stalnog poboljšavanja uspostavljenog sustava, te ostale elemente jedne visokoobrazovne organizacije.

Ministri visokoobrazovnih institucija EU i Hrvatske, Bolonjskom deklaracijom usuglasili su se oko jačanja međusobne suradnje stvaranjem europskog prostora visokog obrazovanja, koji omogućuje mobilnost profesora i studenata, stvaranje europskog tržišta rada i jačanje

konkurentske prednosti u odnosu na druga područja, posebno SAD.

Važnost razvoja osiguranja kvalitete i sustava upravljanja kvalitetom, te jake suradnje Europskih zemalja u postizanju tih ciljeva, naglašava se isticanjem istih kao ključnim faktorima postizanja konkurentnosti i atraktivnosti Europskog visokoobrazovnog sustava u svijetu. U Bolonjskoj deklaraciji naglašena je obaveza suradnje u osiguranju sustava kvalitete na Europskom nivou, odnosno izrada zajedničkih kriterija i metoda upravljanja kvalitetom.

Potrebno je da svaka visokoobrazovna institucija izgradi efikasan sustav upravljanja kvalitetom. Sustav se treba temeljiti na standardizaciji svih upravljačkih i drugih procesa rada sa ciljem stimuliranja kreativnosti i sudjelovanja svih sudionika u stvaranju stabilnog, konkurentnog i djelotvornog sveučilišnog okruženja. Sustav se treba razvijati konstantno i pratiti sva moderna dostignuća i trendove u kvaliteti. Visokoobrazovni sustav se uz porast potražnje za kvalitetnim visokim obrazovanjem studenata i društva u cjelini suočio sa problemima i pritiscima koji okupiraju privatni sektor – konkurentnošću.

Konkurencija je sve jača ne samo u lokalnim, već i međunarodnim institucijama, a u novije vrijeme konkurenti su i sve brojnije institucije obrazovanja na daljinu. Potrebno je učiti iz iskustva privatnog sektora; dakle nužno je stvarati kulturu kvalitete – kvaliteta mora postati osnovni princip u apsolutno svakom djelu rada visokoobrazovne institucije; te je važno biti dobro upoznat sa potrebama svih sudionika vezanih uz uslugu – potrebe studenata i profesora.

Kvaliteta je karakteristika po kojoj student odabire visoko obrazovanje i instituciju koja će mu takvu naobrazbu pružiti. Kvaliteta u visokom obrazovanju obuhvaća sve funkcije i aktivnosti: nastavu i nastavne programe, zapošljavanje osoblja, same studente, zgrade, opremu, akademsko okruženje i cijelu zajednicu. Visoko obrazovanje mora biti dinamično; treba pratiti trendove i mijenjati se i napredovati tempom kakvim se i cjelokupno društvo mijenja, a upravo je uspostava sustava kvalitete potreba koja služi stalnom napretku i mijenjanju visokog obrazovanja. Svaki sustav kvalitete je u stvari ogledalo nacionalnog sustava obrazovanja, no stvaranjem europskog prostora visokog obrazovanja, europskog tržišta rada, povećanjem mobilnosti studenata i profesora, te globalizacijom obrazovanja, osiguranje i uspostava sustava kvalitete postaje važno i na europskoj razini. Iz tog razloga su uspostavljeni europski standardi visokog obrazovanja kojih se trebaju pridržavati svi sudionici Bolonjskog procesa.

3.1 Restrukturiranje uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom

Sustav upravljanja kvalitetom je jedan od pristupa koji se primjenjuju u projektima promjene poslovanja, odnosno restrukturiranju. Orijentiran je kontinuiranom unapređenju i kulturološkim promjenama. Primjenjuje se na cijelu organizaciju, obuhvaća sve poslovne procese, proizvode i usluge (Bosilj Vukšić, 2004).

Restrukturiranje organizacije i uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000 kompatibilni su i ne isključuju se. Cilj restrukturiranja organizacije je efikasnija organizacija, a s druge strane, uvođenje sustava upravljanja kvalitetom zahtjeva procesni pristup, odnosno zahvate u svim strukturnim elementima sustava upravljanja i njihovo prilagođavanje zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000. Upravo taj procesni pristup je ono što karakterizira potpuno upravljanje kvalitetom prema ISO 9001:2000 i zahtjeva od organizacije utvrđivanje, izgradnju, dokumentiranje i implementaciju poslovnih procesa, te dokaz da njima upravlja.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000 predstavlja i oblik je strateškog sveobuhvatnog restrukturiranja organizacije.

3.2 Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu (projekt)

Krenuvši u izgradnju sustava za upravljanje kvalitetom u visokoobrazovne institucije, ideja je bila da se primjeni standard koji se pokazao učinkovitim u poslovnom svijetu, pa je odabran međunarodni standard za upravljanje kvalitetom temeljen na normi ISO 9001:2000 (Andrassy,

2007). Norma ISO 9001:2000 zahtjeva od organizacije da utvrdi temeljne procese koji su zaslužni za postizanje visoke razine kvalitete konačnog rezultata, dakle u slučaju visokoobrazovnih institucija da utvrde procese koji su zaslužni za kvalitetno vođenje, kvalitetu nastave i dr.

Kvaliteta rada visokoobrazovnih institucija ogleda se kroz procese rukovođenja, nastave i rada administracije. Svi procesi i podprocesi jedne visokoobrazovne institucije, opisani su u Priručniku kvalitete i trebala bi ga posjedovati svaka visokoobrazovna institucija, bez obzira na certifikat.

Temeljni dokument sustava upravljanja kvalitetom je politika kvalitete koja sadrži osnovne elemente poslovanja (u ovom slučaju neke visokoobrazovne institucije), a to su misija i vizija.

Kada govorimo o kvaliteti nastave, Hrvatske visokoobrazovne institucije su u ovom području najdalje otišle, a razlog je što se kvaliteta nastave često poistovjećuje sa kvalitetom cjelokupne institucije. Kvaliteta nastave je zapravo samo jedan dio koji pridonosi ukupnom dojmu, a ogleda se u: postavljanju detaljnih i jasnih kriterija kompetentnosti u odabiru nastavnog osoblja, stalnom unapređivanju nastavnih planova popraćenim znanstvenim i tehnološkim unapređenjima i osiguranju kontinuiranog usavršavanja zaposlenih, te dokumentiranje usavršavanja.

Bolonjska deklaracija sustav kvalitete u visokoobrazovnim institucijama smatra temeljem za usporedivost diploma i kvalifikacija u europskom visokoobrazovnom prostoru, pa i novi Statut Sveučilišta predviđa institucijske mehanizme upravljanja kvalitetom putem Odbora za upravljanje kvalitetom i Ureda za upravljanje kvalitetom.

Prva aktivnost ovog projekta bila je priprema i provođenje upitnika o stanju institucijskog sustava kvalitete na fakultetima u Zagrebu, te izrada izvješća temeljenih na prikupljenim podacima. Istraživanje je pokazalo sljedeće nedostatke sustava osiguranja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu:

- Sveučilište u Zagrebu je i po broju fakulteta i po broju studenata veliko, sastavnice se nalaze po cijelom gradu, a neke i u drugim gradovima. Sve to doprinosi razjedinjenosti Sveučilišta, gdje svaka sastavnica vodi svoju politiku, pa i politiku kvalitete,
- U akademskoj zajednici postoji uvjerenje da se kvaliteta podrazumijeva sama po sebi, pa se javljaju otpori prema pravilima i postupcima osiguravanja kvalitete.
- Na Sveučilištu još nije zaživjelo stalno praćenje kvalitete, jer nije postojao institucijski sustav kvalitete s definiranim kriterijima, standardima i postupcima praćenja i unaprjeđenja kvalitete; metodama prikupljanja podataka i njihovim vrednovanjem.
- Jedan od velikih nedostataka je i taj što je prosjek studiranja na Sveučilištu za više od 50% duži od osnovnog trajanja studija. Jedan od razloga ovakvog stanja je i neadekvatna upisna politika, koja je jedan od osnovnih preduvjeta kvalitete nastavnih procesa.
- Nastavnici nisu stimulirani ka stjecanju didaktičkih i pedagoških znanja, niti im se pruža mogućnost usavršavanja na tim područjima.

Odbor za upravljanje kvalitetom ima središnju ulogu institucijskog sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu, a njegova administrativna i stručna služba je Ured za upravljanje kvalitetom koji je zadužen za provođenje evaluacija i samoevaluacija na sastavnicama, za prikupljanje i obradu podataka, analizu te objavu rezultata.

Ono što također doprinosi dobro organiziranom sustavu upravljanja kvalitetom je uvažavanje mišljenja i stavova studenata u odnosu na pitanja studija, pa je i u ovaj projektni tim bio uključen predstavnik studenata. Studenti su uključeni i u rad Odbora za upravljanje kvalitetom. Studentska evaluacija će u postupcima vrednovanja kojima će upravljati Ured za upravljanje kvalitetom, dobiti svoje mjesto (Barnard, 1999).

Osnovni cilj ovog projekta bila je konceptualizacija sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu i uspostavljanje Ureda za upravljanje kvalitetom koji je stručno administrativna potpora Odbora za kvalitetu. Odbor djeluje već nekoliko godina, dok je Ured trebalo uspostaviti. Program projekta je imao za cilj:

Stvaranje okvira sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju i davanje smjernica sastavnicama Sveučilišta; analiziranje stanja sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu i sastavnicama, anketiranjem i samoevaluacijom; edukaciju projektnog tima u smjeru organizacije sustava upravljanja kvalitetom, proučavajući sustave upravljanja kvalitetom u Hrvatskoj i inozemstvu; izradu Pravilnika o radu i Programa rada Ureda za upravljanje kvalitetom; kontrolu funkcionalnosti sustava putem evaluacije – za ovaj projekt odabrana je metoda studentske ankete kojom se ispituje kvaliteta nastavnog procesa

Sustav kvalitete Sveučilišta u Zagrebu ima tradiciju kvalitete nastavnog procesa i znanstveno istraživačkog rada, no trebalo je uspostaviti formalnu organizaciju sustava upravljanja kvalitetom. Ovaj projekt omogućio je uspostavu institucijskog sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu i sastavnicama, temeljenog na zakonskim i obvezama propisanim Statutom. Nadalje, projekt je omogućio uspostavu Ureda za upravljanje kvalitetom koji je središnja stručno-administrativna jedinica sustava upravljanja kvalitetom. Efikasnost Ureda pokazalo je provođenje studentske ankete u sklopu ovog projekta; pokazala se sposobnost upravljanja svim jedinicama za kvalitetu na sastavnicama Sveučilišta, te sposobnost vođenja složenih aktivnosti.

Ovim projektom potaknuta je svijest o potrebi i važnosti razvoja kvalitete i sustava za upravljanje kvalitetom. Također je omogućena i provedena edukacija zaposlenih u sustavu kvalitete i članova Odbora za upravljanje kvalitetom.

4 IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U VISOKOOBRAZOVNI SUSTAV

4.1 Primjena principa upravljanja kvalitetom

Za uspješno poslovanje i vođenje organizacije bitan je sustavan i jasan način upravljanja. Upravljanje kvalitetom temelji se na osam principa upravljanja kvalitetom. Principe upotrebljava uprava kao okvir za vođenje organizacije cilju poboljšanja djelotvornosti (Gapp, 1999). Ovih osam principa upravljanja kvalitetom definira norma ISO 9000:2000 – Sustavi upravljanja kvalitetom Temelji i rječnik i ISO 9004:2000 – Sustavi upravljanja kvalitetom – upute za poboljšavanje djelotvornosti. Principi upravljanja kvalitetom primjenjuju se u svrhu osiguravanja stalnog poboljšavanja sustava upravljanja, a oni su sljedeći (Brigham, 1993):

1. Usmjerenost na kupca (Customer focus) - Organizacija ovisi o svojim korisnicima i zato treba razumjeti sadašnje i buduće potrebe korisnika, zadovoljavati njihove zahtjeve i nastojati premašivati njihova očekivanja. Osnovne koristi su povećanje prihoda i udjela na tržištu, povećana djelotvornost korištenja organizacijskih sredstava u svrhu povećanja zadovoljstva korisnika i povećana odanost korisnika koja dovodi do ponovne kupnje/korištenja usluge. Primjena ovog principa dovodi do: istraživanja i razumijevanja potreba i očekivanja korisnika; osiguranja povezivanja ciljeva organizacije sa potrebama i očekivanjima korisnika; potrebe i očekivanja korisnika prenose se na čitavu organizaciju; mjeri se zadovoljstvo korisnika i na temelju rezultata se poduzimaju koraci, osigurava se uravnotežen pristup između zadovoljavanja zahtjeva korisnika i drugi strana.
2. Vođenje (Leadership) – ogleda se u prepoznavanju misije organizacije, utvrđivanjem vizije, strategije, politike kvalitete i postavljanjem općenitih i specifičnih menadžerskih ciljeva. Neprestano se teži stvaranju okruženja u kojem je moguće ostvarivanje tih ciljeva, Za djelotvornu primjenu ovog principa mora se voditi računa o širini i dubini organizacije, te ovlastima i odgovornosti menadžera. Glavne koristi su da zaposleni razumiju kratkoročne i dugoročne ciljeve organizacije i da su motivirani u postizanju istih; dobrim vođenjem se smanjuje loša komunikacija između razina u organizaciji.
3. Uključivanje ljudi (Involvment of people) - Ljudi su glavni čimbenik kvalitete, pa je bitno da prilikom uspostave sustava upravljanja kvalitetom bude uključeno što više njih. Njihovo puno uključivanje omogućuje upotrebu njihovih sposobnosti za probitak organizacije. Ključne koristi su: motiviranost i

predanost zaposlenih; uvođenje noviteta i stvaralaštva u promicanju ciljeva organizacije; zaposleni su odgovorni sami za sebe i za svoju učinkovitost, te žele sudjelovati i doprinositi neprekidnom poboljšanju. Primjenom ovog principa zaposleni: razumiju važnost svog doprinosa i svoje uloge u organizaciji, prihvaćaju probleme i svoju odgovornost za njihovo rješavanje, vrednuju svoju djelotvornost prema svojim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima, aktivno traže mogućnosti poboljšanja svojih znanja i iskustava, dijele znanje i iskustva i otvoreno raspravljaju o problemima i pitanjima.

4. Procesni pristup (Process approach) - Upravljanje radnjama i sredstvima kao procesom postižu se željeni rezultati poslovanja. Procesni pristup se primjenjuje na način da se utvrđuju, izgrađuju, opisuju i implementiraju glavni upravljački poslovni procesi i procesi potpore. Poslovni procesi kontinuirano se poboljšavaju, a time i procesna organizacija. Pažnja se usmjerava na povezanost poslovnih procesa i na sudionike poslovnih procesa izvan funkcijske organizacijske sheme, a koji bitno utječu na kvalitetu rezultata poslovnih procesa. Koristi su sljedeće: djelotvornom upotrebom sredstava niži su troškovi i kraći je vremenski ciklus; rezultati su poboljšani, dosljedni i može ih se predvidjeti; usmjerava se na mogućnost poboljšavanja i daje se prednost mogućnostima poboljšavanja. Primjena procesnog pristupa dovodi do sljedećeg: Uspostavlja se jasna odgovornost za upravljanje ključnim djelatnostima, analiziraju se i mjere sposobnosti ključnih djelatnosti, usmjerava se na čimbenike koji poboljšavaju ključne djelatnosti organizacije.
5. Sustavni pristup upravljanju (System approach to management) - Polazi se od činjenice da se sustav upravljanja sastoji od sljedećih elemenata: a) strateški dokumenti koji sadrže misiju, viziju, strategiju, politiku kvalitete i opće i posebne menadžerske ciljeve; b) funkcijska organizacija, c) poslovni procesi, d) resursi, e) partnerstva, f) informiranje i komunikacija.

   Kvaliteta svakog od elemenata utječe na kvalitetu cjelokupnog upravljanja i na kvalitetu poslovnih procesa koji se ogledaju u proizvodu/usluzi. Bez bilo kojeg od navedenih elemenata, sustav upravljanja ne bi mogao imati sposobnost zadovoljavanja potreba korisnika proizvoda/usluga.

   Možemo sažeti osnovne koristi sustavnog pristupa upravljanju: integracija procesa kojima će se najbolje postići željeni rezultati; sposobnost naglašavanja ključnih procesa; osiguravanje povjerenja zainteresiranih strana prakticiranjem dosljednosti, djelotvornosti i učinkovitosti organizacije.
6. Neprekidno poboljšavanje (Continual improvement) - Ovaj princip se nastoji primijeniti na sve strukturne elemente sustava upravljanja u cilju osiguranja većeg stupnja sposobnosti sustava upravljanja za zadovoljavanje zahtjeva i potreba korisnika proizvoda/usluga. Neprekidno poboljšavanje sveukupne djelotvornosti organizacije treba biti cilj svake uspješne organizacije. Ključne koristi neprekidnog poboljšavanja su: poboljšana svojstva organizacije; usklađivanje djelatnosti poboljšavanjem na svim razinama prema strategijskoj svrsi organizacije; prilagodljivost za brzu reakciju na promjene prilika. Primjena principa neprekidnog poboljšavanja dovodi do: upotrebe dosljednog pristupa u cijeloj organizaciji prema neprekidnom poboljšavanju djelotvornosti; osiguravanja dodatnog obrazovanja i školovanja zaposlenih za uporabu metoda i oruđa za neprekidno poboljšavanje; činjenice da je neprekidno poboljšavanje cilj svakog zaposlenog u organizaciji; utvrđivanja ciljeva koji služe kao upute za neprekidno poboljšavanje i kao mjere za praćenje neprekidnog poboljšavanja.
7. Činjenični pristup donošenju odluka (Factual approach to decision making) - zahtjeva izgrađen informacijski sustav organizacije, kojemu je cilj prikupljanje, prijenos, obrada, primjena i spremanje svih informacija koje su potrebne organizaciji. Informacijska osnova je podloga za odlučivanje koju sačinjavaju prikupljene i obrađene informacije potrebne za donošenje odluka koje imaju kao cilj poboljšanje kvalitete poslovnih procesa i sustava upravljanja. Informacijska osnova sastoji se od dva elementa: informacija za

utvrđivanje varijabilnosti poslovnih procesa i informacija o djelotvornosti poduzetih akcija i mjera u smjeru kontinuiranog poboljšavanja sustava upravljanja. Pri donošenju odluka ne treba zanemariti intuiciju, no broj poslovnih odluka koje se temelje samo na intuiciji mora se svesti na minimum. Osnovne koristi primjene ovog principa: odluke se temelje na podacima; povećana je sposobnost dokazivanja djelotvornosti prošlih odluka s obzirom na postojanje zapisa i činjenica; povećana je sposobnost ocjenjivanja, poticanja i promjene poslovnih odluka i mišljenja.

8. Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima (Mutualy benefical supplier relationship) - Dobavljači osiguravaju proizvode/usluge koji čine input poslovnih procesa neke organizacije, čime u velikoj mjeri utječu na kvalitetu rezultata poslovnih procesa, odnosno na kvalitetu proizvoda/usluga. Organizacija i dobavljači s kojima surađuje međusobno su ovisni i uzajamnim kvalitetnim odnosima povećava se sposobnost organizacije i dobavljača da stvaraju vrijednost. Ključne koristi su: povećana sposobnost stvaranja vrijednosti i za organizaciju i za dobavljače; prilagodljivost i brzina reakcija na promjene na tržištu i zahtjeve korisnika.

Vrlo je korisno uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom temeljen na opisanih osam principa kvalitete, no to nije jednostavno. Primjena principa zahtjeva definiranu opredijeljenost uprave, školovanje zaposlenih, stručno vođenje projekta uspostave sustava kvalitete, mjerenje učinkovitosti i poduzimanje aktivnosti i mjera u cilju neprestanog poboljšavanja. Postoji mnogo načina primjene principa upravljanja kvalitetom, a čimbenici o kojima ovisi njihova primjena su narav organizacije i izazovi s kojima se ona susreće.

4.2 Prijedlozi uvođenja sustava upravljanja kvalitetom korištenjem 14 točaka W. E. Deminga

W. E. Deming bio je američki statističar, sveučilišni profesor, autor i konzultant zaslužan za rast Japana kao proizvođačke nacije, te autor metode sustava potpunog upravljanja kvalitetom (TQM).

Deming odlazi u Japan poslije II. svjetskog rata, te s kolegom, također američkim statističarom Josephom M. Juranom, održava predavanja po Japanu, podučavajući proizvođače kako da preokrenu njihovu već ustoličenu reputaciju proizvođača nekvalitetnih i jeftinih proizvoda i usluga (Bonstingl, 1992). Prijedlog je bio uvođenje kvalitete u njihove poslovne sustave. W.E.Deming smatra da usvajanjem principa menadžmenta, organizacija može povećati kvalitetu i smanjiti troškove. Osnova je kontinuirano poboljšanje i razmišljanje kao sistem, a ne kao pojedinac. 1982. Deming izdaje knjigu "Out of Crisis" (Izlazak iz krize) gdje postavlja 14 ključnih principa menadžmenta (Green & Win, 1991). Iako se u knjizi ne spominje termin sustava upravljanja kvalitetom, ona je osnova te filozofije, te sadrži osnovne ideje SUK (Ćatović, 1999).

14 ključnih principa menadžmenta W.E.Deminga je moguće primijeniti i kod uvođenja sustava upravljana kvalitetom u visokoobrazovni sustav:

1. *Postavljanje ciljeva* - Važno je formuliranje misije kao individualne svrhe ili cilja. Npr.: formulacija misije za jedno sveučilište bi moglo biti: "razvijanje znanja i vještina, te motivacije studenata, čime će oni postati odgovorni građani i biti sposobni dati pozitivne doprinose društvu". Razvijanje formulacije misije nije jednostavan zadatak, te zahtjeva istinsko razumijevanje. Konačno, kada je formulacija misije razvijena svatko zaposlen na sveučilištu mora znati kako doprinosi misiji, te ako neki odjel ili pozicija ne doprinose misiji, taj dio treba eliminirati.

2. *Usvajanje nove filozofije* - Potrebno je inzistirati na kvaliteti apsolutno u svemu – u slučaju visokoobrazovnih institucija: opremljenost predavaonica, kvalitetna usluga knjižare, održavanje fakultetskog zemljišta, interakcija sa zakonodavnim tijelom itd. Rukovodstvo treba osigurati suradnju na svakom nivou, student sa studentom i fakultet sa studentom. Svatko zaposlen mora dati sve od sebe da proces obrazovanja učini što ugodnijim i efikasnijim za studenta.

3. *Zaustavljanje ovisnosti od inspekcije* - Bitno je fokusirati se na proizvod ili proces usluge. Ne smije se ovisiti o provjerama, ispitivanjima ili inspekcijama da bi se gradila kvaliteta.

Potrebno je razviti proces u kojem ima manje testiranja znanja, ali više fokusiranja na napredak u učenju (Tribus, 1993).

4. *Kraj prakse vođenja poslovanja na samom trošku* - Najniža ponuda obično nije rezultat najnižeg troška životnog ciklusa. U svim našim procesima, trebamo se fokusirati na dugoročne troškove i koristi. Jedan od primjera je taj da se sveučilišni profesori često žale na loše predznanje s kojim studenti dolaze iz srednjih škola na fakultet. Jedno od rješenja je smanjenje troškova opskrbljivanja društva obrazovanim ljudima na način da se dio sredstava sveučilišta utroši na poboljšanje srednjoškolskog obrazovanja.

5. *Stalno poboljšanje sistema svih aktivnosti* - Moramo se pitati da li su klijenti, u slučaju visokog obrazovanja to su studenti, i njihovi budući poslodavci zadovoljni, te da li su zadovoljniji nego što su bili prošle studentske godine ili semestra? Jesu li zaposlenici fakulteta sretniji? U svakom slučaju, potrebna je analiza procesa da bi se odredilo koje promjene treba napraviti, da bi bilo bolje. Poboljšanja se moraju napraviti svakog semestra. I u slučaju da su svi zadovoljni sa svime potrebno je raditi dodatna poboljšanja, dakle konstantno i zauvijek poboljšavati kvalitetu. Da se lakše napravi analiza, mogu se koristiti ocjene pojedinačnih modula, katedri; mišljenja studenata o najbitnijim problemima, kritike studenata, zaposlenika fakulteta putem anonimnih anketa, no ipak je najbolji način saznavanja o problemima, direktan razgovor sa klijentima – studentima.

6. *Uspostaviti obuku na radnom mjestu* - Važno je da su zaposleni adekvatno obučeni za svoj posao, odnosno da svatko zna što i kako raditi svoj posao. U slučaju visokoobrazovnih institucija za primjer možemo uzeti nastavničko osoblje koje je dobro educirano u svojim disciplinama, ali možda ne i u vještini obučavanja i prenošenja znanja.

7. *Uspostavljanje rukovodstva* – Ovaj princip naglašava rukovođenje, a ne upravljanje. Svi zaposleni na sveučilištu moraju imati neku vrstu uloge rukovođenja. Svaka zaposlena osoba, a posebno nastavno osoblje, treba pokušavati biti trener i nastavnik, a ne netko tko stalno prosuđuje i konstantno nadgleda. Npr.: Hladnoća ili osvjetljenje predavaonice mogu imati značajan utjecaj na produktivnost studenta. Nastavnik koji je i učinkovit lider, poduzeti će sve da se takvi problemi riješe, a samim time će i povećati učinkovitost rada svojih studenata.

8. *Istjerivanje straha i izgradnja povjerenja u cilju povećanja efektivnosti* - Strah je često jedan od važnijih faktora koji utječe na učinkovitost studenata i nastavnika. Primjerice, bilo kakvi postupci koji mogu biti poduzeti da se reducira/otkloni strah uključen prilikom ispita, donijeti će velike koristi u učinku studenata i njihovom gledištu; npr: dopuštanje studentima da ponove ispite, priznavanje nekih bodova iz prošlih ispita ili spuštanje kriterija za prolaznu ocjenu. Ovakvi mali ustupci mogu imati veliki učinak na reduciranje i otklanjanje straha prilikom ispita.

S druge strane, kod nastavničkog osoblja strah također igra važnu ulogu. Uvođenjem neke inovacije ili eksperimentiranjem sa novim načinima predavanja i ispitivanja nastavnici na neki način riskiraju neuspjeh, a malo je onih koji će taj rizik preuzeti na sebe, pa zato i ne pokušavaju. Potrebno je motivirati nastavnike i odobravati njihove napore ako žele pokušati sa nekom inovativnom tehnikom učenja, predavanja ili ispitivanja, pa čak i ako to završi neuspjehom.

9. *Rušenje barijera među odjelima* - Još jedna od glavnih ideja sustava potpunog upravljanja kvalitetom je i ovaj koncept tzv. "internih klijenata", gdje svaki odjel ne služi menadžmentu, već drugim odjelima koji koriste njihove proizvode ili usluge. Dakle, bit je ohrabrivanje suradnje među odjelima, a ne konkurencije, te formiranje timova i timski rad. U slučaju visokoobrazovnih institucija, timovi sastavljeni od nastavničkog osoblja, osoblja fakulteta i studenata imaju širu perspektivu u razmatranju i rješavanju problema nego pojedinci ili manji odjeli.

10. *Izbjegavanje i eliminiranje slogana* - Nisu zaposleni ti koji najviše griješe, već procesi i okolina u kojoj rade. Forsiranje radne snage bez poboljšanja cjelokupnog procesa može biti i jest kontraproduktivno. Menadžment mora

poboljšati procese da bi ciljevi mogli biti dostignuti.
Npr.: postavljajući studentima minimum od 80% rješavanja ispita za prolaznu ocjenu, nije dovoljno da oni taj cilj i dostignu, već im je potrebno i osigurati odgovarajuću pripremu za to. Definiranje cilja, a potom osiguranje odličnog podučavanja, organizacija studentskih timova za učenje, davanje dodatne pomoći i slične metode, dati će studentima puno veće šanse za ostvarivanje cilja, odnosno uspjeh.

11. *Elimininiranje brojčano izraženih ciljeva i kvota* - Smatra se da su brojčano izraženi ciljevi i kvote oslonac slabog nadgledanja. Ako ima uspostavljenih kvota za "x" broj upisanih glavnih predmeta na sveučilištu, kvaliteta će se smanjivati. Kvaliteta mora biti na prvom mjestu. Tek nakon što je cijeli proces dizajniran na način da je kvaliteta osigurana, pitanja kvantitete (kvota) se mogu nametnuti.

12. *Uklanjanje barijera ponosu na ostvarene rezultate rada* - Jedan od najsnažnijih motivatora je ponos. U visokoobrazovnim institucijama, uključivanje studenata prilikom donošenja nekih odluka, razviti će u njima osjećaj pripadanja i ponosa na instituciju, što će imati snažan pozitivan efekt na njih. Čak i samo razgovori sa predstavnicima studentskih organizacija u vezi njihovih interesa i želja mogu promijeniti odnos fakultet – student u jedan suradnički odnos.

13. *Organizacija jakog programa edukacije* - Svi zaposleni u organizaciji moraju biti uključeni u proces edukacije i biti svjesni i zainteresirani za njihove potencijalne klijente. Na fakultetu profesori trebaju biti zainteresirani i za druge predmete osim njihovih, posebno onih koji utječu na njihov. Svako novo znanje može dovesti do nove ideje koja će dovesti do poboljšanja.

14. *Svi zaposleni trebaju doprinijeti transformaciji – definiranje odgovornosti* - Svaki nivo rukovodstva organizacije, a posebno najviši, mora biti ponosan na usvajanje sustava upravljanja kvalitetom. Pri uvođenju sustava upravljanja kvalitetom, svi zaposleni moraju biti uključeni.

Svaki od 14 principa, vezanih uz misiju organizacije, mora biti jasan svima uključenima u proces. Upravo zadnji princip - razumijevanje i shvaćanje svega prije navedenog, čini osnovu za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom. 14 ključnih principa menadžmenta i njihova primjena prilikom uvođenja sustava upravljanja kvalitetom su općeniti iz razloga što u principu ne postoje dvije jednake aplikacije sustava upravljanja kvalitetom. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom koristeći 14 ključnih principa rezultat je detaljnog proučavanja svakog principa i njegove primjene na svaki konkretan slučaj.

4.3 Sinteza pristupa implementacije sustava upravljanja kvalitetom

Usvajanjem Bolonjske deklaracije i tražeći rješenje pitanja organizacije sustava unapređenja kvalitete, nastaje veća zainteresiranost za primjenu poznatih i priznatih modela kvalitete. Serija standarda ISO 9001:2000, definira sustav upravljanja kvalitetom koji se oslanja na opisanih osam principa upravljanja kvalitetom i potpuno je zasnovana na procesnom pristupu. Potpuno je univerzalna i vrijedi za sva područja ljudskog djelovanja. Smatram da akademske institucije trebaju primjenjivati opće poznatu i potvrđeno efikasnu metodologiju, a upravo takva je sadržana u standardima serije ISO 9001:2000. Još jedan od bitnih razloga preferencije primjene ISO standarda leži u velikoj primjeni spomenutog u visokoobrazovnim institucijama mnogih zemalja EU i stečenim pozitivnim iskustvima iz kojih se može puno toga naučiti. Zahtjevi ovog standarda su odlična baza za uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom koje nije jednostavno. Primjena navedenih principa zahtjeva definiranu opredijeljenost uprave, školovanje zaposlenih, stručno vođenje projekta uspostave sustava kvalitete, mjerenje učinkovitosti i poduzimanje aktivnosti i mjera u cilju neprestanog poboljšavanja. Zahtjeve ISO standarda treba shvatiti samo kao okvir pomoću kojega se za svaki pojedini slučaj treba razviti vlastiti model upravljanja kvalitetom.

Principi upravljanja kvalitetom mogu se primijeniti na razne načine, no njihova primjena različita je od organizacije do organizacije i ovisna o samoj prirodi organizacije i izazovima s kojima se ona susreće.

S druge strane, implementacija sustava upravljanja kvalitetom primjenom 14 ključnih principa menadžmenta zanimljiva je ali i vrlo općenita i nudi modifikaciju za svaki pojedini slučaj visokoobrazovne institucije. Zapravo nema dvije aplikacije sustava upravljanja kvalitetom koje će biti iste. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom rezultat je detaljnog proučavanja svakog principa i njegove primjene na svaki konkretan slučaj.

Oblik implementacije ovisi o mnogo faktora, kao što su npr.: veličina organizacije, da li je organizacija privatna ili javna, znanje i snaga ljudi uključenih u proces itd. Najvažniji faktori koji se razlikuju od fakulteta do fakulteta su studenti (njihova ozbiljnost i zrelost) i uključenost poslodavaca. Precizno razmatranje svih aspekata sustava edukacije će pomoći da se odredi kako će konačno implementacija izgledati. Razlike u implementaciji rezultat su težine zadataka dodijeljene svakome u procesu visokog obrazovanja.

5 ZAKLJUČAK

Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom bitno je jer je takav sustav jedan od osnovnih preduvjeta za usporedivost diploma i kvalifikacija u Europi, a to je jedan od ciljeva koji se želi postići. Ovaj rad opisuje stanje visokoobrazovnog sustava u Hrvatskoj, te je objašnjen Bolonjski proces koji zahtjeva efikasan sustav upravljanja kvalitetom, koji je tema rada. Naglašena je važnost i značenje sustava upravljanja kvalitetom, te su navedeni primjeri primjene odnosno uvođenja sustava upravljanja kvalitetom.

Prepoznatljiva i priznata kultura kvalitete može svaku visokoobrazovnu instituciju uvesti na međunarodno tržište, te osigurati njezinu konkurentnost.

Mnoga provedena istraživanja pokazuju da rad na oblikovanju i uvođenju sustava upravljanja kvalitetom i primjena tehnika mjerenja i stalnog unapređivanja kvalitete visokog obrazovanja, predstavljaju učinkoviti mehanizam formiranja jedinstvenih standarda visokog obrazovanja i integracije visokoobrazovnih institucija u jedinstveni Europski prostor visokog obrazovanja (EHEA).

Stanje u Hrvatskoj pokazuje da je kultura i politika kvalitete u visokoobrazovnim institucijama u mnogim dijelovima još nedovoljno razvijena, te ne zadovoljava zahtjeve tržišta i društva u cjelini. No s druge strane, podaci o samom postojanju strategija kvalitete pokazuju povoljnije stanje.

Hrvatska je orijentirana prema Europskoj uniji i razvijenim zemljama svijeta, te o uspješnosti ostvarivanja te europske orijentacije ovisi njezina budućnost.

Stvaranje kulture kvalitete i uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u visokoobrazovne institucije samo je još jedan korak ostvarivanju tog cilja, koji je osnovna pretpostavka unapređenja kvalitete obrazovanja stručnjaka za 21. Stoljeće.

CITIRANI RADOVI

Andrassy, M. (2007). *Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu, Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske.* Rijeka.

Barnard, J. (1999). Using total quality principles in business courses: the effect on student evaluations. *Business communication quarterly, 62*(2).

Bonstingl, J. (1992). The quality revolution in education. *Educational leadership, 50*(3), 4-9.

Bosilj Vukšić, V. (2004). *Upravljanje poslovnim procesima.* Zagreb: Sinergija.

Brigham, S. (1993). TQM:lessons we can learn from industry – Will it work on Campus. *Change, 25*(2), 42-48.

Ćatović, F. (1999). Implementacija TQM i EMS u visokom obrazovanju i naučno istraživačkom radu. *Mašinstvo, 4*(3), 215-220.

Gapp, R. (1999). Quality principles: a successful foundation upon which to build a learning organization. *Fourth International Conference on ISO 9000 and TQM.* Hong Kong.

Green, S., & Win, C. (1991). Integrating TQM into thermodinamics course. *The first International Conference on post High School Technical Education.* Tel Aviv, Israel.

Lazić, M. (2007). Sistem kvaliteta – QMS u visokom obrazovanju. *34. Nacionalna konferencija o kvalitetu.* Kragujevac.

Mencer, I. (2005). Osiguranje kvalitete i visokoškolske ustanove u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled, 56 (3-4).*

Tempus Project Cro4Bologna. (2005). *Prvi koraci u Bolonjskom procesu.* Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.

Tribus, M. (1993). *TQM in education. The theory and how to put it to work.* Hayward, CA: Exergy, Inc.

Zagrebu, S. u. (2005). *Bolonjski proces i Europski prostor visokog obrazovanja.* Dohvaćeno iz Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta: http://public.mzos.hr/Default.aspx?sec=2268

Datum prve prijave: 20.03.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 10.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Blašković, L., & Mandušić, D. (2014, 07 15). Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 44-56. doi:10.12709/fbim.02.02.02.05

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Blašković, Lucija, and Dubravka Mandušić. 2014. "Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 44-56. doi:10.12709/fbim.02.02.02.05.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Blašković Lucija and Mandušić Dubravka Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 44-56.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Blašković, L. & Mandušić, D., 2014. Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 44-56.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom. **Blašković, Lucija and Mandušić, Dubravka.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 44-56.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.06

UNAPREĐENJE GLOBALNE KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U SRBIJI

IMPROVING GLOBAL COMPETITIVENESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN SERBIA

Kristina Cvetković
Visoka poslovna škola strukovnih studija, Blace, Srbija

Ljiljana Arsić
Ekonomski fakultet, Kosovska Mitrovica, Srbija

Zoran Milićević
Ekonomski fakultet, Kosovska Mitrovica, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **D21, D24, E2**

Apstrakt

Srbija u novoj etapi razvoja treba da stvara i održava konkurentsku prednost putem preduzetništva i inovatorstva preduzeća, podizanjem nivoa znanja i ubrzanog tehnološkog razvoja i da na toj osnovi povećava ekonomske i tehničke mogućnosti. Za održavanje konkurentske pozicije na globalnom tržištu ključni elementi su kreativnost, specijalizacija i diversifikacija. Da bi se savremeno preduzeće uklopilo u nova globalna pravila funkcionisanja neophodno je ulaganje u povećanje produktivnosti, kredibilnosti proizvoda korišćenjem međunarodno prihvaćenih metoda sertifikacije, pokretanja novih linija proizvoda i širenje tržišta putem osvajanja novih segmenata na različitim osnovama. To zahteva nova i veća ulaganje u nove forme imovine preduzeća koje su ključne za ostvarenje tržišne fleksibilnosti i konkurentnosti na duži period. U današnje vreme, najvažnija promena u strategiji svakog ozbiljnog preduzeća u cilju unapređivanja konkurentnosti je naglašena orijentacija na ulaganja u tzv. neopipljivu imovinu (Istraživanje i razvoj, tehnologije, upravljačko i preduzetničko znanje i veštine zaposlenih, poslovna organizacija, razvoj tržišta, softverske aplikacije). U savremenim uslovima održavanje prednosti neizbežno zahteva globalni pristup strategiji. Preduzeće ne može dugoročno da zadrži konkurentnu prednost na međunarodnom planu bez korišćenja i proširivanja domaćih prednosti sa globalnim pristupom strategiji jer globalni pristup strategiji uključuje brojne važne elemente.

Ključne reči: *globalna ekonomija, konkurentnost, inovacije, znanje.*

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Kristina Cvetković
kristina.cvetkovic.tina@gmail.com

Abstract

Serbia in the new stage of development should create and maintain a competitive edge through entrepreneurship and innovation of companies,

by raising the level of knowledge and rapid technological development, and on that basis increases economic and technical possibilities. To maintain a competitive position in the global market, the key elements are creativity, specialization and diversification. In order to fit the modern corporation in the new global rules of operation it is necessary to invest in increasing productivity, credibility of the product by using internationally accepted methods of certification, launching new product lines and market expansion by conquering new segments on different grounds. This requires new and greater investment in new forms of enterprise assets that are crucial for the realization of market flexibility and competitiveness in the long term. The most important change in strategy today every serious company in order to improve competitiveness is emphasized orientation to invest in so-called, intangible assets (R&D, technology, management and entrepreneurial knowledge and skills of employees, business organization, market development, and software applications). In modern conditions, maintenance of benefits inevitably requires a global approach to strategy. The Company can not keep for a long time a competitive edge on the international level without using and expansion of local benefits with global access strategy because global access strategy includes many important elements.

Keywords: *global economy, competitiveness, innovation, knowledge.*

1 UVOD

Republika Srbija se nalazi na razvojnoj raskrsnici koja podrazumeva da je neophodno promeniti koncepciju razvoja i sistem u kome se ona realizuje. Srbija u narednoj razvojnoj fazi treba da izgradi otvorenu konkurentnu privredu oslonjenu na znanje, što podrazumeva jačanje institucija kao ključnih činilaca konkurentnosti i razvoja koje omogućavaju porast količina resursa i nivoa tehnologije i na toj osnovi porast obima i kvaliteta proizvoda i usluga. Nefunkcionalan i nedograđen pravni i institucionalni poredak u Srbiji predstavlja krupno razvojno ograničenje. U sistemu nedostaju mnogi zakoni, institucije tržišta kapitala, a do skoro i međunarodni standardi računovodstvenog izveštavanja, brz i efikasan stečajni postupak i dr. Za porast konkurentnosti privrede Srbije od posebnog značaja su sistemski mehanizmi za stimulisanje i mobilizaciju štednje i kredibilitet finansijskih institucija, koji treba da doprinesu porastu konkurentnosti preduzeća i privrede u celini. Konkurentnost izvoza zavisi i od institucija za kreditiranje i osiguranje izvoznih poslova.Centralni problem Srbije na putu ka Evropskoj uniji jeste nekonkurentnost privrede i finansijskog sektora i nekompetentnost javnog sektora. Pravovremena i kvalitetna priprema Srbije za ulazak u Evropsku uniju zahteva izgradnju konkurentne tržišne privrede. Osnovni akteri konkurentskog približavanja Srbije Evropskoj uniji su (Nešić, 2008, p. 7):

- inovativno i preduzetnički orijentisana preduzeća posvećena unapređenju performansi proizvoda i usluga (cena, kvalitet, dizajn, isporuka, servis) koje nude domaćem i stranom tržištu, kao i zdrave i profitabilne bankarske i druge finansijske organizacije;
- inventivan inovacioni sistem koji povezuje obrazovne, istraživačke, tehnološke i proizvodne procese i generiše konkurentan tehnološki razvoj i
- kompetentan javni sektor kao nosilac razvojnih politika koje utiču na tehnološki razvoj i konkurentnosti, pre svega naučno-tehnološke, industrijske i antimonopolske politike, i
- jačanje kompetentnih institucija i javne administracije.

Rast i razvoj su osnovni delovi razvojne strategije i veoma značajni za rad MSP. U savremenim uslovima privređivanja samopotvrđivanje MSP kao proizvođača, sve više je uslovljeno usklađenošću njihove veličine i unutrašnje konfiguracije sa zahtevima koje nameće razvoj društvenih, tehničko tehnoloških i tržišnih faktora. Sam proces prilagođavanja novim uslovima podrazumeva promene u veličini, akumulativnoj sposobnosti i organizacionoj strukturi preduzeća i dr. Od MSP u savremenim uslovima privređivanja se očekuje da kroz izbor vrste i obima delatnosti, jačanje tehničko tehnološke osnove i usavršavanje organizacione strukture preduzeća, osigura što efikasnije i efektivnije iskorišćavanje kapaciteta i podmirivanje izraženih potreba na tržištu. MSP su prinuđena da rastu i da se razvijaju, ako žele da opstanu na tržištu gde postoji žestoka konkurencija. U literaturi se pojam rasta i razvoja različito definiše. Ta ukupnost kvalitativnih promena predstavlja razvoj preduzeća. To znači da pod rastom preduzeća

podrazumevamo promene u njegovoj veličini, a pod razvojem ukupnost promena u njegovoj unutrašnjoj konfiguraciji i područjima delatnosti. Pod pojmom rasta podrazumeva se ne samo njegovo primarno značenje koje se odnosi na porast veličine, već i rezultat procesa razvoja koji je srodan prirodnim biološkim procesima u kojima interakcije niza internih promena vode povećanju veličine izmenom karakteristika objekta koji se nalazi u fazi rasta. Rast kao proces dovodi do povećanja veličine, koja se izražava brojem zaposlenih, snagom instalisanih kapaciteta, porastom ukupnog prihoda, dobiti i slično. Na rast preduzeća utiče veći broj različitih faktora.

U egzogene spadaju: promene u tražnji, cena i ponuda radne snage,finansijski podsticaji,

U endogene faktore, koji deluju unutar preduzeća, ubrajamo: menadžment (naročito planiranje), investicionu politiku i profitabilnost.

Generalno posmatrano, preduzeće je u tržišnoj privredi uvek u stanju kretanja, a promene kroz koje mora proći u svom razvojnom procesu dolaze ili od strane samih menadžera i preduzetnika kroz proces planiranja i/ili od eksternih pritisaka na menadžerski tim. Posebno je važna uloga inovacija koje su kreirane u odeljenju za istraživanje i razvoj.Bitno je naglasiti da razvoj podrazumeva kvalitativne promene u preduzeću koje donose poboljšanje budućeg funkcionisanja i izmenu strukture buduće proizvodnje i poslovanja. Upravljati rastom i razvojem preduzeća znači donositi odluke ciljevima, izvorima, pravcima, metodama i tempu okrupnjavanja njegove veličine, a u svetlu izazova i pretnji koje se formiraju pod uticajem eksternih i internih faktora rasta i razvoja preduzeća.

2 INDEKS POLITIKE MSP ZA 2012. GODINU

Zemlje Zapadnog Balkana na putu ka EU i Turska znatno su popravile poslovnu klimu u poslednje tri godine ali njihove vlade treba da uvedu nove politike usmerene na podršku malim i srednjim preduzećima ako žele da podstaknu rast i zapošljavanje. Lideri po reformama na sektoru malih i srednjih preduzeća i konvergenciji sa pravnim tekovinama EU su Srbija, Hrvatska i Turska, Albanija, Makedonija i Crna Gora su uvele neke reforme ali još toga treba da urade dok Bosna i Hercegovina tek treba da razvije politiku podrške malim preduzećima.

U novom zajedničkom izveštaju Organizacije za ekonomsku saradnju u razvoj (OECD), Evropske komisije, Evropske fondacije za obuku i Evropske banke za obnovu i razvoj (EBRD) za 2012. godinu ocenjuje se da su sve zemlje Zapadnog Balkana i Turska napredovale u pojednostavljenju administrativnih i procedura kod otpočinjanja biznisa, jačanju institucija koje podržavaju mala i srednja preduzeća, unapređenju saradnje među agencijama i podsticanju sticanja veština, kao i izvoza.

Napredak reformi politika za mala i srednja preduzeća na Zapadnom Balkanu prati se od 2009. godine a u ovogodišnji izveštaj je prvi put uključena Turska. Izveštaj je predstavljen 23. oktobra u Zagrebu na samitu preduzetnika u organizaciji hrvatske vlade, Evropske komisije i Centra za obuku preduzetnika Jugoistočne Evrope. Izveštajem se podržavaju kreatori politika da uspostave merljive ciljeve daljeg unapređenja okruženja u kojem deluju mala i srednja preduzeća. Indeks politike za mala i srednja preduzeća računa se na osnovu 108 indikatora kojima se mere snaga i slabosti politika na sektoru i njihovo sprovođenje, porede iskustva i performanse, postavljaju prioriteti i meri konvergencija sa principima Akta o malom biznisu za Evropu (Beta, 2012).

Performanse Srbije, kako je ocenjeno u izveštaju objavljenom na sajtu EBRD, bolje su od regionalnog proseka i zemlja je ostvarila veliki napredak na većini polja. Posebno se ističe da je strategija inovacija Srbije među najnaprednijim u regionu.Srbija je znatno restrukturisala politiku malih i srednjih preduzeća dodajući joj regionalne razvojne elemente transformisanjem nacionalne agencije za mala preduzeća u regionalnu razvojnu agenciju i ujedinjujući Razvojni i Garantni fond kako bi se obezbedile garancije za kredite i sredstva za započinjanje biznisa.Ističe se i da je Privredna komora Srbije uključena u razvoj strategije učenja o preduzetništvu, kao i da brojne organizacije prate potrebe malog biznisa za radnom snagom. U izveštaju se navodi i da mala i srednja preduzeća u Srbiji čine 98,8% registrovanih subjekata, njihov udeo u uklupnom broju zaposlenih je 65,9% a učešće tog sektora u BDV je 56,3% (Anon, 2012)

Srbiji se u izveštaju savetuje da unapredi okruženje za poslovanje kreiranjem i sprovođenjem podsticaja za dinamičniji rad preduzeća. Takođe se ukazuje da poslovni inkubatori treba da budu više fokusirani na podršku inovacija. Pored toga, Srbija treba da unapredi procedure kod bankrotstva, posebno jačanjem efikasnosti sudova koji su, kako je ocenjeno, i dalje spori i neefikasni.

Srbiji se preporučuje i da unapredi tzv. zelenu ekonomiju kako bi pružila nove prilike sektoru malih i srednjih preduzeća. U narednoj strategiji za mala i srednja i preduzeća prioritet Srbije treba da budu ekološka efikasnosti i ekološke inovacije uz jasne mere i ciljeve na sektoru (Akcioni plan za sprovođenje Strategije održivog razvoja za period 2011−2017, 2011).

3 SRBIJA I GLOBALNI INDEKS KONKURENTNOSTI

Svetski ekonomski forum definiše konkurentnost kao skup institucija, propisa i drugih činilaca koji određuju nivo produktivnosti zemalja. Pokazatelj nivoa konkurentnosti naziva se Indeks globalne konkurentnosti (The Global Competitiveness Index - GCI) i bavi se merenjem proseka više mikroekonomskih i makroekonoskih komponenata, koji se pojedinačno vrednuju na skali od 1 do 7. Svi mereni pokazatelji su grupisani u dvanaest stubova i odražavaju različite aspekte složene ekonomske stvarnosti. Indeks je kompozitan rezultat uključujući 12 „stubova“ indeksa konkurentnosti:

Stub 1 – Institucije;
Stub 2 – Infrastruktura;
Stub 3 – Makroekonomski ambijent;
Stub 4 – Zdravstvo i Obrazovanje;
Stub 5 – Visoko obrazovanje i profesionalni trening;
Stub 6 – Efiksanost tržišta robe;
Stub 7 - Efikasnost Labour Tržišta;
Stub 8 – Razvoj finansijskog tržišta;
Stub 9 –Tehnološka spremnost;
Stub 10 – Veličina tržišta;
Stub 11 – Poslovna Sofisticiranost;
Stub 12 – Inovacije(Nešić, 2008).

Prvi stub - institucije. Institucionalni ambijent je određen zakonskim i administrativnim okvirom unutar koga pojedinci, preduzeća i vlade, u međusobnoj interakciji generišu prihode i obezbeđuju ekonomski prosperitet. Važnost kvalitetnog institucionalnog ambijenta je potvrđena u uslovima aktuelne krize, tokom koje je uloga državnih institucija bila važna u rešavanju ekonomskih problema. Uređenje institucionalnog ambijenta je izuzetno složen posao. Pre svega on podrazumeva obezbeđenje zaštite svih oblika svojine, jer je to osnovni preduslov za privlačenje stranih investicija. Takođe, veoma je važna institucionalna podrška razvoju tržišnih sloboda, pronalazku optimalnog nivoa regulacije, sprečavanju korupcije, oslobađanju pravosuđa od političke zavisnosti, zaštiti životne sredine, itd. Iako navedene aktivnosti stvaraju značajne ekonomske troškove i time usporavaju privredni rast, neophodno je težiti kreiranju institucionalnog ambijenta koji omogućava fer i pošteno poslovanje.

Drugi stub - infrastruktura. Razvijena infrastruktura je značajna za efikasnost funkcionisanja privrede zato što određuje sektorski profil koji je moguće razvijati. Dobro razvijena infrastruktura smanjuje efekat udaljenosti između regiona i troškove integracije nacionalnog tržišta sa drugim regionima i zemljama. Razvijena transportna i komunikaciona infrastruktura je preduslov za ostvarivanje veza sa manje razvijenim regionima. Efektivni načini transporta koji podrazumevaju kvalitet puteva, železnica, luka i vazdušnog saobraćaja, omogućavaju prevoz i blagovremeni plasman proizvoda i usluga, kao i efikasan transport radnika do svojih radnih mesta. Savremene ekonomije zahtevaju razvijenu energetsku infrastrukturu, koja će onemogućiti nestašice i prekide u distribuciji. Takođe, izuzetno je važan razvoj telekomunikacione infrastrukture, iz razloga što kvalitetna telekomunikaciona mreža doprinosi brzom i slobodnom protoku informacija koji omogućava donošenje kvalitetnijih odluka i povećava ukupnu ekonomsku efikasnost.

Treći stub - makroekonomsko okruženje. Za razvoj konkurentnosti, izuzetno je važna stabilnost makroekonomskog okruženja. Drugim rečima, potrebno je obezbediti što viši ekonomski rast, smanjiti nezaposlenost, obezbediti stabilnost cena (nisku inflaciju) i izbegavati deficite platnog bilansa. Svi ovi ciljevi makroekonomske politike se nalaze u međusobnim odnosima koji zavise od agregatne potražnje i promena u privrednom ciklusu. Na primer, u ekspanzivnoj fazi poslovnog

ciklusa dolazi do rapidnog smanjenja nezaposlenosti, kao i do rasta agregatne tražnje, što podgreva inflaciju i podstiče uvoz (usled smanjenja jaza između stvarnog i potencijalnog autputa). Inflacija snižava konkurentnost domaćih proizvoda što smanjuje izvoz, dok se istovremeno zbog rasta tražnje povećava uvoz, što na kraju vodi ka deficitu platnog bilansa. Postoje i mnogi drugi mehanizmi koji potvrđuju zavisnost makroekonomskih varijabli, čija je kvantifikacija, važnost i ispravnost predmet žustrih ekonomskih rasprava. Opšti zaključak je da makroekonomska stabilnost pomaže podizanju konkurentnosti, te da svaka vlada treba da radi na njenom održavanju, trudeći se istovremeno da svoje troškove svede na minimum.

Četvrti stub - zdravlje i osnovno obrazovanje. Loša zdravstvena slika radne snage povećava troškove poslovanja, zbog čestog odsustva bolesnih radnika i niskog nivoa efikasnosti njihovog rada. Zato su investicije u podizanje nivoa zdravstvene zaštite važne, kako u ekonomskom, tako i u moralnom pogledu. Sa druge strane, obrazovanje je važno zbog podizanja kvaliteta života ljudi i osiguranja društvenog i ekonomskog napretka. Nedovoljno obrazovana radna snaga može da obavlja samo osnovne- manualne poslove i često postoje ozbiljne poteškoće u prilagođavanju naprednim proizvodnim procesima i tehnologijama. Nivoi zdravlja i obrazovanja su mnogo viši u ekonomski razvijenim zemljama, zbog većih mogućnosti investiranja u obrazovanje i zdravstvo.

Peti stub - visoko obrazovanje i obuka. Sve države koje teže povećanju prosperiteta, moraju povećavati kvalitet obrazovanja. Globalna ekonomija podrazumeva da su zaposleni obrazovani i sposobni da se prilagođavaju okruženju koje se brzo menja. Važnost stalne stručne obuke, koja se u mnogim privredama zanemaruje, značajna je ako obezbeđuje stalnu nadogradnju veština i znanja zaposlenih, u skladu sa potrebama proizvodnih sistema.

Šesti stub - efikasnost tržišta roba. Pod efikasnošću tržišta roba se podrazumeva mogućnost i sposobnost produkcije širokog asortimana proizvoda i usluga u datim odnosima ponude i tražnje. Efikasnost ovog segmenta tržišta zavisi od uslova tražnje, koji su determinisani orijentaciom ka potrošačima i njihovom sofisticiranošću koja korespondira sa kupovnom moći. Globalizovana tržišta odlikuju se viškom ponude u odnosu na potražnju, što favorizuje poziciju potrošača. Zato proizvođači moraju biti fokusirani na njih, u smislu povećanja stepena kastomerizacije ponude. Sa druge strane, velike poreske stope ili restriktivna i diskriminatorska pravila vezana za vlasništvo stranaca ili strane direktne investicije u velikoj meri mogu uticati na smanjenje efikasnosti tržišta roba, pa samim tim i konkurentnosti.

Sedmi stub - efikasnost tržišta rada. Efikasnost i fleksibilnost tržišta rada su veoma važni za razvoj konkurentnosti svake privrede. U naprednim ekonomijama, zaposleni su raspoređeni na odgovarajući način, u skladu sa svojim znanjem, veštinama i sposobnostima, čime daju pun doprinos na svojim radnim mestima. Takođe, efikasno tržište rada mora pružati mogućnost preraspodele radnika iz jedne privredne aktivnosti u drugu, bez izazivanja većih društvenih poremećaja. Efikasna tržišta rada moraju obezbediti talentima da dođu do izražaja, kao i jednakost između muškaraca i žena.

Osmi stub - sofisticiranost finansijskog tržišta. Sofisticirano finansijsko tržište obezbeđuje efikasno usmeravanje finansijskih resursa ka najboljim preduzetnicima i investicionim projektima. Pomenuti resursi obuhvataju štednju građana, kao i domaće i strane investicije. Pored stabilnog bankarskog sektora, efikasno finansijsko tržište podrazumeva razvijene i alternativne načine finansiranja. To znači da na tržištu mora postojati duboko sekundarno tržište za širok spektar finansijskih instrumenata i derivata.

Deveti stub - tehnološka opremljenost. U globalizovanom svetu, tehnologije postaju jedan od ključnih elemenata za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Države moraju biti spremne za usvajaje novih tehnologija i za obezbeđivanje neophodnih uslova za njihovo efikasno korišćenje. Poseban akcenat treba staviti na sposobnost korišćenja informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT) i na njihovu implementaciju u sve dnevne aktivnosti proizvodnih procesa. IKT se može nazvati „tehnologijom opše namene“ zbog čega je izgradnja infrastrukture tog tipa neizbežna za održavanje i podizanje ekonomske konkurentnosti. Takođe, veoma je važno

obezbediti pristup izvorima savremenih tehnologija. Kada su u pitanju slabije razvijene države, to se prvenstveno postiže putem stranih direktnih investicija. Sa druge strane, razvijene države koje postavljaju tehnološke standarde, moraju se osloniti na inovacije i ulaganje u sopstveno istraživanje i razvoj.

Deseti stub - veličina tržišta. Veličina tržišta je izuzetno važna za podizanje konkurentnosti. Zemlje sa velikim tržištima mogu da koriste efekte ekonomije obima, odnosno da svojih preduzećima obezbede povećanje proizvodnih mogućnosti uz snižavanje troškova po jedinici proizvoda. U eri globalizacije, internacionalna tržišta sve više zamenjuju nacionalna tržišta, što je posebno karakteristično za male zemlje. Postoje brojni empirijski dokazi o tome da je otvorenost trgovine u pozitivnoj korelaciji sa ekonomskim rastom, naročito kada su u pitanju zemlje sa malim nacionalnim tržištima.

Jedanaesti stub - sofisticiranost poslovanja. Produktivnost neke zemlje zavisi od produktivnosti kompanija koja u njoj posluju. Sofisticiranost poslovanja zemlje podrazumeva kvalitet ukupnih poslovnih veza, kao i „osmišljenost“ preduzeća koja se iskazuje preko strategija i operativne prakse. Zbog toga je neophodno da svako preduzeće kontinuirano unapređuje operativnu efikasnost, po uzoru na najbolju globalnu praksu. Što se tiče strategijskog pristupa, poželjno je implementirati strategiju diferencijacije, što podrazumeva razvoj inovativnosti. Pribegavanje alternativnim strategijama koje se fokusiraju na vođstvo u troškovima, vodi tržine aktere u takozvani „cenovni rat“, koji često rezultira smanjenjem kvaliteta proizvoda, pa samim tim i konkurentnosti. Takođe, umrežavanje preduzeća (inkubatori, klasteri, strategijske alijanse) predstavlja nezaobilaznu kariku u razvoju konkurentnosti, zbog sinergiskih efekata koje je moguće ostvariti u mnogim segmentima poslovanja. Indeks politike za mala i srednja preduzeća računa se na osnovu 108 indikatora kojima se mere snaga i slabosti politika na sektoru i njihovo sprovođenje, porede iskustva i performanse, postavljaju prioriteti i meri konvergencija sa principima Akta o malom biznisu za Evropu.

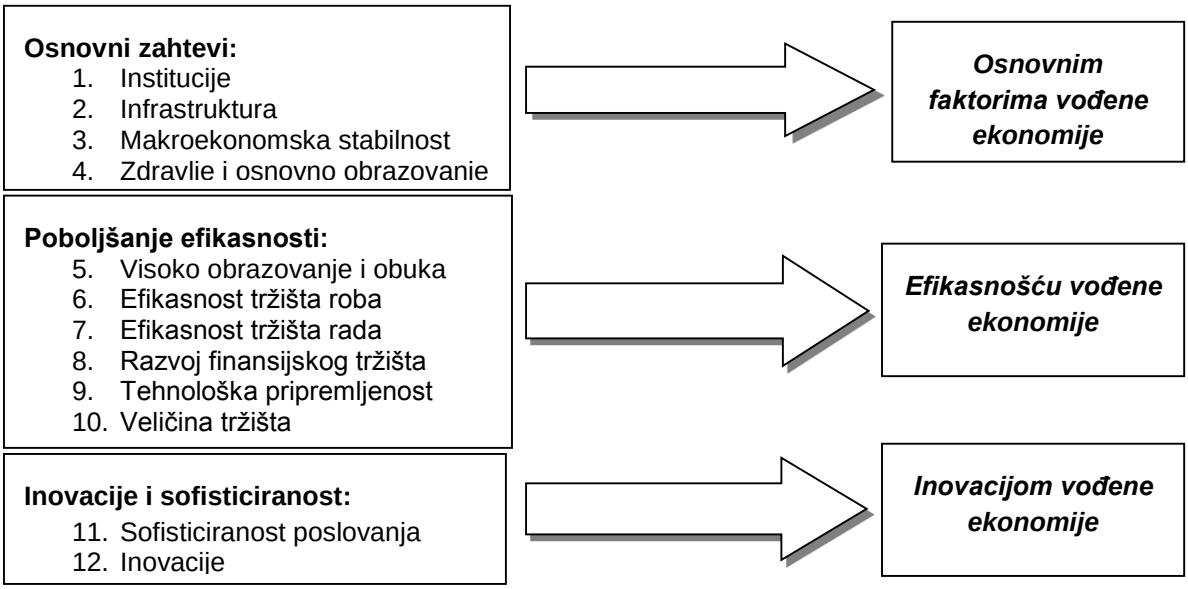
Performanse Srbije, kako je ocenjeno u izveštaju objavljenom na sajtu EBRD, bolje su od regionalnog proseka i zemlja je ostvarila veliki napredak na većini polja. Posebno se ističe da je strategija inovacija Srbije među najnaprednijim u regionu. Srbija je znatno restrukturisala politiku malih i srednjih preduzeća dodajući joj regionalne razvojne elemente transformisanjem nacionalne agencije za mala preduzeća u regionalnu razvojnu agenciju i ujedinjujući Razvojni i Garantni fond kako bi se obezbedile garancije za kredite i sredstva za započinjanje biznisa.Ističe se i da je Privredna komora Srbije uključena u razvoj strategije učenja o preduzetništvu, kao i da brojne organizacije prate potrebe malog biznisa za radnom snagom. Analiza gradivnih komponenti GCI je pokazala da Srbija stoji veoma loše po pitanju konkurentske prednosti. Činjenica da je konkurentska pozicija Srbije lošija od one koju bismo očekivali shodno njenom GDPpc, govori o tome da postoji prostor za unapređenje konkurentnosti, što je pozitivno (FREN, 2014). Srbiji se u izveštaju savetuje da unapredi okruženje za poslovanje kreiranjem i sprovođenjem podsticaja za dinamičniji rad preduzeća. Takođe se ukazuje da poslovni inkubatori treba da budu više fokusirani na podršku inovacija. Pored toga, Srbija treba da unapredi procedure kod bankrotstva, posebno jačanjem efikasnosti sudova koji su, kako je ocenjeno, i dalje spori i neefikasni.

Srbiji se preporučuje i da unapredi tzv. zelenu ekonomiju kako bi pružila nove prilike sektoru malih i srednjih preduzeća. U narednoj strategiji za mala i srednja i preduzeća prioritet Srbije treba da budu ekološka efikasnosti i ekološke inovacije uz jasne mere i ciljeve na sektoru.

Dvanaesti stub - inovacije. Zemlje u razvoju imaju privilegiju da svoju produktivnost mogu da unapređuju usvajanjem postojećih tehnologija, što za razvijene zemlje ne važi. Preduzeća u razvijenim zemljama moraju sama da osmišljavaju i razvijaju nove proizvode i procese, kako bi održavale konkurentsku prednost. To zahteva okruženje koje podržava razvoj inovativnosti, odnosno ulaganja u istraživanje i razvoj, ostvarivanje saradnje između univerziteta i privrede, zaštitu intelektualne svojine itd. Preduzeća moraju napuštati koncept tradicionalnih hijerarhijskih organizacionih struktura i unapređivati pliće strukture koje obezbeđuju veći stepen decentralizacije moći, neformalniju komunikaciju koja obezbeđuje brži

protok informacija i fleksibilnost, kao i sve ostalo što podstiče kreativnost zaposlenih i dovodi do željene inovativnosti.

Dvanaest stubova konkurentnosti je grupisano u tri posebne celine, koje predstavljaju ključ za različite načine vođenja ekonomije, i to: osnovnim faktorima vođene ekonomije, efikasnošću vođene ekonomije i inovacijom vođene ekonomije.



Slika 1 12 stubova konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma

Izvor: (Drzeniek-Hanouz & Dusek, 2013, pp. 8-10)

Tabela 1. Ponderi za formulisanje indeksa globalne konkurentnosti

	Faktorski vođena privreda	***Efikasnošću vođena privreda***	***Inovacijama vođena privreda***
Osnovni faktori	60%	40%	20%
Faktori ključni za efikasnost	35%	50%	50%
Faktori za inovacije	5%	10%	30%

Izvor: (Drzeniek-Hanouz & Dusek, 2013)

Pored navedenog, polazi se od pretpostavke da značaj pojednih faktora konkurentnosti zavisi od stepena privrednog razvoja u kojem se pojedina zemlja nalazi. Tako su za zemlju koja se nalazi u inicijalnoj fazi razvoja (osnovnim faktorima vođena privreda) od presudnog značaja tzv. osnovni faktori konkurentnosti (institucije, infrastruktura, makroekonomska stabilnost i zdravstvo i primarno obrazovanje). Za zreliju fazu razvoja, faktori ključni za efikasnost (više obrazovanje i obuka, efikasnost tržišta dobara, efikasnost tržišta rada, sofisticiranost finansijskog tržišta, poznavanje i korišćenje tehnologija i veličina tržišta) postaju najvažniji. Drugim rečima, nakon postizanja osnovih činioca konkurentnosti, za dalji napredak od značaja je razvoj sledećih po značaju.

Tabela 2. Faze ekonomskog razvoja prema GDP

Faze razvoja	***GDPpc (u USD)***
Faza I – Faktorski vođena ekonomija	< 2000
Prelazak iz faze I u fazu II	2000- 3000
Faza II – Efikasnošću vođena ekonomija	3000- 9000
Prelazak iz faze II u fazu III	9000- 17000
Faza III – Inovacijama vođena ekonomija	> 17000

Izvor: (Klaus & Xavier, 2011, p. 10)

Treću, najzreliju fazu konkurentnosti karakterišu faktori koji se tiču razvoja inovacija te stvaranje inovacijama vođene privrede. S obzirom na fazu na fazu u kojoj se privreda određene zemlje nalazi faktori podeljeni u tri grupe dobijaju različite pondere prilikom računanja globalnog indeksa konkurentnosti ekonomije i inovacijom vođene ekonomije.

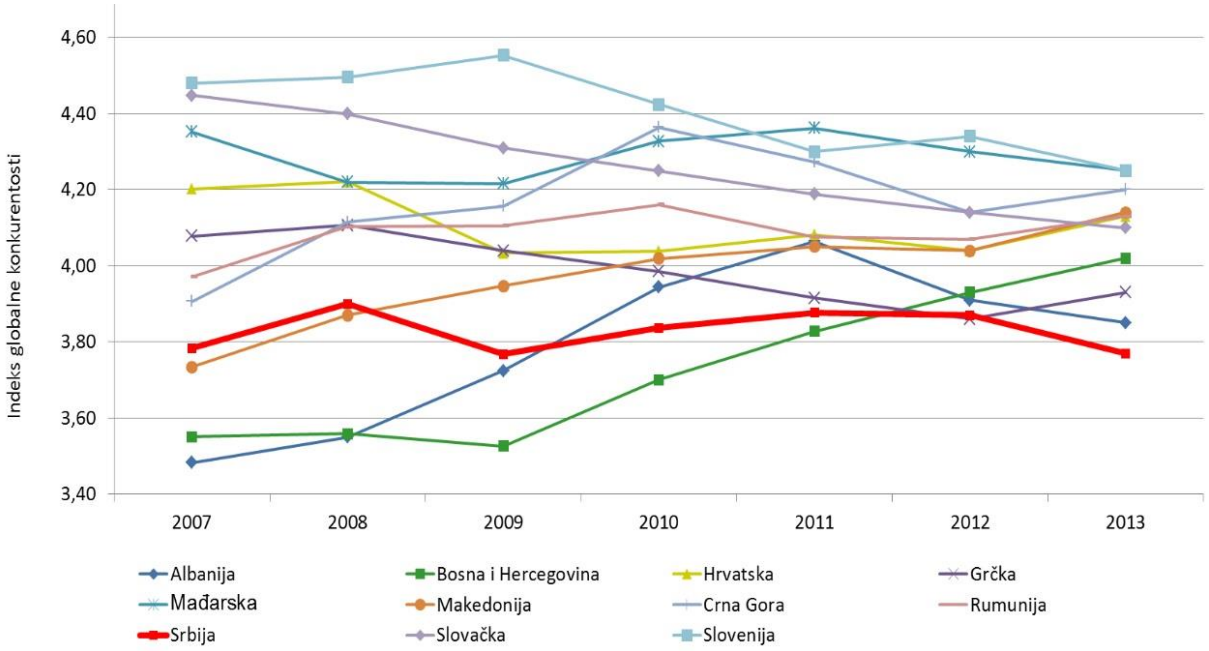
Prilikom formulisanja globalnog indeksa konkurentnosti koristi se ukupno 111 faktora konkurentnosti (Jakopin, 2013). Naime, Svetski ekonomski forum obuhvata većinu faktora koji su ključni za privredni rast i razvoj – institucije, makroekonomske faktore, infrastrukturu, obrazovanje, tehnologiju i ostalo. Ono što je važno naglasiti, to je da se podaci koji se koriste u istraživanju dobijaju na dva načina – direktnim merenjem (kvantifikovani podaci), koji se dobijaju od relevantnih statistika i međunarodnih institucija i anketama, gde se podaci dobijaju anketiranjem predstavnika ekonomske zajednice tj. njihovim ocenama subjektivnih pojava.Sa druge strane, ono što se analizi konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma može donekle zameriti, to je što se pojedini faktori koji mogu uticati na konkurentnost pojednih zemalja ne nalaze u analizi. U prvom redu ovde se ukazuje na socio-psihološke(ekonomske) faktore konkurentnosti, ali i neke druge – učestvovanje u integracijama, blizina ekonomskih centara, ostali makroekonomski faktori (jedinični troškovi rada, devizni kurs) i ostalo.Takođe, druga bitna zamerka analizi Svetskog ekonomskog foruma tiče se činjenice da se u većoj meri oslanja na podatke dobijene u različitim anketama što u određenoj meri subjektivizira dobijene ocene i može uticati na rezultat istraživanja.

Prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma za 2013. godinu Srbija je rangirana na 101. poziciji na listi koja obuhvata 148 zemalja (četiri zemlje više u odnosu na prethodnu godinu) sa zabeleženom vrednošću Indeksa globalne konkurentnosti (IGK) od 3,77. Pri tome, valja imati u vidu da se teorijska vrednost IGK kreće se u intervalu od 1 do 7. U odnosu na prethodnu godinu vrednost IGK za Srbiju je opala za 0,1, što je dovelo do pomeranja na niži rang Srbije za 6 pozicija (sa 95. na 101. mesto na listi, pri čemu da je vrednost indeksa ostala nepromenjena kao u prošloj godini, Srbija bi popravila svoju poziciju zauzimajući 93. mesto na listi). Za razliku od prethodne godine, gde smo mogli da konstatujemo zanemarljiv pad vrednosti IGK od 0,01, ove godine pad bi se mogao okarakterisati kao značajan, budući da je ostvarena vrednost IGK na nivou istorijskog minimuma u sedmogodišnjem periodu od 2007. do 2013. godine. Takođe, ako se ovaj rezultat posmatra relativno u međunarodnom kontekstu, zabeležena 101. pozicija nedvosmisleno predstavlja istorijski minimum kada je rang Srbije u pitanju(Ristić & Tanasković, 2013.).

Najveću vrednost IGK (5,67) i 1. mesto na listi SEF-a u 2013. godini zabeležila je Švajcarska, dok je najnižu vrednost (2,85) zabeležio Čad koji je na poslednjem, 148. mestu. Redosled vodeće trojke na listi je Švajcarska, Singapur i Finska, i nije se menjao u odnosu na prošlu godinu. Posmatrano prema pojedinačnim indikatorima u odnosu na 2011. i 2012. godinu Srbija je nazadovala u makroekonomskom okruženju, zdravstvu i osnovnom obrazovanju, inovacijama i sofisticiranosti finansijskog tržišta, ali je taj pad prevashodno nadoknađen napretkom u segmentu tehološke opremljenosti, efikasnosti tržišta rada i infrastrukturi.

U FREN-ovoj analizi konkurentnosti Srbije navodi se da je makroekonomsko okruženje pogoršano jer je došlo do produbljivanja inflacije, budžetskog deficita i ukupne zaduženosti države.Istorijski posmatrano najveću vrednost IGK od 3,90 Srbija je ostvarila uoči prvog talasa krize 2008. godine, da bi ved naredne, 2009. godine vrednost IGK primetno opala na 3,77. Nakon tog perioda usledio je postepeni oporavak, da bi se u 2013. vrednost IGK ponovo spustila na nivo iz 2009.

Crvena linija na Slici 2 prikazuje kretanje vrednosti IGK za Srbiju u periodu 2007-2013. Prema ukupnoj konkurentnosti, merenom Indeksom globalne konkurentnosti u 2013. godini Srbija se nalazi na začelju navedene grupe zemalja. Pored Srbije, u ovoj godini, značajne padove na listi zabeležile su Albanija, Slovačka i Slovenija, dok su značajan napredak na listi ostvarile Hrvatska, Grčka, Makedonija i Crna Gora. Na osnovu Slike 2 da se primetiti da je u poslednje tri godine izražen trend konvergencije vrednosti IGK za izabranu grupu zemalja. Uglavnom zemlje sa relativno visokim vrednostima IGK u odnosu na Srbiju beleže pad vrednosti, dok zemlje sa niskim vrednostima beleže rast.



Slika 2. Kretanje Indeksa globalne konkurentnosti (2007-2013)
Izvor: (Ristić & Tanasković, 2013)

Kod zemalja sa visokim vrednostima IGK redukcija vrednosti nastupila je kao rezultat neodrživosti osvojenih pozicija, usled naleta krize, te pogoršanja vitalnih parametara koji se odslikavaju kroz kvantitativne podatke, ali i kroz pogoršanu percepciju konkurentnosti zemlje ispitanih top menadžera, što zajednički formira kompozitnu vrednost IGK. Sa druge strane, zemlje koje su i pored udara krize u poslednje tri godine ostvarile značajan napredak i pored pogoršanja kvantitativnih pokazatelja konkurentnosti svoj napredak duguju pre svega optimističnim rezultatima dobijenim anketom. Razloge takvog optimizma ovde nećemo analizirati. Može se konstatovati da takva kretanja nisu pravilo kada je Srbija u pitanju, pa pomeranja, bilo pozitivna ili negativna uglavnom prikazuju realne pomake, koji dovode do relativno održivih vrednosti IGK, ako se izuzmu snažni eksterni šokovi kao što su ekonomske krize svetskih razmera, ratovi i sl.

4 ZAKLJUČAK

Kriza u Srbiji se oseća na svim poljima. Srbija zostaje u svom razvoju u odnosu na EU i druge zemlje iz okruženju, što pokazuju mnoge varijable. Razvoj i primena GCI indeksa za merenje konkurentnosti pokazuje da je Srbija ispod proseka za EU, i u odnosu na bivše Republike Jugoslavije. Srbija nema adekvatnu infrastrukturu za podsticanje kreativnosti i inovativnosti preduzeća i preduzetništva. Potrebno je snaženje preduzetničke kulture i kulture preuzimanja „normalnih, zdravih“ rizika. Obrazovanje i obuke su neophodni radi osposobljavanja pojedinca da uči i razvija širok spektar veština potrebnih za inovacije u svim oblicima. Impuls razvoju daje i snaženje koncepta otvorenog tržišta, konkurentnog i dinamičkog poslovnog sektora, kreativnih aktivnosti, kao i finansijskog sektora sposobnog da preusmeri privatna sredstva u inovacije.

Za Srbiju nema lakog niti brzog načina da ukloni brojne, i krupne determinante nekonkurentnosti. Pošto za stvaranje konkurentskih prednosti treba mnogo vremena, ulaganja i znanja, a ovde vlada teška oskudica sva tri elementa, Srbiji ostaje da se više orijentiše na komparativne nego na konkurentne prednosti. Za našu slabo opremljenu državu u svemu tome ostaje dosta posla. Analiza gradivnih komponenti IGK je pokazala da Srbija stoji veoma loše po pitanju konkurentske prednosti. Činjenica da je GDP bolje rangiran od IGK govori o tome da postoji prostor za unapređenje konkurentnosti, što je pozitivno. Međutim da bi se to desilo, neophodno je promeniti strategiju budućeg rasta i okrenuti se privlačenju stranih direktnih investicija koje bi transferom savremenijih tehnologija učinile

domaće proizvode atraktivnijim za šira tržišta. Rast baziran na ekspanziji domaće tražnje, uz zanemarivanje štednje i investicija, doveo je do toga da danas imamo institucije i infrastrukturu na nivou ekonomija vođenih osnovnim faktorima, što je alarmantno zbog činjenice da se Srbija nalazi u rangu ekonomija vođenih efikasnošću. Takođe, obim proivodnje koji ne prati ostvareni rast ukazuje na neophodnost reorganizacije i promene samog pristupa poslovanju od strane domaćih preduzeća.

CITIRANI RADOVI

Anon. (2011). *Akcioni plan za sprovođenje Strategije održivog razvoja za period 2011−2017.* Beograd: Službeni glasnik Republike Srbije, 62.

Anon. (2012, 10). *Izveštaj o malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu za 2011. godinu.* Retrieved from rra-jug.rs: http://rra-jug.rs/v2/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/Izvestaj%20o%20MSPP%20za%202011.%20godinu.pdf

Beta. (2012, 10 24). Srbija medju liderima po reformi sektora malih preduzeća. *BIZLife*. Retrieved from http://www.bizlife.rs/vesti/49581-srbija-medju-liderima-po-reformi-sektora-malih-preduzeca

Drzeniek-Hanouz, M., & Dusek, M. (2013, 05). *The Arab World Competitiveness Report 2013.* Retrieved from World Economic Forum and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD): http://www3.weforum.org/docs/WEF_AWCR_Report_2013.pdf preuzeto 20.03.2014

FREN. (2014). *Globalna ekonomska kriza i konkurentska pozicija Srbije.* Retrieved from Fondacija za razvoj ekonomske nauke - FREN: http://www.fren.org.rs/sites/default/files/projects/attachments/Izve%C5%A1taj%202014%20Globalna%20ekonomska%20kriza%20i%20konkurentska%20pozicija%20Srbije.pdf

Jakopin, E. (2013). Institucionalne performanse konkurentnosti privrede Republike Srbije. *Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije* (pp. 3-23). Kragujevac: Univerzitet u Kragujevcu − Ekonomski Fakultet.

Klaus, S., & Xavier, S. (2011). *Global Competitiveness report 2010- 2011.* World Economic Forum 2011.

Nešić, S. (2008). *Konkurentnost privrede Srbije.* Beograd: Srpski ekonomski forum.

Ristić, B., & Tanasković, S. (2013, 09 04). *Konkurentska pozicija Srbija u 2013. godini prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma.* Retrieved from Inkluzija - Socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva: http://www.inkluzija.gov.rs/wp-content/uploads/2013/09/KONKURENTNOST-SRBIJE-ZA-2013.-GODINU.pdf

Datum prve prijave: 26.03.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 06.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

Style – APA Sixth Edition:

Cvetković, K., Arsić, L., & Milićević, Z. (2014, 07 15). Unapređenje globalne konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 57-67. doi:10.12709/fbim.02.02.02.06

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Cvetković, Kristina, Ljiljana Arsić, and Zoran Milićević. 2014. "Unapređenje globalne konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 57-67. doi:10.12709/fbim.02.02.02.06.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Cvetković Kristina, Arsić Ljiljana and Milićević Zoran Unapređenje globalne konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - [s.l.] : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 57-67.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Cvetković, K., Arsić, L. & Milićević, Z., 2014. Unapređenje globalne konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 57-67.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Unapređenje globalne konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u Srbiji. **Cvetković, Kristina, Arsić, Ljiljana and Milićević, Zoran.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, s.l. : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 57-67.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.07

INTERNET SIGURNOST U SVETLU OTKRIĆA EDVARDA SNOUDENA

INTERNET SECURITY IN LIGHT OF EDWARD SNOWDEN'S REVELATIONS

Zoran Čekerevac
"Union" Univerzitet – Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

Zdenek Dvorak
University of Žilina, Faculty of Special Engineering, Žilina, Slovakia

Petar Čekerevac
Libek, Beograd, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **L86, L96**

Apstrakt

Internet je danas glavni komunikacioni kanal za sve privatne i poslovne komunikacije, a pored njega u stalnom usponu je i upotreba mobilnih komunikacija. Svi ovi vidovi komunikacija su izloženi mnogim opasnostima, a integritet i tajnost podataka su ugroženi kako pri prenosu tako i pri skladištenju. Sigurnost i tajnost komunikacija na Internetu ugrožavaju brojni napadači, od pojedinačnih hakera pa sve do najviših državnih institucija.

S jedne strane izvanredno brz razvoj informacionih tehnologija omogućava njihovu sve efikasniju zaštitu, ali s druge strane i nove mogućnosti za prisluškivanje i špijunažu. „Višak" računarskih kapaciteta na strani napadača omogućava im da usmere pažnju ne samo na velike i značajne, već praktično na sve korisnike interneta uključujući i MSP i pojedince. Čak i u situacijama primene najsavremenije zaštite postoje načini da se neopaženo pristupi podacima. Tema postaje značajnija kada se imaju u vidu nedavni događaji vezani za aferu sa prisluškivanjem internet poruka od strane NSA koje je u časopisu The Guardian juna 2013 obelodanio Edward Snowden i koji su izazvali burne diskusije na ovu temu koje su potvrdile da se mnoge (ako ne sve) države bave prisluškivanjem telekomunikacionih kanala, a da je NSA imala „nesreću" da bude prva otkrivena. Pored prikupljanja podataka sa elektronske pošte, posebno su interesantni i tokovi novčanih transakcija. Objavljeni tajni podaci o razmerama špijuniranja komunikacionih kanala su nakratko poremetili i odnose među najmoćnijim državama, ali su doprineli da ova problematika dođe u žižu pažnje i da se kreiraju nova pravila i propisi. U ovom radu se razmatra trenutno stanje u internet poslovanju i posebno zaštita elektronske pošte.

Autor zadužen za korespodenciju:
Petar Čekerevac
petar@cekerevac.eu

Ključne reči: *internet, kreditne kartice, mobilne komunikacije, Edward Snowden, projekat Muscular, Windstop, tempora, Patriot Act*

Abstract

Modern communication and modern business are linked to the massive use of the Internet and mobile communications. However, use of Internet and mobile communications can compromise the integrity and confidentiality of data during both their transmission and their storage. Attackers can be a single hacker, but also the highest government institutions.

Remarkably rapid development of IT allows more efficient data protection, but also gives new opportunities for eavesdropping and spying. "Excess" of computing capacities on the attackers' side enables them to cover virtually all Internet users, including individuals. Even in situations with the latest protection there are ways to access data unnoticed. The topic becomes more significant when one considers the recent events related to an affair with wiretapping of internet posts by the NSA, which Edward Snowden revealed in The Guardian in June 2013. The publication of these secrets launched a flood of discussions that have confirmed that many (if not all) countries tapped telecommunication channels, and that the NSA only had the "misfortune" to be discovered first. In addition to collecting data from e-mails, of particular interest are flows of financial transactions. This information has contributed that this problem came to the focus of attention and that new rules and regulations will be created. This paper discusses the current state of the Internet business, and in paricular the protection of electronic mails.

Keywords: *Internet, credit card, mobile communications, Edward Snowden, Project Muscular, Windstop, Tempora, Patriot Act*

1 UVOD

Savremena komunikacija među ljudima i savremeno poslovanje vezani su za masovnu upotrebu Interneta. Internet je danas glavni komunikacioni kanal za elektronske novčane transakcije kreditnim i debitnim karticama, prenos elektronske pošte, međunarodne govorne i video komunikacije, a pored njega u stalnom usponu je i upotreba mobilnih komunikacija. Bez ovih komunikacija privredni subjekti danas praktično ne mogu da obavljaju svoju delatnost. Međutim, ovi vidovi komunikacija su izloženi mnogim opasnostima. Integritet i tajnost podataka su ugroženi kako pri prenosu tako i pri skladištenju. Izvanredno brz razvoj informacionih tehnologija omogućava njihovu sve efikasniju zaštitu, ali i povećane rizike od prisluškivanja i špijunaže, jer se danas praktično svako bez većih ograničenja može baviti neovlašćenim prikupljanjem podataka. „Višak" računarskih kapaciteta na strani napadača omogućava im da mogu da usmere pažnju ne samo na velika i značajna preduzeća, već praktično na sve korisnike interneta uključujući i MSP i pojedince. Čak i u situacijama primene najsavremenije zaštite postoje načini da se neopaženo pristupi podacima. Tema prisluškivanja i zaštite postaje značajnija kada se imaju u vidu nedavni događaji vezani za aferu sa prisluškivanjem Internet poruka od strane NSA (Nacionalna Siguronosna Agencija SAD) koju je u časopisu The Guardian juna 2013 obelodanio Edward Snowden i koji su izazvali burne diskusije na ovu temu koje su potvrdile da se mnoge (ako ne sve) države bave prisluškivanjem telekomunikacionih kanala, a da je NSA imala „nesreću" da bude prva otkrivena.

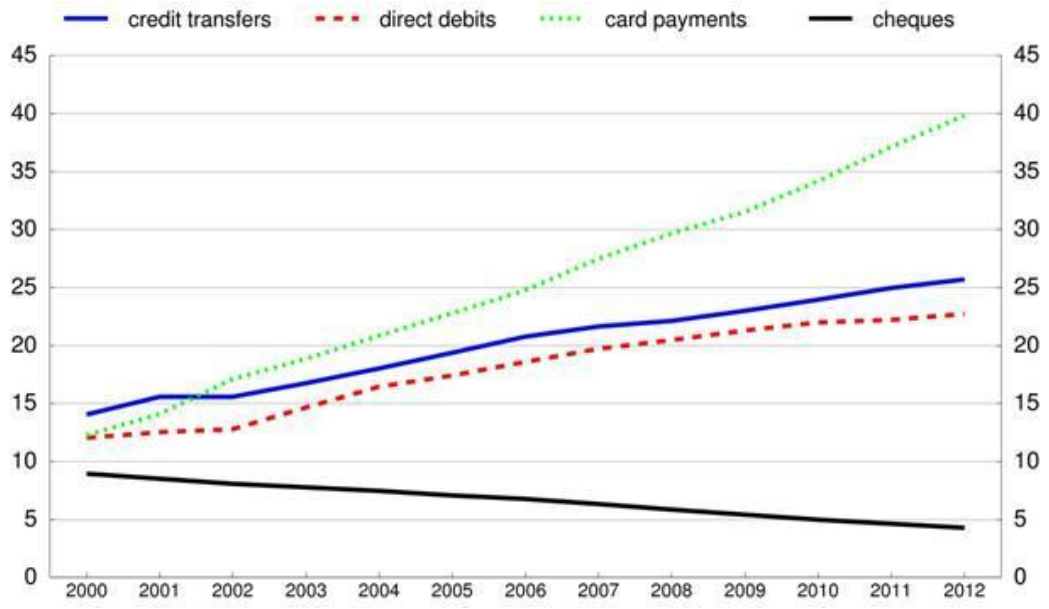
2 SAVREMENO INTERNET POSLOVANJE

Savremeno poslovanje je vezano za masovnu upotrebu elektronskih komunikacija, za elektronske novčane transakcije, kreditne i debitne kartice, plaćanja putem Interneta, prenos elektronske pošte, upotrebu mobilnih komunikacija i drugih informacionih tehnologija. Štaviše, savremeno poslovanje se bez njih praktično ni ne može realizovati. Prema godišnjem izveštaju Evropske Centralne Banke (ECB) u pogledu bezgotovinskih plaćanja, u 2011-oj godini zabeležen je porast od 4,6%, na 90,6 milijardi EUR, u odnosu na prethodnu godinu. Plaćanje kreditnim karticama je obuhvatilo 41% svih transakcija. (European Central Bank, Payment Statistics for 2011, 2012) U 2012-oj godini porast bezgotovinskih plaćanja u odnosu na prethodnu

godinu iznosio je 4,2% i dostigao 95,5 milijardi EUR, a plaćanje karticama je dostiglo 42%. (European Central Bank, 2013)

Na slici 1 prikazan je broj transakcija u milijardama EUR u periodu 2000-2012 godina.

Prema rezultatima Osterman Research (Symantec, 2013), 74% intelektualne svojine organizacija boravi u elektronskoj pošti ili kao tekst ili kao prilog. Na osnovu izveštaja The Radicati Group, Inc. Prikazanih u Tabeli 1 može se videti da se procenjuje da je u 2013-oj godini funkcionisalo nešto manje od četiri milijarde računa (adresa) elektronske pošte i da će taj broj u naredne četiri godine porasti za preko milijardu novih računa. Od svih računa, približno četvrtinu predstavljaju računi koji se koriste isključivo u poslovne svrhe. Sigurno je da se i veliki broj privatnih računa takođe koristi u poslovne svrhe.



Slika 1 Broj transakcija u milijardama EUR u periodu 2000-2012 godina (procenjene vrednosti) Izvor: ECB (Payment statistics for 2012, 2013)

Tabela 1 Privatni i poslovni e-mail računi 2013-2017 g.

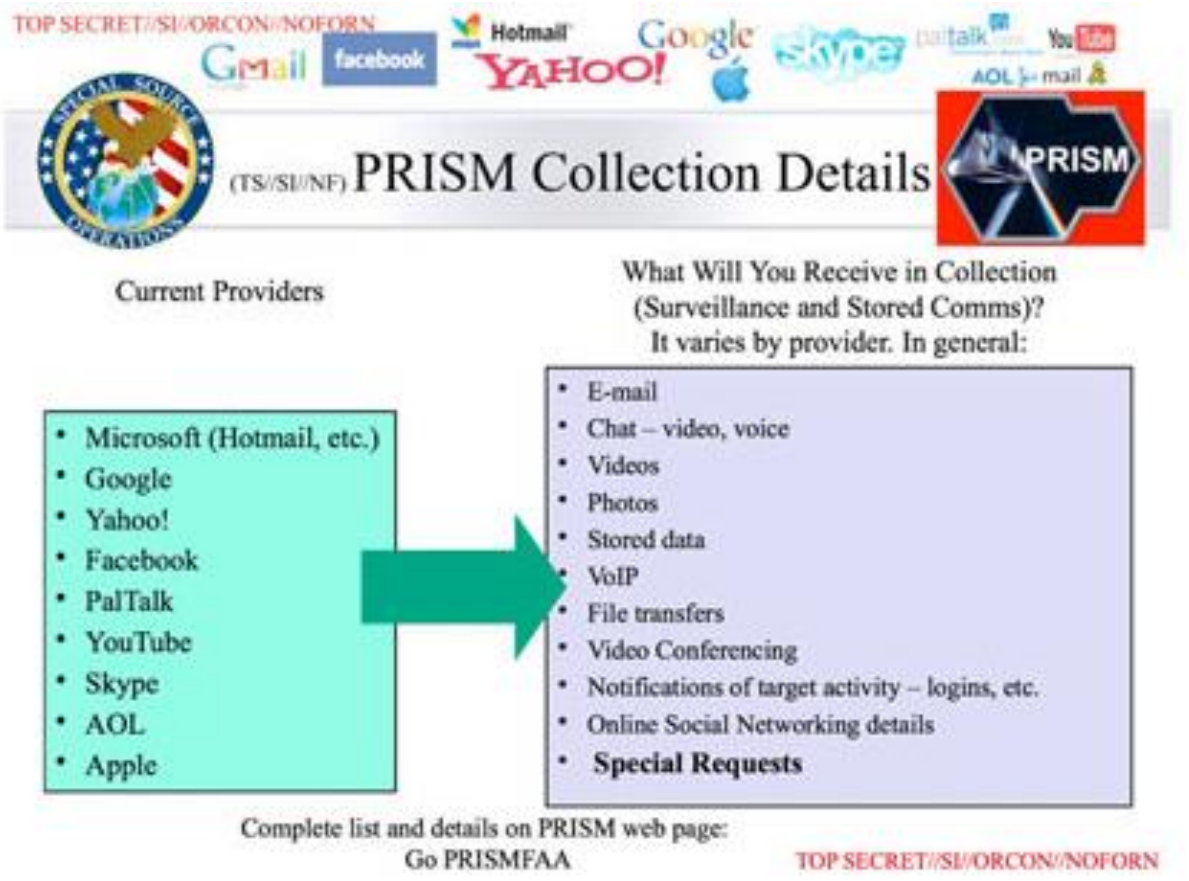
	2013	2014	2015	2016	2017
Ukupni broj e-mail računa u milijardama	**3,899**	**4,116**	**4,353**	**4,626**	**4,920**
Broj poslovnih e-mail računa u milijardama	**0,929**	**0,974**	**1,022**	**1,078**	**1,138**
% Poslovnih e-mail računa	24%	24%	23%	23%	23%
Privatnih e-mail računa u milijardama	**2,970**	**3,142**	**3,331**	**3,548**	**3,782**
% Privatnih e-mail računa	76%	76%	77%	77%	77%

Izvor (Radicati & Levenstein, 2013)

Mobilne komunikacije su danas vrlo popularan, ako ne i najmasovniji vid komunikacija. Broj aktivnih mobilnih telefona će prevazići svetsku populaciju u 2014-oj godini. (Pramis, 2013) Očekuje se da će do kraja 2013. godine biti aktivno 6,8 milijardi mobilnih telefona. (Betakit, 2013) Na osnovu statističkih podataka Svetske banke (The World Bank, 2013) prema broju mobilnih telefona na 100 stanovnika listu predvodi Makao SAR, Kina sa 284, a sledi Hong Kong SAR, Kina sa 228. Na dnu liste su Erirteja sa 5,4, Somalija sa 6,7, Severna Koreja sa 6,9 i Mijanmar sa 11,1 mobilnih telefona na sto stanovnika. Odgovarajući broj mobilnih telefona je u SAD 98,1, u Velikoj Britaniji 130,75, u Srbiji 92,8, a u Nemačkoj 131,3.

Imajući u vidu navedene podatke lako je sagledati bogatstvo informacija koje se svakodnevno prenosi komunikacionim kanalima. Sigurno je da su mnogi zainteresovani za prikupljanje podataka sa komunikacionih kanala u cilju njihove upotrebe ili kasnije upotrebe. Svaki korisnik interneta, kreditne kartice ili mobilnog telefona lako je mogao da pretpostavi da je osim toga što je korisnik usluge istovremeno i objekat posmatranja, ali je malo onih koji su bili svesni veličine resursa i obima špijunaže komunikacija. Polovinom 2013. godine naglo se digla bura oko bezbednosti elektronske pošte i podataka koji cirkulišu elektronskom poštom. (Čekerevac, Čekerevac, & Vasiljević, 2013) Iako se veruje da je primenom desktop računara, gejtveja i enkripcije prenos elektronske pošte bezbedan čak i u oblaku, Edward Snowden (Snowden, 2013) je pokazao da to i nije slučaj, da se elektronska pošta, i ne samo ona, aktivno prati i prisluškuje. Na osnovu The Guardian serijala „O bezbednosti i slobodi“ (Greenwald & MacAskill, 2013) Agencija za nacionalnu bezbednost (NSA) ima direktan pristup sistemima Google, Facebook, Apple i drugih američkih Internet giganata. U strogo poverljivom dokumentu čiji su sadržaj autori objavili, NSA pristup je deo ranije neobjavljenog programa pod nazivom Prizma, koji omogućava službama da prikupljaju materijal uključujući istorije pretraživanja, sadržaj e-pošte, prenošenje datoteka i razgovora uživo. Dokument tvrdi da se podaci prikupljaju direktno sa servera glavnih američkih provajdera Internet usluga. Zakonska osnova za prikupljanje podataka leži u USA Patriot Act (2001), Protect America Act of 2007 (2007), Foreign Intelligence Surveillance Act of 1978 Amendments Act of 2008 (2008).

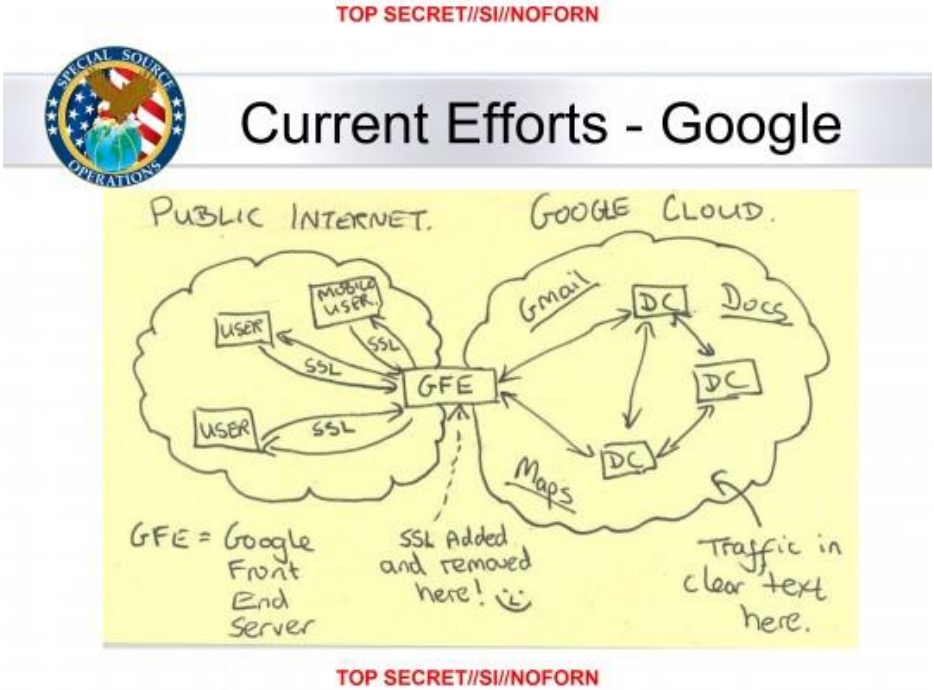
Na slici 2 prikazani su neki detalji prikupljanja podataka po projektu Prizma.



Slika 2 Detalji prikupljanja podataka po projektu Prizma (Izvor: (Greenwald & MacAskill, 2013))

U skladu sa pomenutom zakonskom regulativom, u program prisluškivanja su postepeno uključivani najveći svetski internet provajderi počev od Microsft-a (2007. god.), preko Yahoo-a (2008. god.), Google, Facebook i PalTalk (2009.), YouTube (2010.), Skype i AOL (2011.) i Apple (2012.) (Izvor: (Greenwald & MacAskill, 2013)) Lako je pretpostaviti da novi učesnici u

prisluškivanju nisu bili oduševljeni kada su od dobili NSA zahtev za preuzimanje korisničkih podataka, iako je on bio sudski odobren. Međutim, to sigurno nije ništa u odnosu na trenutak kada su saznali da je NSA, iza njihovih leđa, tajno preuzimala znatno veće količine podataka. (Oremus, 2013) Slika koju je objavio Washington Post 30. oktobra 2013. (v. sliku 3) bacila je novo svetlo na obim i vrstu prikupljanja podataka.



Slika 3 Prikaz napada na komunikaciju između Google i njegovih korisnika (Izvor (Gellman, 2013))

Na osnovu slike 3, tvrdnji Edwarda Snowdena i tzv. dobro obaveštenih izvora, Agencija za nacionalnu bezbednost (NSA) je tajno provalila u veze Yahoo-a i Google-a širom sveta. Prisluškivanjem tih linija, agencija je dobila mogućnost da prati rad više stotina miliona korisničkih računa što joj je otvorilo neslućene obaveštajne mogućnosti. Na osnovu poverljivih podataka objavljenih u The Washington Post-u (2013) aktivnosti su sprovođene u okviru tajnog projekta „Muscular“ namenjenog za presretanja saobraćaja sa privatnih linkova povezanih sa Yahoo i Google serverima. Kao glavni razlozi za uvođenje projekta „Muscular“ navode se (Nautiyal, 2013):

1. Mnogo rudarenja podataka obavlja se van teritorije SAD, gde su mehanizmi za praćenje slabije razvijeni i gde FISC (Foreign Surveillance Intelligence Court) nema jurisdikciju; i
2. Ovakav način prikupljanja podataka je znatno manje vidljiv kompanijama Internet provajderima koje su poslednjih godina postajale sve transparentnije u pogledu podataka koje dostavljaju državnim organima SAD.

Pristupna tačka poznata kao DS-200B nalazi se izvan teritorije SAD, kod za sada nepoznatog provajdera telekomunikacionih usluga. Kada se pročulo o programu „Muscular“ Google i Yahoo su ubrzali svoje aktivnosti na potpunom kriptovanju svojih mreža. (Galagher, 2013) Sličnu nameru je pokazao i Microsoft, koji je zbog sumnji da su i njihove linije nadgledane najavio da je ušao u proces enkripcije unutrašnjeg saobraćaja. (Wilking, 2013) Ovakve Microsoftove najave bi trebalo da kompenzuju činjenicu da je Microsoft pomagao NSA u premošćavanju mehanizama za zaštitu podataka miliona korisnika. (Piermon, 2013) U sličnim problemima se našao još jedan svetski gigant Cisco. U svom izveštaju novembra 2013 kompanija je najavila dve važne stvari: Kompanija se uključuje u oblast Interneta u nameri da na Internet poveže skoro svaki objekat na Zemlji i da pokreću nove tehnologije u tom smeru. Druga važna informacija je bila pad tražnje svog hardvera na tržištima u razvoju zbog strahova korisnika da NSA koristi američki hardver da špijunira ostali svet. Cisko je u to vreme beležio

pad narudžbina za 25% u Brazilu i 25% u Rusiji. Umesto očekivanog rasta prodaje od 6% Cisko je zabeležio pad od 12%. Objavljivanje informacija o prisluškivanju od strane NSA ugrozilo je poslovanje mnogih američkih kompanija okrenutih internet tehnologijama u ranoj fazi naglog uspona razvoja Interneta i da će se na duže staze otvoriti dodatni prostor za neameričke kompanije. (Mims, 2013)

Interesantno je da je u projekat prisluškivanja uključena i Velika Britanija preko zajedničkog programa „Windstop“. Sa strane Velike Britanije za projekat je nadležan Glavni komunikacioni centar (General Communications Headquarters – GCHQ). Na taj način, a imajući u vidu da Velika Britanija jedan od glavnih centara (ako ne i glavni centar) za Internet saobraćaj, ovim dvema službama je omogućeno da nesmetano prate skoro celokupni Internet saobraćaj.

Međutim, iako se sva pažnja skoncentrisala na prisluškivanja i prikupljanje podataka od strane američkih kompanija i obaveštajnih službi, postoje dokazi da su i nemačke kompanije sarađivale sa obaveštajnim službama SAD, ali i sa drugim obaveštajnim službama. U svojoj izjavi Savezni poverenik za zaštitu podataka Peter Schar je poimence naveo „Vodafon Deutschland“ i „Deutsche Telekom“. (Jungholt, 2013). Juna 2013 je objavljeno da je i Velika Britanija uspostavila svoj program monitoringa („Tempora“) koji treba i da nadmaši projekat Prizma. (Franceschi-Bicchierai, 2013). Sasvim je sigurno da slični projekti postoje i u drugim zemljama, npr. Italija, Indija i Kanada. (Mirani, 2013)

Na to da se stanje u ovoj oblasti neće poboljšavati posredno ukazuje izjava Michaela Hajdena (direktor NSA od 1995 do 2005) u kojoj je praktično opisao sve one koji su zabrinuti zbog projekta Prizma i koji žele transparentnost u upravljanju državom kao: „nihiliste, anarhiste, Lulzseke, Anonimuse, dvadesetogodišnjake koji sa suprotnim polom nisu kontaktirali pet ili šest godina.“ (Ackerman, 2013) (Moore, 2013)

3 ZAŠTITA ELEKTRONSKE POŠTE

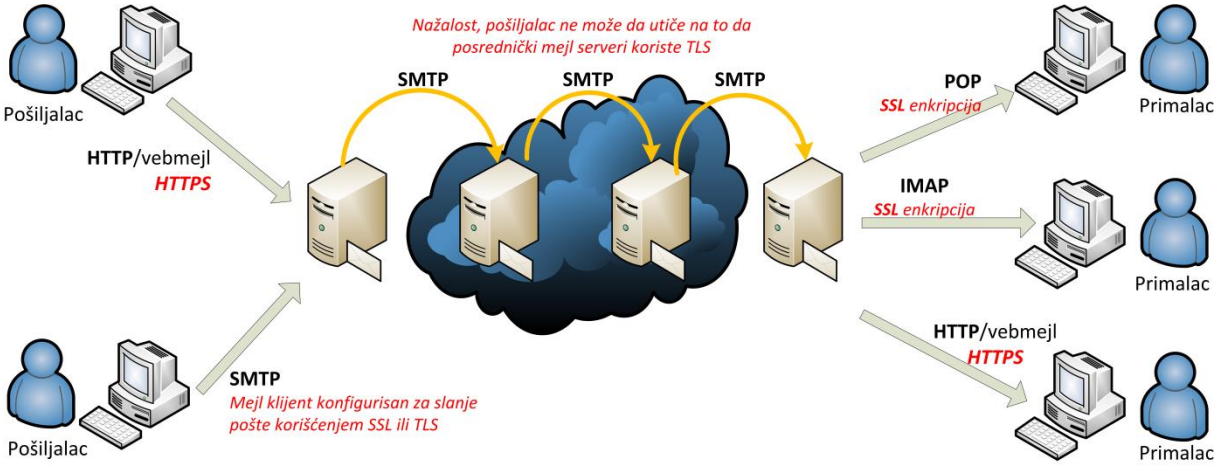
Šifrovanje elektronske pošte danas, još uvek, nije široko rasprostranjeno. Većina i-mejl poruka neke tipične organizacije i dalje se šalje u obliku čistog teksta što omogućava da poruke budu lako presretnute. U 2013-oj godini manje od jedne polovine, 44% organizacija omogućava korisnicima manuelnu enkripciju, a nešto više od jedne trećine, 35% organizacija ima mogućnost da u zavisnosti od sadržaja poruke i vrste podataka poruku šifruje. Situacija je bila još nepovoljnija u prethodnoj godini kada su odgovarajući procenti bili 40 i 27. (Osterman Research, 2013)

Da bi se obezbedio šifrovani prenos podataka između korisnika i Internet servis provajdera (ISP) potrebno je podesiti Secure Socket Layer (SSL) i Transport Layer Security (TLS) enkripciju. SSL konekcija se može aktivirati na veb pretraživaču ili na imejl programu. Poruke se mogu (i trebaju) šifrovati pri prenosu, ali da bi to bilo moguće, potrebno je da to bude urađeno i kod pošiljaoca i kod primaoca.

Za šifrovanje imejl poruka mogu da se koriste funkcije ugrađene u uslugu e-pošte, ili može da se preuzme softver za šifrovanje ili klijent dodaci (kao što su oni koji koriste OpenPGP (Constantin, 2011)). U slučaju nužde, mogu se koristiti Veb-bazirani servisi za šifrovanje e-pošte kao Sendinc ili JumbleMe, mada taj način primorava korisnika da veruje trećoj strani, određenoj kompaniji. (Geier, 2012)

Na slici 4 prikazana je ilustracija opšteg slučaja kretanja elektronske pošte od računara pošiljaoca do računara primaoca, kao i protokoli koji se koriste u određenim fazama. Crvenom bojom (*italik*) su naznačeni mogući tipovi enkripcije u pojedinim fazama. Za šifrovani prenos pošte potrebno je da mejl server pošiljaoca podržava SMTP preko TLS. Kao što se na slici 4 može videti, iako je sve učinio da poveća bezbednost, pošiljalac ne može da utiče na trasu i na način rada posredničkih mejl servera.

Najčešći oblici enkripcije podataka, uključujući S/MIME (Secure/Multipurpose Internet Mail Extensions) i OpenPGP, podrazumevaju instalisanje bezbednosnog sertifikata na korisnički računar primaoca poruke i davanje pošiljaocu poruke niza karaktera, javnog ključa. Mnogi imejl klijenti, kao i dodaci za veb pretraživače podržavaju S/MIME standard. Moguće je kupiti i kompletna softverska rešenja za potpuno šifrovano prenošenje poruka od pošiljaoca do primaoca.



Slika 4 Ilustracija tipičnog prenosa elektronske pošte od pošiljaoca do primaoca u varijantama bez kriptovanja (crna boja) i sa kriptovanjem (crvena boja) (izvor: adaptirana verzija slike objavljene u (Čekerevac, Čekerevac, & Vasiljević, 2013) *i* (Anon, 2013)*)*

U slučaju korišćenja prenosnih uređaja, tableta, notbukova, telefona i drugih mobilnih uređaja, za zaštitu elektronske pošte pogodno je koristiti šifrovanje preuzete pošte, ali je još preporučljivije kriptovati ceo uređaj i sve podatke kako bi ostali zaštićeni i u slučaju gubitka uređaja. Uz kriptovanje poruka treba i definisati odgovarajuću politiku brisanja podataka, kako bi se racionalno koristili raspoloživi resursi.

Pri enkripciji elektronske pošte moguće je koristiti:

- Enkripciju „s kraja na kraj" (End-to-end encryption),
- Server-server enkripciju i
- Klijent-server enkripciju.

Sigurno je da se najbolji rezultati mogu očekivati od s kraja na kraj enkripcije, pa će ovde biti detaljnije razmotrena.

Šifrovanje e-pošte s kraja na kraj, tj. od pošiljaoca do primaoca, je uvek bilo teško, iako su sredstva za postizanje ove vrste enkripcija sve bolja i lakša za korišćenje. Pretty Good Privacy (PGP) i njegov rođak besplatna verzija GNU Privacy Guard (GnuPG) danas su standardni alati za ovu svrhu. Oba ova programa mogu da obezbede zaštitu imejla u tranzitu, a takođe štite i sačuvane podatke. Glavni imejl klijenti, kao što su Mozilla Thunderbird i Microsoft Outlook mogu da se konfigurišu tako da nesmetano rade sa softverom za šifrovanje i omogućavaju pošiljaocu da jednim klikom potpiše, potvrdi, šifruje i dešifruje imejl poruke.

Iako naizgled jednostavno, korišćenje GnuPG i/ili PGP podrazumeva da i pošiljalac i primalac koriste isti softver, što je sada redak slučaj. Ako jedna od strana ne podržava GnuPG/PGP nema ni šifrovanog prenosa poruke s kraja na kraj.

Drugi preduslov je da pošiljalac mora da poseduje i verifikuje javne ključeve primalaca kojima se poruka namenjena. Tu je bitno i da pošiljalac poruke ne upadne u zamku poznatu po imenu „čovek u sredini" (eng. „man in the middle") kojom prisluškivači mogu da navedu pošiljaoca da koristi pogrešni javni ključ. Čovek u sredini napad se obično bazira na znatiželji, lakovernosti ili nepažnji korisnika koji svoje podatke čini dostupnim napadaču, kao što je objašnjeno u radu Srđana Nikića (2010) ili npr. u prikazu Margaret Rouse (2007) ili detaljnije u (Admin, 2011).

4 ZAKLJUČCI

Otkrića Edwarda Snowdena izazvala su buru na polju komunikacija. Pokazalo se da nema potpuno zaštićenih ni osoba ni institucija. Na površinu su isplivale veze i institucije uključene u sisteme prisluškivanja. Pokazalo se kako se ponašaju i najveći svetski internet provajderi. Sve to je znatno uzdrmalo internet provajdere locirane u SAD. Mnogi korisnici su prebacili svoje poslovanje na evropske servere. Da bi povratili poverenje američki provajderi su najavili kriptovanje svojih mreža. Prema navodima časopisa Ars technica, Google je već više godina imao plan da kriptuje svoju mrežu, ali je ta ideja ubrzana tek posle objavljivanja podataka o projektu „Prism".

Microsoft, svetski gigant u proizvodnji softvera i usliga „u oblaku“, iako je prethodno pomagao NSA u nelegalnim aktivnostima prisluškivanja, takođe je objavio da će svoju mrežu zaštiti kriptovanjem. Razlog ovakvih izjava je, najverovatnije, želja da se pospeši prodaja novih Office paketa namenjenih za rad u oblaku. Malo je verovatno da neko dobije želju da drži podatke na MS serverima i da koristi MS programe, ukoliko su mu ti podaci poverljivi. Verovatno je i da će tokom vremena pritisak na korisnike da koriste računarstvo u oblaku postati sve veći, pre svega zbog naplate pretplate na te usluge, a u pozadini će se vrlo verovatno vršiti i nadzor tih informacija. Na takav zaključak navodi i postepeno gašenje podrške za MS desk top aplikacije. S jedne strane to može da bude i dobro za korisnike open source Open Office paketa. Tako je moguće da monopolista ugrozi samog sebe. U pogledu elektronske pošte se najverovatnije ništa bitnije neće promeniti, osim što će broj kriptovanih poruka narasti. Samo kriptovanje će doprineti zaštiti sadržaja od napada amatera, ali ne i zaštiti od državnih i sličnih institucija. Verovatno je da će razmenjivači važnih poruka biti prinuđeni da se vrate starim oprobanim tehnologijama ili da pokušaju da pronađu nove vidove enkripcije.

CITIRANI RADOVI

Ackerman, S. (2013, 08 06). *Former NSA chief warns of cyber-terror attacks if Snowden apprehended.* Retrieved from theguardian: http://www.theguardian.com/technology/2013/aug/06/nsa-director-cyber-terrorism-snowden

Admin, J. (2011, 07 2). *Man In The Middle Attack Using Ettercap.* Retrieved from Hackaholic: http://www.101hacker.com/2011/03/man-in-middle-attack-using-ettercap.html

Anon. (2013, 08 01). *Email.* Retrieved from Surveillance Self-Defense: https://ssd.eff.org/tech/email

Betakit. (2013, 10 29). *Number of cell phone plans expected to surpass world's population in early 2014.* Retrieved from Betakit: http://www.betakit.com/number-of-cell-phone-plans-expected-to-surpass-worlds-population-in-early-2014/

Constantin, L. (2011, 11 21). *OpenPGP JavaScript Implementation Allows Webmail Encryption.* Retrieved from PCWorld: http://www.pcworld.com/article/244406/openpgp_javascript_implementation_allows_webmail_encryption.html

Čekerevac, Z., Čekerevac, P., & Vasiljević, J. (2013, 09 07). *Internet safety of SMEs regarding the security of electronic mail.* Retrieved 09 19, 2013, from FBIM Transactions: http://www.meste.org/fbim/fbim_srpski/FBIM_najava/III_Cekerevac.pdf

European Central Bank. (2012, 09 10). *Payment Statistics for 2011.* Retrieved 12 02, 2013, from European Central Bank: http://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2012/html/pr120910.en.html

European Central Bank. (2013, 09 19). *Payment statistics for 2012.* Retrieved from European Central Bank: http://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2013/html/pr130910.en.html

FISA. (2008, 07 09). *H.R. 6304(110th): FISA Amendments Act of 2008.* Retrieved from govtrack.us: https://www.govtrack.us/congress/bills/110/hr6304/text

Franceschi-Bicchierai, L. (2013, 06 22). *Revealed: British Spy Agency Secretly Taps Global Communications.* Retrieved from Mashable: http://mashable.com/2013/06/21/gchq-spy-agency-taps-global-internet/

Galagher, S. (2013, 11 06). *Googlers say "F*** you" to NSA, company encrypts internal network.* From Ars Technica: http://arstechnica.com/information-technology/2013/11/googlers-say-f-you-to-nsa-company-encrypts-internal-network/

Geier, E. (2012, 04 25). *How to encrypt your email.* Retrieved from PCWorld: http://www.pcworld.com/article/254338/how_to_encrypt_your_email.html

Gellman, B. (2013, 10 30). *NSA infiltrates links to Yahoo, Google data centers worldwide, Snowden documents say.* Retrieved from The Washington Post: http://www.washingtonpost.com/world/national-security/nsa-infiltrates-links-to-yahoo-google-

data-centers-worldwide-snowden-documents-say/2013/10/30/e51d661e-4166-11e3-8b74-d89d714ca4dd_story.html

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

Jungholt, T. (2013, 08 03). FDP-Minister will "Datenuntreue" bestrafen. *Die Welt*. Retrieved 09 20, 2013, from http://www.welt.de/politik/deutschland/article118648774/FDP-Minister-will-Datenuntreue-bestrafen.html

Mims, C. (2013, 11 14). *Cisco's disastrous quarter shows how NSA spying could freeze US companies out of a trillion-dollar opportunity.* From Quartz: http://qz.com/147313/ciscos-disastrous-quarter-shows-how-nsa-spying-could-freeze-us-companies-out-of-a-trillion-dollar-opportunity/

Mirani, L. (2013, 06 11). *Think U.S. Snooping Is Bad? Try Italy, India or Canada.* Retrieved from Mashable: http://mashable.com/2013/06/11/nsa-privacy-italy-india-canada/

Moore, A. (2013, 08 07). *Former NSA boss compares PRISM critics to Al Qaeda.* Retrieved from deathandtaxes: http://www.deathandtaxesmag.com/203430/former-nsa-boss-compares-prism-critics-to-al-qaeda/

Nautiyal, A. (2013, 11 18). *Google Encrypts Its Network to Counteract NSA Surveillance.* From JOLT digest: http://jolt.law.harvard.edu/digest/privacy/google-encrypts-its-network-to-counteract-nsa-surveillance

Nikić, S. (2010, 03 05). *Najčešće metode napada cyber kriminalaca i kako se odbraniti.* Retrieved from IT Veštak: http://www.itvestak.org.rs/ziteh_10/zbornik_radova/Nikic%20Srdjan%20-%20Metode%20napada.pdf

Oremus, W. (2013, 10 30). *To celebrate spying on Google users, the NSA drew a smiley face.* Retrieved from Future tense: http://www.slate.com/blogs/future_tense/2013/10/30/nsa_smiley_face_muscular_spying_on_google_yahoo_speaks_volumes_about_agency.html

Osterman Research. (2013, 07). *Why Should You Encrypt Email and What Happens if You Don't?* Retrieved from Osterman Research White Paper: http://www.ostermanresearch.com/whitepapers/orwp_0194.pdf

PAA. (2007, 08 05). *Protect America Act of 2007.* Retrieved from U.S. Government Printing Office: http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/PLAW-110publ55/html/PLAW-110publ55.htm

Piermon, E. (2013, 07 12). *Microsoft helped the NSA bypass encryption, new Snowden leak reveals.* From RT - Russia Today: http://rt.com/usa/microsoft-nsa-snowden-leak-971/

Pramis, J. (2013, 02 28). *Number of mobile phones to exceed world population by 2014.* Retrieved from Digital trends: http://www.digitaltrends.com/mobile/mobile-phone-world-population-2014/

Radicati, S., & Levenstein, J. (2013, 04). *Email Statistics Report, 2013-2017.* Retrieved from The Radicati Group, Inc.: http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2013/04/Email-Statistics-Report-2013-2017-Executive-Summary.pdf

Rouse, M. (2007, 06). *Man in the middle attack (fire brigade attack).* Retrieved from SearchSecurity: http://searchsecurity.techtarget.com/definition/man-in-the-middle-attack

Snowden, E. (2013, 06 23). *Edward Snowden News*. Retrieved from Edward Snowden News: http://edward-snowden.net/category/edward-snowden/

Symantec. (2013, 03 13). *Symantec Encryption Solutions for Email, Powered by PGP Technology.* Retrieved 08 01, 2013, from Symantec: http://www.symantec.com/content/en/us/enterprise/fact_sheets/b-encryption-solutions-for-email.pdf

The Washington Post. (2013, 10 30). *How the NSA's MUSCULAR program collects too much data from Yahoo and Google.* Retrieved from The Washington Post - National Security: http://apps.washingtonpost.com/g/page/world/how-the-nsas-muscular-program-collects-too-much-data-from-yahoo-and-google/543/#document/p1/a129319

The World Bank. (2013). *Mobile cellular subscriptions (per 100 people).* Retrieved from The World Bank: http://data.worldbank.org/indicator/IT.CEL.SETS.P2

USA Patriot Act. (2001, 10 24). *Uniting and Strengthening America by Providing Appropriate Tools Required to Intercept and Obstruct Terrorism (USA PATRIOT ACT) Act of 2001.* Retrieved 08 03, 2013, from epic.org: http://epic.org/privacy/terrorism/hr3162.html

Wilking, R. (2013, 11 27). *Suspicious of NSA spying, Microsoft moves to encrypt internet traffic - report.* From RT - Russia Today: http://rt.com/usa/microsoft-encryption-nsa-spying-358/

Datum prve prijave: 25.02.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 08.04.2014.
Datum prihvatanja članka: 08.05.2014.

Kako citirati ovaj rad?

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

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*
Čekerevac, Zoran, Zdenek Dvorak, and Petar Čekerevac. 2014. "Internet sigurnost u svetlu otkrića Edvarda Snoudena." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 68-78. doi:10.12709/fbim.02.02.02.07.

*Style – **GOST** Name Sort:*
Čekerevac Zoran, Dvorak Zdenek and Čekerevac Petar Internet sigurnost u svetlu otkrića Edvarda Snoudena [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - [s.l.] : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 68-78.

*Style – **Harvard** Anglia:*
Čekerevac, Z., Dvorak, Z. & Čekerevac, P., 2014. Internet sigurnost u svetlu otkrića Edvarda Snoudena. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 68-78.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:
Internet sigurnost u svetlu otkrića Edvarda Snoudena. **Čekerevac, Zoran, Dvorak, Zdenek and Čekerevac, Petar.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, s.l. : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 68-78.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.08

UPRAVLJANJE MEDIJIMA U KRIZNIM SITUACIJAMA – STUDIJA SLUČAJA: RAT U AVGANISTANU

MEDIA MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS – A CASE STUDY: WAR IN AFGANISTAN

Dragan Ćosić
„Union“ Univerzitet – Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd

Vladimir Vukajlović
„Union“ Univerzitet – Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd

© MESTE NGO
JEL category: **H12, H57, L82**

Apstrakt

Krize su pratile čoveka tokom njegovog celokunog razvoja. Prvobitno kao posledica vremenskih uslova i elementarnih nepogoda, dok su kasnije sve više i više bile posledica uticaja ljudskog faktora. Razvojem tehnologije i prenosnika informacija, krize su poprimale globalni karakter. Kriza kao posledica elementarne nepogode uglavnom je praćena pravom pričom o njenom uzroku i posledicama. Međutim, rat kao savremen oblik krize, uključuje dve strane „žrtvu“ i „napadača“, a prava istina o njemu zavisi od priče koja se servira od jače snage u sukobu. Rat u Avganistanu je počeo 7. oktobra 2001.godine, pokrenule su ga Sjedinjene Američke Države i Velika Britanija kao odgovor na terorističke napade na Njujork i Vašington 11. septembra 2001. godine. To je bio početak rata protiv terorizma. Događaji koji su sledili stvorili su kontraverznu sliku rata u Avganistanu. Postavilo se pitanje opravdanosti rata i otkrivene su brojne istine onoga što se krije od javnosti. Američka politika uz pomoć medija prikriva stvarne ekonomske i strateške interese koji podstiču rat porotiv Avganistana, u cilju održavanja lažnog verovanja da je ovaj rat izbio preko noći kao reakcija na terorističke napade od 11. septembra.

Ključne reči: *mediji, kriza, rat, Avganistan*

Apstract

Crises are accompanied human in his development. Initially they were a consequence of weather conditions and natural disasters, while the later, more and more were influenced by human factor. With the development of information technology, the crisis became global. Crisis as a result of natural disasters is generally accompanied by the true story of its causes. However, the war as a contemporary form of crisis includes the two sides "victim" and

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Dragan Ćosić
cosicdr@gmail.com

"attacker" and the truth of it depends on the story, which is served by a stronger force in the conflict. The war in Afghanistan began 7 October 2001, launched by the United States and the United Kingdom as response to the terrorist attacks on New York and Washington on 11 September in 2001. year. That was the beginning of the war against terrorism. The events that followed created the controversial picture of the war in Afghanistan. Many questions were raised about justification of war and revealed numerous truth of what is hidden from the public. American politics with media hides the real economic and strategic interests that encourage war against Afghanistan, in order to maintain the false belief that this war broke out overnight as response to the terrorist attacks of 11 September.

Key words: *medija, crisis, war, Afganistan*

1 UVOD

Osnova savremenog društva je borba za moć i novac. Kako pojedinci, tako i države na globalnom nivou žele da dođu do moći, da ojačaju svoju poziciju, te da budu vodeći u odlučivanju koje se tiče ne samo njih samih, već i drugih ljudi. Da bi postigli svoj cilj, često posežu za sredstvima koja su pogubna za ostale pojedince ili države. Nekada su se ti sukobi dešavali i rešavali lično. Danas, međutim razvojem tehnologije, na raspolaganju su različite savremene metode dolaženja do ciljeva, manipulacijom ljudske psihe i uticanjem na razmišljanje, stavove i verovanja ljudi i kao zadnjim sredstvom - silom.

Danas mediji predstavljaju moćno sredstvo, kojima se manipuliše ljudima te se informacije često netačne, „serviraju" od strane onih koji imaju moć i žele da je prošire ili prisvoje nešto što im ne pripada. Kako u životu, tako i u ratu mediji imaju jak (nekada čak i presudan) uticaj na ishod istog, pri čemu se činjenice i istina prikriva, a jača strana daje informacije koje joj odgovaraju.

Postavlja se pitanje uloge medija u oružanom sukobu, koliko mediji pomažu, a koliko odmažu u već teškoj situaciji. Sve savremeniji prenosnici informacija, kao i njihovi tvorci, često iskrivljuju sliku stvarnosti, tako da se otvara pitanje njihove svrsishodnosti i potreba za postojanjem, iako se savremeni svet ne bi mogao zamisliti, niti funkiconisati bez njih. Danas nije pitanje da li su informacije dostupne, već da li su ispravne. Takođe se ne postavlja pitanje postojanja informacija, već znanja kako do njih doći. Sami mediji su razapeti između protivurečnih zahteva politike, privrede, same produkcije, njihove percepcije i distribucije.

Krize koje se javljaju kao posledica elementarnih nepogoda, nešto je na šta se ne može uticati i u ovim uslovima mediji uglavnom prenose objektivne informacije (osim u slučaju da se želi izbeći panika u javnosti npr. zbog broja žrtava). To su krize gde ne postojimo „mi" i „oni". Ovde se javlja samo jedna strana kojoj je nanesena šteta. Poslovne krize su ekonomskog ili finansijskog predznaka, koje nastaju usled uticaja čoveka ili nekih okolnosti na koje čovek nije mogao da računa (devizni kurs, svetska ekonomska kriza, promena ponude i tražnje i sl.). Ove krize ne vezuju se za ljudske žrtve, imaju materijlni predznak, pa je iz tog razloga i manja njihova senzacionalnost.

Ratom izazvane krize uvek su posledica čovekovog uticaja. One zahvataju cele nacije, države, pa čak i kontinente. Rat gotovo uvek sa sobom nosi ono što je najvrednije – ljudske živote. Pored toga rat remeti celokupno funkcionisanje područja koje zahvata, pa tako uzrokuje materijalne gubitke, krizu privrede, poremećaje u obrazovanju, zdravstvu, ekonomiji itd.

Ovim radom će se teorijskim pristupom ukazati na ulogu medija u oružanom sukobu, kao izazivaču apsolutne krize ratom zahvaćenog područja. Ratovi su razarajućeg karaktera, a mediji moćno sredstvo prenošenja informacija sa uticajem na širok auditorijum. Mediji u mnogome služe stranama u sukobu da utiču na stavove i verovanja o događajima. Takođe oni mogu da utiču da konflikt pretvore u sukob, "okrenu" istinu drugačijim prikazivanjem stvari ili predstavljanjem samo onih informacija i priče koji su u interesu jedne od strana.

2 KRIZNI MENADŽMENT

Čoveka su od njegovog nastanka pratilekrize. Pračovek se susretao sa krizama koje su bile u vidu elementarnih nepogoda, pa je i sam instiktivno preduzimao aktivnosti kako bi smanjio ili čak neutralisao posledice tih događaja (selio se u oblasti pored reka da bi izbegao sušu,

nastanjivao staništa bogata plodovima i sl.). Danas, međutim, čovek se ne susreće samo sa krizama koje su u obliku prirodnih nepogoda. Savremenim tehnikama moguće je čak veliki broj prirodnih nepogoda sprečiti (iako ekološki problemi dovode do globalnih promena klime i opasnosti od katastrofa na koje čovek ne može da utiče). Danas je veća opasnost od kriza koje čovek sam izaziva, koje narušavaju život i ekonomiju na globalnom nivou direkno, a indirekno (pogotovo ratovima) utiče se i na narušavanja ekosistema. Savremene krize nemaju posledice samo trenutne, već tragove ostavljaju generacijama.

Krizni menadžment obuhvata organizaciju, pripremu, mere i raspoređivanje resursa za savladavanje krize. Pod pojmom krize podrazumeva se odstupanje od normalnog poredka stvari. Ona je dugo shvatana kao proizvod više sile ili rezultat božje volje, pa su se ljudske aktivnosti u slučajevima krize svodile na magijske rituale ili religijske obrede. Razvoje nauke, ljudi nastoje da opišu, klasifikuju, razumeju, objasne krize i uspostave što bolji sistem za upravljanje krizom (Avakumović, Avakumović, & Milinković, 2010).

Različiti autori sugerišu različite pristupe procesu kriznog menadžmenta. Tako Milar i Heat (Millar & Heath, 2004)kratko opisuju da “tradicionalno, dobar krizni menadžement obuhvata tri elementa: mora da ostoji plan za aktivnost, organizacija mora da ima rani sistem upozorenja kako bi se signalizirale potencijalne krizne situacije, i organizacija mora da ima krizni menadžment tim koji ima snagu da reaguje na krizu”. Ovi elementi su minimalni uslovi koji treba da budu zadovoljeni u periodu pre početka krize. Oni nisu dovoljni kada se prave detaljne pripreme, ali mogu biti upotrebljeni kao osnova i mogu imati neke značajne aspekte.

Drugi primer procesa kriznog menadžmenta predstavio je Blajt (Blythe, 2002) u sedam koraka kako se pripremiti za kritične događaje: analiza mogućih slabih tačaka, ocena postojećih procedura, ako uopšte postoje, identifikacija novih procedura koje treba da se savladaju radi otklanjanja slabih tačaka, organizovanje plana kriznog menadžmenta, upotreba pripremljenog plana, i kontrola mogućih nivoa slabih tačaka.

Različiti autori sugerišu različite načine na koje se može upravljati krizom. Koje god da su sugestije postoje neke sličnosti koje se ogledaju u tri faze koje treba da se obuhvate: predkrizne pripreme, planiranje tokom krize i posle krizno planiranje.

Podrška ovim idejama može se naći u radu Stivena Finka (Fink, 1986). Polazeći od saznanja da je u mogućim kritičnim incidentima od pomoći priprema za ono što je neophodno i usmeravanja ka smanjivanju štete, ili čak njenom izbegavanju u potpunosti, podvučeno je da je od izuzetne važnosti stvaranje što je više mogućih ishoda i njihovo beleženje. Isto tako bitno je da se traže informacije u što većem broju i da se izbegava preuranjeno donošenje odluka. Ipak, u akutnim kriznim situacijama, fokus bi trebao da bude na rešavanju problema, ne traženju informacija.

Bez obzira da li se radi o mikrosistemu (organizaciji) ili makro okvirima (celokupne države), oni koji se nađu u situaciji da upravljaju krizom suočavaju se sa različitim načinima rešavanja krize. Vajcel i Džonson (Weitzel & Jonsson., 1989)su razvili model u kojem opisuju ponašanje menadžmentaza vreme krize, koji vodi ravno u propast. Nazvali su ga „procesom propadanja“, a unjemu razlikuju pet ključnih faza: faza zasljepljenosti, faza pasivnosti, faza pogrešnih odluka, faza krize i faza propasti.

Prema Skoglundu (Skoglund, 2002) krizni menadžment nema vrednost ako ne postoji rutina, ukoliko nije jasno definisano ko je uključen u proces priprema i ukoliko se na tome ne radi konstantno. Politike i pravila same za sebe ne rešavaju probleme.

Krizni menadžment danas postoji u svim oblastima života. On takođe postaje i delatnost koja ima veoma bitne implikacije na vojnoorganizacione sisteme koji posebno dolaze do izražaja u uslovima krize ili krizne situacije. Ako se u odbrambenu delatnost svrstaju sve aktivnosti relevantne sa aspekta Vojske i obuhvate globalno misje Vojske, nije teško zaključiti da krizni menadžment u ovoj sferi dobija punu afirmaciju u svakoj misiji koju prožima u procesu njene implemenacije. Dominantna je prva misija koja se svodi na odbranu zemlje od raznih vrsta izazova rizika i pretnji, pa se samim tim odnosom krizni menadžment neodvojivo uklapa u sferu rizika, neizvesnosti i pretnje. Sa aspekta značaja kriznog

menadžmenta, posebno treba napomenuti i treću misiju implementiranu kroz pomoć civilnim organima vlasti u prevazilaženju određenih vrsta kriza, odnosno nevojnog ugrožavanja bezbednosti (Karović, Komazec, & Đurić, 2011).

Kriza je pojam koji je veoma teško definisati, iz razloga što kriza ima toliko koliko i različitih organizacija, ljudi, okolnosti u kojima ljudi deluju i različitih događaja. To su stanja koja mogu da karakterišu međunarodne odnose, nacionalna društva, stanje ekonomije ili zdravstva, ali i međuljudske odnose i napore u borbi sa snagom prirode. Kriza može da utiče na sve i na svakoga, a njome mogu da se bave političari, svetski lideri ili menadžeri različitih organizacija (Đurić Atanasievski & Karović, 2011).

Kriza može da se odredi kao “specifičan neočekivan i neoubičajen događaj koji stvara visok nivo neizvesnosti i pretnje ili moguće pretnje prioritetnim ciljevima organizacije” (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 1998). Kriza predstavlja "posebno stanje u razvoju jedne pojave; obrt stvari u odnosu na dotadašnji tok” (Senić & Lukić, 2008, p. 25). Prema Venetu (Venette, 2003) „kriza ja proces transformacije u kojem se stari sistem ne može više održavati”.

3 MEDIJI U KRIZNIM SIUTACIJAMA

Savremeno društvo u današnjim okvirima, ne može se zamisliti bez postojanja medija. Bez obzira o kojoj se sferi životа radi, mediji su ti koji prenose informacije, utiču na psihu ljudi u kojoj se stvara predstava u odnosu na sliku, reči i zvuk koji mediji prenose.

Mediji plasiraju informacije u javnost, posredno pomažući da se kriza reši, iznoseći bitne, argumentovane, istinite činjenice koje idu u prilog, jer se tako zadržava kontrola nad situacijom. Neistina, manipulacije i pokušaji kontrole medija treba izbegavati po svaku cenu, jer se negativno mogu odraziti na krizu. Tek povremeno, može se posegnuti za nekim oblicima cenzure, tj. „odlaganju objavljivanja informacije“, ali ova „oruđa“ treba svesti na najmanju moguću meru. Smatra se da novinari imaju, zahvaljujući pretpostavljenoj ili stvarnoj objektivnosti, poseban status u društvima razvijenih demokratija, ali je činjenica da novi mediji kao što je internet menjaju predstavu o objektivnosti. Neki autori smatraju da objektivnost u novinarstvu spada u profesionalne alatke za odbranu od raznih oblika političkog mešanja u rad novinara.

Dva suprotstavljena stava po pitanju objektivnosti su empatična i faktografska ili činjenična teorija, a ta dva sukobljena stava posebno dolaze do izražaja u izveštavanju sa prostora zahvaćenih oružanim sukobima. Prema prvom novinar u jednom sukobu mora imati više empatije za jednu stranu.Kao najznačajaniji zagovornik empatičnog novinarstva je BBC-jev ratni dopisnik i izveštač sa velikim iskustvom je Martin Bell. Prema njegovom mišljenju „televizijska slika za razliku od ogledala, utiče na onošto prikazuje“ (Bell, 2012).

Mnogi moderni teroristi, kao i deo mas medija, izgledaju kao da su začarani u odnosima značajnih uzajamnih povlastica, bilo da izgleda da se u osnovi nalazi dobit televizijske stanice u vidu masovnog svetskog publiciteta, već i legitimnost koja se zbog takve medijske pažnje dobija u očima simpatizera. Posebno za organizaciju masovnih medija koje pokrivaju terorizam, kod produženih incidenata, kao što su otmičarske i talačke situacije, obezbeđuju se bezgranični izvori senzacionističkih i vizuelno ubedljivih priča za vesti koje su sposobne da podstaknu auditorij i povećaju broj gledalaca (Simeunović, 2009).

Kada se objašnjava odnos između rata i medija u literaturi, gotovo se stalno opisuje eksploatacija medija za promociju rata ili ratna propaganda. Najozloglašteniје su studije koje vešto opisuju upotrebu masovnih komunikacionih kanala od strane saveznika u I Svetskom ratu ((Creel, 1920); (Lasswell, 1927)), brutalnu manipulaciju medijima od strane nacističke Nemačke ((Jowett & O'Donnell, 1999); (Taylor, 1995)) i skoriju zloupotrebu medija u Ruandi i bivšoj Jugoslaviji (Price & Thompson, 2002). Praktično su nepoznati slučajevi pozitivne upotrebe masovnih komunikacionih kanala u razrešavanju poslekonfliktnih situacija u društvima. U poslednje dve decenije, praktičari vladinih međunarodnih agencija i neprofitne organizacije pokrenule su projekte kako bi dali podršku konfliktnom preobražaju. Optimizam koji se javlja u pogledu ideje stvaranja medija koji su orjentisani ka stvaranju mira, susreće se sa dve neposredne prepreke. Teoretski, literatura o pozitivnom uticaju medija u konfliktu sve više pokazuje manjakvosti. U pogledu uspostvaljanja akademskog interesa u

pogledu medija i konflikta, iznenađujuće je da postoje samo nekoliko akademskih studija, novinskih članaka ili akademskih konferencija, koje su posvećene uključivanju medija u mirovni proces. Drugi problem je više praktičan. Ni jedna akademska studija nije pokušala da spoji različite mirovno orjentisane projekte, pa tako celokupan okvir prakse je nepoznat.

U ratnim uslovima s obzirom da je narušen normalan, svakodnevni život ljudi u celokupnoj zemlji, položaj medija, gledanje na njih i njihov uticaj na tok događaja je izuzetno specifičan. Prema jednom stavu (Seethaler, Karmasin, Melischek, & Woehlert, 2013) kako javnost doživljava medije zavisi delom i od odnosa koji oni imaju prema trenutnoj Vladi. Nekoliko značajnih pitanja moraju biti postavljeno:

1. Tokom trajanja rata, šta se dešava sa kontradiktornim odnosom između novinara i Vlade?
2. Da li on treba biti stavljen u stranu ili u krajnjem slučaju ublažen?
3. Do kog obima odgovornost građana/patriota potiskuje novinarstvo?

Kada je invazija na Irak počela marta 2003, mediji u USA su postali više vezani za Vladu nego što je realno, a to je rezultiralalo da je u Pentagonu kreiran sistem ugrađivanja novinara u vojne jedinice. Ovo je značilo da je 700 novinara živelo, radilo i putovalo sa vojskom nedeljama ili čak mesecima. Javnost je o ovom događaju rekla da je Pentagon bio i američka javnost i "javnost u savezničkim zemljama čije je mišljenje moglo uticati na trajanje naše koalicije sa javnosti u drugim zemljama u kojima smo imali operacije, čija percepcija može uticati na cenu i trajanje našeg sudelovanja u njima". Izveštači iz Pentagona su govorili o "slobodnom novinarstvu u slobodnom društvu", potvrđujući pragmatične razloge programa ugrađivanja novinara. Prisutnost reportera u ratnim područjima smanjilo bi šansu da neprijatelj daje dezinformacije. Mada verovatno najbitnije pokriće za ugrađvanje bilo je osnova za podršku rata unutar javnosti USA.

4 PREDMET I CILJ RADA

Mediji su danas moćno sredstvo uticaja na široku javnost, s obzirom da je napredak tehnologije omogućio širenje velikog broja informacija u istom momentu milionskom auditorijumu. S druge strane, ratni sukobi stvaraju krizu koja zahvata sve sfere društvenog života i može da traje godinama, što kako vreme odmiče produbljuje krizu. Mediji i informacije koje oni prenose mogu da izazovu promenu toka događaja, pa čak i da ugroze vojne operacije, živote i prikriju prave uzroke krize.

U skladu sa napred iznetim, analiza rada biće orjentisana na upravljanje medijima u uslovima krize koja je izazvana ratnim sukobima. Motivi za ovakvo istraživanje leže u specifičnim okolnostima koje rat sa sobom nosi, pri čemu je krizu koja nastaje kao posledica rata izazvao sam čovek, a nije rezultat prirodne nepogode. Kriza usled rata pogađa ne samo ratom zahvaćena područja, već i okolne privrede, a gledajući globalno dovodi i do kriza širih razmera koje se mogu sagledati kroz narušavanje čovekove sredine. U ratu su ugroženi životi ratom zahvaćenih strana, i svih koji se u momentu nađu na tom području, pa i novinara koji izveštavaju o događajima. Predmet rada je analiza medija u kriznim situacijama, odnos vojske i medija, kao i upravljanje medijima u uslovima ratne krize.

Posebno će biti predstavljen odnos medija i vojske na primeru rata u Avganistanu. Cilj rada je da se kroz studiju slučaja predstavi moć medija koji kroz plasiranje informacija stvara sliku koja pogoduje započinjanju krize razmera ratnih sukoba. Nime, kontraverze koje su se javile povodom terorističkog napada 11. septembra u prvi momenat „prodrmale" su javnost i jednu stranu predstavile kao žrtvu, da bi razvoj događaja koji su sledili doveli do postavljanja brojnih pitanja i medijskog posmatranja stvari na način različit od onog s početka dešavanja.

5 STUDIJA SLUČAJA - RAT U AVGANISTANU

Od maja 1996. godine, Osama bin Laden je živeo u Avganistanu, zajedno s drugim pripadnicima Al Kaide, odakle je vodio terorističke kampove za obuku u savezu sa Talibanima. Nakon što su američke ambasade u Keniji i Tanzaniji 1998. godine bile bombardovane, SAD je vojno pokrenuo akciju raketiranja terorističkih kampova u Avganistanu radi ograničavanja rada istih. Savet bezbednosti UN-a je 1999. godine i 2000. godine izdalo Rezolucije 1267 i 1333 usmerene prema talibanskom režimu koje su omogućile finansijske

i vojne materijalne sankcije s namerom da se Bin Laden izruči i da mu se sudi za bombardovanje dve ambasade SAD-a u Africi, u avgustu 1998. godine, te da zatvore terorističke kampove za obuku.

17. septembra 2001.godine, 6 dana nakon napada na Njujork i Vašington, američki predsednik Džordž Buš osumnjičio je Osamu bin Ladena kao odgovornog za napade. 20. septembra 2001.godine, predsednik Buš izdao je ultimatum pri čemu od talibanske vlade zahteva da se: vođe Al Kaide koji se nalaze u Avganistanu izruče SAD-u, oslobode svi zatvoreni strani državljana, uključujući i američke državljane, zaštite strani novinari, diplomate i pomoćni radnici.

Rat u Avganistanu, koji je počeo 7. oktobra 2001.godine, pokrenule su Sjedinjene Američke Države i Velika Britanija kao odgovor na terorističke napade na Njujork i Vašington 11. septembra 2001. godine. To je bio početak rata protiv terorizma.

Za rat u Vijetnamu Bernard Kabl je rekao "…bio je to rat drugačiji od svih drugih, rat bez linije fronta, bez lako prepoznatljivog neprijatelja, bez jednostavno objašnjivog povoda i cilja, bez jasno određenog zlotvora na koga bi se mogla usmeriti mržnja naroda, bez pretnje domovini, bez potrebe za sveopštim žrtvovanjem, prema tome i bez patriotskog zanosa. Bio je to prljav rat, u maloj, dalekoj, opustošenoj i zaostaloj zemlji, protiv neprijatelja koji je, bez lica...". (Knightlev, 1977) Kako je u navodu rečeno od Vijetnama pa nadalje vode se novi ratovi, interdisciplinarni, ratovi u kojima se kompleksni politički problemi mešaju sa vojnim aspektom rata, u kojima su uspesi na bojnom polju potrebni, ali ni iz bliza dovoljni, ratovi u kojima neosnovani optimizam, propaganda i manipulisanje vestima može opasno zamagliti sliku stvarnosti.

5.1 „Prava istina" o ratu u Avganistanu

Prema izvorima Patrika Martina čije su informacije objavljene u britanskim, francuskim i indijskim medijima otkriveno je su da su zvaničnici SAD-a Avganistanu zapretili ratom tokom leta 2001. godine. Ovi izveštaji uključuju predviđanje, objavljeno u julu, da „ako bi se krenulo u vojnu akciju, ona bi započela prije nego što sneg počne padati u Avganistanu, najkasnije do sredine oktobra (Martin, 2001)."

Nije slučajno da su ova otkrića obelodanjena u inostranstvu a ne u SAD. Vladajuće klase ovih zemalja se moraju pobrinuti za svoje vlastite ekonomske i političke interese, a oni se ne podudaraju – a u nekim slučajevima se i direkno sukobljavaju – sa naporima američke vladajuće elite da prigrabi kontrolu nad teritorijom Centralne Azije, koja je bogata naftom i drugim prirodnim bogatstvima.

Američka politika uz pomoć medija prikriva stvarne ekonomske i strateške interese koji podstiču rat porotiv Avganistana, u cilju održavanja lažnog verovanja da je ovaj rat izbio preko noći kao reakcija na terorističke napade od 11. septembra. Komentatori američkih televizijskih vesti i glavnih dnevnih novina proslavljaju brzi vojni poraz talibanskog režima kao da se radi o neočekivano sretnim okolnostima. Oni odvraćaju javno mnjenje od zaključka koji bi bilo koji ozbiljan posmatrač trebao da izvuče iz događaja koji su predhodili napadu: razotkriva pažljivo planiranje i pripremanje od strane američke vojske, koji su morali da počnu mnogo prije napada na tržni centar i Pentagon.

Takođe, Kreg Marej, rektorka Univerziteta u Dandiju videla je dokumente koji su dokazivali da su motivi za vojnu agresiju SAD i Velike Britanije na Avganistan bili u vezi sa rezervama prirodnog gasa u Uzbekistanu i Turkmenistanu. "Ako pogledate na raspored snaga SAD u Aganistanu bez ikakve sumnje ćete uvideti da su američke snage raspoređene tako da čuvaju trasu gasovoda. To je ono o čemu se radi. Radi se o novcu, radi se o energiji, ne radi se o demokratiji (Roberts, 2009). "

Američka vojna intervencija u Avganistanu, prema zvaničnoj verziji, se improvizovala na brzinu, za manje od jednog meseca. Zamenik Ministra odbrane je u televizijskom intervjuu 18. novembra tvrdio da je planiranje vojnog napada izvršeno za samo tri nedelje. Američka vladajuća elita je razmatrala mogućnost rata u Avgansitanu još mnogo pre napada. Američke naftne komapnije i vladini zvaničnici su razmatrali niz alternativnih trasa za naftovode – zapadno preko Azerbajdžana, Gruzije i Turske do Mediterana; istočno preko Kazakstana i Kine do Pacifika; i,

najbitniji pravac za sadašnju krizu, južno od Turkmenistana preko zapadnog Avganistana i Pakistana do Indijskog Okeana. Da li je to istina ili je istina da je intervencija detaljno planirana i pažljivo pripremljena mnogo prije nego što su teroristički napadi dali razlog za pokretanje rata? Kako se upravljalo medijima i kako su se „plasirale“ priče u cilju prikrivanja prave istine i uzroka započinjanja rata?

5.2 Obmana javnosti ili proboj istine

Upravo dilema prikazati ili ne uznemirujuće snimke trese mnoge urednike širom sveta. Drama je pre nekoliko godina drmala i Ameriku kada su prikazane fotografije vojnika koji je, nakon granatiranja, proživljavao smrtnu agoniju. Javnost se digla na noge a ministar obrane Robert Gejts je uredništvu televizije napisao pismo u kojem traži da se takvi prizori prestanu prikazivati. Nelofer Pazira izjavila je da zapadni mediji prenose reduciranu stvarnost. Ona u filmu koji je režirala govori o devojci Meni koju je njen verenik bio prisiljen ubiti samo zato što se družila s kanadskom filmskom ekipom koja je došla snimati u njeno zabačeno selo. Između ostalog žali što su zapadni mediji demonizovali Afganistan i povezivali ga s Bin Ladenom i navodi: “...ma dajte, neće ljudi u selu kod Kandahara kada vas vide pomisliti kako su tu nekada prolazili komunistički tenkovi, a sada prolaze tenkovi demokratije...” (Nelofer, 2001).

Mediji su vrlo limitirani, prvenstveno u vremenu koji daju za neku priču. Tajms je izvestio da avganistanski političari govore kako predsednik Hamid Karzai pokušava postići dogovor s Talibanima i nastoji ustanoviti adekvatnu vladu. Karzai je od nedavno održane mirovne konferencije dobio što je hteo - mandat za osnivanje vladine komisije za početak pregovora s Talibanima. Zbog toga glasine o pokušajima nagodbe posebno zabrinjavaju.

Jedan od osnovnih političkih principa vođenja rata zahteva ne samo kontrolu nad načinom na koji se rat vodi nego i nad načinom na koji narod razmišlja. U novije vreme, političari, ne pokušavaju rešiti problem uvođenjem cenzure nego organizovanjem kampanja da se javnosti nametne njihov pogled na rat i zbivanja u njemu. Često se apeluje na patriotizam medija i da vode računa o nacionalnim interesima. Kako je rekao jedan američki zvaničnik “…činite to tako da sve sumnje budu povoljne za nas...ovo je naš zajednički posao..” (Internationalist, 2009)

Svaka je vlada svesna da je za uspešno vođenje rata preko potrebno naučiti trupe da dehumanizuju neprijatelja. Naposletku za rat se kaže da je neizbežna smrt ljudi. Mediji imaju veliku ulogu u raspirivanju mržnje, jačanju šovinizma i rasizma i potpirivanju mržnje prema neprijatelju (lansiranjem priča o njegovim okrutnostima...).

Takođe jedan od osnovnih političkih principa vođenja rata, a rat u Avganistanu ni po čemu nije izuzetak, zahteva ne samo kontrolu nad načinom na koji se rat vodi nego i nad načinom na koji narod razmišlja. Mediji često apeluju na njihov patriotizam, takođe, i da vode računa o nacionalnim interesima. Iako u mnogim slučajevima, sam rat nije neizbežan, propaganda se često koristi da se ide ka ratu, ako to nalaže aktuelna politička opcija. Nažalost, kada rat počne, civilne žrtve su gotovo sigurna stvarnost.

Oni koji propagiraju negativnu sliku o „neprijateljskom“ često tu sliku mogu pojačati izjavama o sopstvenoj pravednosti, pokušavajući da dobiju podršku i uverenje da je ono što treba učiniti pozitivno i u interesu svakoga. Tako npr. 7.oktobra 2001. pred početak vojnih neprijateljstava, Talibani su ponudili da odvedu Bin Ladena u Avganistan pred jedan islamski sud. Ovu ponudu SAD je odbio te je bombardovanje ciljeva u Avganistanu američkim i britanskim snagama započeo isti dan.

U pripremi za opravdavanje rata, postoje tehnike koje se svesno ili nesvesno koriste, a koje imaju nekoliko ključnih faza vojne kampanje kojima se nastoji „omekšati“ javno mnjenje putem medija u pripremi oružanih intervencija.

Dosadašnji ratovi, po pravilu, počinjali su tek posle medijskih kampanja, kojima je napadač nastojao da u sopstvenoj i široj javnosti opravda agresiju, uglavnom skrivajući svoje ciljeve pod maskom zalaganja za univerzalne vrednosti. Pored toga, žrtva takvog medijskog sukoba - najčešće asimetričnog, u pogledu angažovanih medija i informacionih kapaciteta, može samo da se nada da će javnost prozreti namere protivnika i stati na stranu onog ko je stvarno ugrožen i čiji bi

argumenti objektivno trebalo da budu verodostojniji.

5.3 Propaganda u cilju izazivanja sukoba u Avganistanu

Propaganda može poslužiti da se narod stavi iza pravog uzorka sukoba, često po cenu preterivanja i čak laži kako bi se dobila podrška javnog mjenja. Propaganda se od davnina spominje u kontekstu militarizma, rata i ratnih raspirivanja, ali realno ona je u svim aspektima života svakog pojedinca. Propaganda je stara najmanje 2400 godina (spominje je i Sun Cu u svojoj knjizi *Umeće ratovanja* (Sun Cu, 2009) ali je u I svetskom ratu prvi put bila organizovana. U početku je je bila skromna i ograničena na sporadične apele za zaštitu interesa, dok se u I svetskom ratu razvila u mašineriju koja je pokorila svet i tako je ostalo do danas. Prvi koraci na polju sistematske propagande bili su za unutrašnje potrebe države, propagande, koja će u budućnosti postati moćno oružje, koja će jako uticati na ratno dopisništvo i na samo vođenje rata. Kada dođe u pitanje vlastita zemlja odnos medija prema sukobu se menja iz korena što pokazuje i Hearstova kampanja za pridobijanje javnosti za intervenciju SAD na Kubi 1895.

Oduvek su vlasnici štampanih i elektronskih medija želeli da „pokrivaju“ rat i to ne zato što su žudeli za istinom, ne zato što su bili povezani sa propagandnim aparatom nego pre svega zato što je za medije rat uvek bio veliki izvor prihoda (odatle i izjava jednog američkog urednika – nije važno da li je vest tačna, važan je njen efekat na tiraž novina). Pravovremeno upućivanje informacija na prave adrese putem medija predstavlja širenje uticaja i moći, koje se po značaju može meriti s efektima precizno usmerenog oružja. Pokazalo se da podcenjivanje moći medija može da oblikuje stavove javnog mnjenja koji mogu presudno da utiču na ishod rata. Mogućnosti medija da brzo reaguju, gotovo uvek u realnom vremenu nekog događaja, i da dramatizuju situaciju, stvarajući pritisak na donosioce političkih odluka, povećava šanse za donošenje pogrešnih odluka.

Mediji imaju veliku ulogu u raspirivanju mržnje, jačanju šovinizma i rasizma i potpirivanju mržnje prema neprijatelju (lansiranjem priča o njegovim okrutnostima). Takođe u ratu istina i objektivnost, u mnogo slučajeva, moraju ustupiti mesto patriotizmu. Rat je briga svakog pojedinca i niko ne može ostati po strani kao nezainteresovani posmatrač.

Kontrola informacija od strane vojske tokom rata, često je glavni faktor propagande, pogotovo kada mediji idu zajedno sa vojskom. Vojska može da prepozna vrednosti medija i da dobro kontroliše informacije. Vojska može često da manipuliše medijima, ograničavanjem ili upravljanjem informacijama koje se plasiraju javnosti. Za njih je jako bitno da kontrolišu medije. Ovo može uključivati sve vrste aktivnosti, od organizovanja sednica za medije, brifinga dnevne štampe, ili kroz pružanje pristupa ratnim zonama, pa čak i plasiranje priča.

U panel diskusiji koja je organizovana 28. januara 2002. godine, na američkom Univerzitetu u Vašingtonu, o izveštavanju o „Ratu protiv terorizma" u Avganistanu, u američkim i evropskim medijima, mogle su se čuti zamerke evropskih novinara na izveštavanje američkih medija. Evropske kolege su tvrdile da američka glasila zanemaruju civilne žrtve i usredsređuju se na pojedinačne priče, a ne na opis šire situacije. U isto vreme, evropski i američki novinari kritički su govorili i o odnosu vojnih predstavnika prema medijskim poslanicima. Navedeno je, na primer, da je jedino ekipi CNN-a bilo omogućeno da američkim helikopterom stigne do Kabula, dok je drugima rečeno da, u veoma nepovoljnim okolnostima, sami sebi obezbede transport. Odbijanje američke armije da dozvoli intervjue svojim oficirima i vojnicima, jedan je od paradoksa ovog rata. „Moderni sukob će verovatno biti u središtu pažnje medija. Brzina prenosa informacija može značajno uvećati važnost relativno minornih incidenata i uticati na mišljenje javnosti pre nego što političko i vojno rukovodstvo potpuno analizira činjenice. Rezultat toga je da taktičke akcije mogu imati strategijski uticaj. Ovaj trend može staviti političko i vojno rukovodstvo pod dodatni pritisak i može uticati na ukupno vođenje kampanje. Međutim, isto tako mediji mogu biti značajan kanal za plasiranje pozitivnih informacija radi zadržavanja podrške javnosti i podizanja morala nacije” (Ranđelović & Ćurić-Atanasievski, 2009).

Od medija se ne mogu prikriti i manje javne stvari, a kamoli rat. Gde se puca, tu su i novinari. Bez obzira na to da li komandanti na njih gledali s manjim ili većim negodovanjem, oni mogu učiniti da javnost operaciju, koja je u stvarnosti bila uspešna, doživi kao potpuno promašenu.

Vlada bivšeg predsednika SAD, Džordža Buša, od vojske je napravila svetsku propagandnu mašinu uz nametanje strogih ograničenja novinarima koji nastoje da objave istinu o ratovima u Iraku i Avganistanu, ocenio je izvršni direktor novinske agencije Asošijet Pres, Togi Kerli. Prema Kerliju sredstva informisanja moraju smesta da pregovaraju s vojskom o novim pravilima za ratno izveštavanje, jer u ratu novinari su jedina sila koja drži vladu pod kontrolom i ukazuje na njenu odgovornost.

Mogućnosti medija da reaguju brzo, gotovo uvek u realnom vremenu nekog događaja, i da dramatizuju situaciju, stvara pritisak na donosioce političkih odluka da brže odlučuju, uz manje vremena za razmišljanje, nego bilo kada u ljudskoj istoriji i to povećava šanse za pogrešne odluke.

Današnji političari provedu gotovo isto toliko vremena objašnjavajući ili opravdavajući konflikt svojoj publici, koliko provedu donoseći odluke potrebne za vođenje konflikta. Pri tome, novinari su uvek nepoverljivi prema informacijama koje iznose zvaničnici, jer „oni to moraju da kažu".

6 ZAKLJUČAK

U današnjem svetu manipuliše se ljudskim osećanjima i stavovima, na razne načine, a najčešće i najviše kroz razne vidove informisanja, preko medija. Tehnologija je dovela do situacije u kojoj se audio-vizuelnim sredstvima istina prikriva ili laž prikazuje u pozitivnom svetlu.

Metode za menipulaciju su mnogo sofisticiranije danas nego u prošlosti: sada postoji široko rasprostranjen pristup radio i satelitske televizije, videa, popularne muzike i interneta. Efikasnost propagandnog aparata Amerike ograničena je nedovoljnim poznavanje bliskoistočnih jezika, kulture i socijalnih običaji. Američka vlada uglavnom traži pomoć od privatnog sektora u regionima koji su medijiski ciljevi. Strategije razvijene u skladu sa ratnim planovima će uključiti one argumente koji objašnjavaju i brane američke akcije koje imaju najširu popularnost kod građanstva. Ono što je postao pravilo za američke vojne operacije, informacije će biti kontrolisane i filtrirane od strane Pentagona (Battle, 2002).

Napad 11. septembra demonstriran je na način da pokazuje stvaranje nove vrste rata. Događaji su bili šokantni, a političarima, novinarima i javnosti bilo je teško razumeti njihovo značenje. Šta je njihov skriveni uzrok? Koja strana je kriva, a koja je pobednik? Medijska pokrivenost prirodno bila je ogromna i pokazvala je jasne vesti o terorističkom napadu protiv simbola SAD. Mediji koji prenose vesti su bili veza između događaja na globalnom nivou i njihovih nacionalnih i lokalnih posledica, praktično predstavljajući uzrok rata, bilo da se izveštava o rasprivanju, identifikovanju i angažovanju ili distanciranju i nepostojanju interesa, kroz konstrukciju „dostojanstvenih“ žrtava (Nohrstedt, 2009).

U uslovima elementarnih nepogoda, rata, vanrednih situacija, mediji su ti koji treba da odigraju ključnu ulogu kroz objektivno obaveštavanje ljudi, te na taj način doprinesu preventivnom delovanju u uslovima krize. Naravno ne mogu se uvek ni mediji kriviti za izjave koje se zvanično daju od strane pojedinih struktura.

Konflikti privlače novinare zbog toga što stvaraju dramatičnu sliku koja govori sama za sebe i maksimalno utiče na emocije gledalaca. Pored toga, konflikti sadrže i različite priče - od prave borbe među nacijama, do ljudskih priča i individualnih tragedija, koje pokazuju različita ljudska iskustva. Konflikti su relativno retki događaji. Prilozi o konfliktu podižu nivo gledanosti i slušanosti i daju mogućnost spoljnopolitičkim i vojnim izveštačima da postanu značajniji od svojih kolega koji prate domaće teme.

Odnos vojske prema medijima, možda najbolje odslikava izjava jednog vojnog cenzora iz I svetskog rata: “…ja narodu ne bih rekao ništa dok se rat ne završi, a onda bih mu rekao ko je pobedio...” (Knightlev, 1977), a odnos medija prema vojsci sa druge strane odslikava izjava jednog ratnog dopisnika iz II svetskog rata koji je napisao: “…Ponašali smo se kao pijavice, mi novinari, dok smo iz smrti i patnje pokušavali isisati zgodan naslov za reportažu.” (Knightlev, 1977)

CITIRANI RADOVI

Avakumović, Č., Avakumović, J., & Milinković, S. (2010). Krizni menadžment u poslovno proizvodnim sistemima. *Međunarodna naučna konferencija Menadžment* (pp. 382 -386). Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment.

Battle, J. (2002, 12 13). *U.S. Propaganda in the Middle East - The Early Cold War Version.* Retrieved from The National Security Archive: http://www2.gwu.edu/~nsarchiv/NSAEBB/NSAEBB78/

Bell, M. (2012, 03 02). Martin Bell on Reportage and War. (T. Ash, Novinar) Preuzeto sa http://fivebooks.com/interviews/martin-bell-on-reportage-and-war

Blythe, B. (2002). Preparing for Crisis Lives and livelihoods may be at stake . *Executive Excellence, 19*(224), 8.

Creel, G. (1920). *How we advertised America.* New York: Harper & Brothers.

Crowther, D. (2011). *Crisis Communication Planning Organizing and Completing a Plan that Works.* http://www.101publicrelations.com/crisis-communication.html.

Đurić Atanasievski, K., & Karović, S. (2011). Krizno komuniciranje u vojnoorganizacionim sistemima. *Vojno delo, 63*(3), 284-314.

Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planinag for the Inevitable.* USA: iUniverse.

Internationalist. (2009, 12). *Break with the Democrats – For Workers Strikes Against the War! .* Retrieved from The Internationalist: http://www.internationalist.org/defeatusafganiraqwar0912.html

Jowett, G., & O'Donnell, V. (1999). *Propaganda and persuasion.* Thousand Oaks, California.

Karović, S., Komazec, N., & Đurić, N. (2011). Područje odbrambene delatnosti kao predmet istraživanja kriznog menadžementa. *Vojno delo, 63*(2), 286–296.

Knightlev, F. (1977). *Prva žrtva.* Rijeka: Otokar Keršovani.

Lasswell, H. (1927). *Propaganda techniques in World War.* New York: Knopf.

Martin, P. (2001, 11 20). *US planned war in Afghanistan long before September 11.* Preuzeto sa World Socialist Web Site: http://www.wsws.org/articles/2001/nov2001/afgh-n20.shtml

Millar, D., & Heath, R. (2004). *Responding to Crisis: a rhetorical approach to crisis management.* Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Nelofer, P. (2001, 09 13). *Afghanistan.* Preuzeto sa donshewey.com: http://www.donshewey.com/2001_zine/afghanistan.html

Nohrstedt, S. (2009). New War Journalism. *Noridom Review, 30*(1), 95-112.

Price, E., & Thompson, M. (2002). *Forging peace: Intervention, human rights and the management of media space.* Edinburgh, UK: University of Edinburgh Press.

Ranđelović, S., & Ćurić-Atanasievski, K. (2009). Odnos vojske s medijima u oružanim sukobima. *Vojno delo, 61*(2), 29-54.

Roberts, P. (2009, 11 05). *The Evil Empire.* Preuzeto sa The 2012 Scenario: https://sbeckow.wordpress.com/accountability/nwo-essays/the-evil-empire-by-paul-craig-roberts/

Seeger, M., Sellnow, T., & Ulmer, R. (1998). Communication, organization and crisis in Roloff M.E. *Communication Yearbook 21*, 231-275.

Seethaler, J., Karmasin, M., Melischek, G., & Woehlert, R. (2013). *Selling War – The Role of the Mass Media in Hostile Conflicts from World War I to the War on Terror.* New York: Inellect.

Senić, R., & Lukić, S. (2008). *Krizni menadžment.* Banja Luka: Paneuropski univerzitet Apeiron.

Simeunović, D. (2009). *Teorizam.* Beograd: Pravni fakultet.

Skoglund, T. (2002). *Krishantering – Om ledarskap och kummunikasjon.* Stocholm: Ekerlids Foerlag.

Sun Cu. (2009). *Umeće ratovanja.* Babun.

Taylor, P. (1995). *Munitions of the mind: A history of propaganda from the ancient world to the present era.* New York: Manchester University Press.

Venette, S. (2003). *Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making.* North Dakota State University.

Weitzel, W., & Jonsson., E. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*(34), 91-109.

Datum prve prijave: 02.04.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 04.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Ćosić, D., & Vukajlović, V. (2014, 07 15). Upravljanje medijima u kriznim situacijama – Studija slučaja: Rat u Avganistanu. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 78-89. doi:10.12709/fbim.02.02.02.08

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Ćosić, Dragan, and Vladimir Vukajlović. 2014. "Upravljanje medijima u kriznim situacijama – Studija slučaja: Rat u Avganistanu." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 78-89. doi:10.12709/fbim.02.02.02.08.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Ćosić Dragan and Vukajlović Vladimir Upravljanje medijima u kriznim situacijama – Studija slučaja: Rat u Avganistanu [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - [s.l.] : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 78-89.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Ćosić, D. & Vukajlović, V., 2014. Upravljanje medijima u kriznim situacijama – Studija slučaja: Rat u Avganistanu. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 78-89.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Upravljanje medijima u kriznim situacijama – Studija slučaja: Rat u Avganistanu. **Ćosić, Dragan and Vukajlović, Vladimir.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, s.l. : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 78-89.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.09

BRENDIRANJE IDEJA U FUNKCIJI EKONOMSKOG PROSPERITETA

BRENDING IDEAS IN THE FUNCTION OF ECONOMIC PROSPERITY

Dejan Dašić
Visoka škola akademskih studija „Akademija za poslovnu ekonomiju“, Čačak

Nikola Radosavljević
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd - VŠ PEP-Beograd

© MESTE NGO

JEL category: **O21, O49**

Apstrakt

Rad razmatra uticaj inovativnosti na ekonomski ali i na društveni, obrazovni, organizaciski i kulturni razvoj, sa osvrtom na inovacioni potencijal u Srbiji. Inovacije počinju da se smatraju pokretačkom snagom ekonomskog razvoja i rasta. Tehnološki razvoj koji se ostvaruje inovacijama, postaje činilac koji snažno utiče na industrijsku snagu zemlje i istovremeno uspešno brendira državu i naciju. Ideje koje nastaju i ogledaju se u inovacijama, implementiraju se samo ako za to postoje određeni društveni uslovi. Da bi se tehnološke inovacije primenile moraju se obezbediti tehnički uslovi, kultura, kvalitetan sistem obrazovanja, poslovno okruženje, navike, dr. Procesi pogrešnog upravljanja novim proizvodom mogu da upropaste dobre prilike. Pojedinci u mnogim kompanijama imaju mnogo ideja koje bi unele određena unapređenja, međutim, u većini slučajeva oni ne znaju gde mogu da pošalju te svoje ideje. Inovacije su često rezultat organizovanih istraživanja snažnih stručnih timova jakih korporacija, ili produkt male, ali inventivne i motivisane grupe eksperata u manjim kompanijama, laboratorijama ili naučnim institucijama. Inovativne zemlje imaju jaku ekonomiju zasnovanu na znanju, ekonomiju u kojoj na podjednak način ulažu u razvoj inovacija i poslovni i državni sektor. Kultura čini povlašćenu sredinu za nove tehnološke revolucije. Društvo na najbolji način podstiče kreativnost kada dopušta, pa čak i stimuliše, što veće razlike u mišljenju. Obrazovanje i inovacije su temeljni pokretač ekonomskog pa i kulturnog napredka i zato je najvažniji zadatak, prepoznavanje i stimulisanje svake inovacijske inicijative u svim segmentima života i rada. Kultura je uvek bila fundamentalni deo procesa inovativnosti a siromaštvo kulture osakaćuje elemente razgovora o razvoju i kreativnosti.

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Dejan Dašić
drddasic@gmail.com

Ključne reči: *brendiranje, inovativnost, kultura, nauka, obrazovanje*

Abstract

Innovations are considered main strength of economical development and growth. Technological development which achieves with innovation becomes a factor that strongly influences the industry of the country, and at the same time successfully branding the state and nation. Ideas generated and reflected in innovation, are implemented only if there are certain social conditions. In order to implement the technological innovation necessary to provide technical conditions, culture, business environment, habits, etc. Processes of bad management of new product can ruin a good opportunity. Individuals in many companies have a lot of ideas that can introduce some improvement, however, in most cases they do not know where to send those ideas. Innovations are often the result of big researches of strong teams, strong professional corporation, or product of small, but innovative and motivated group of experts in smaller companies or laboratories and scientific institutions.

Innovative countries have a strong knowledge based economy, an economy where is equally invested in the development of innovation and business and public sectors. Culture makes a privileged environment for the new technological revolution. Society in the best way encourages creativity when permits and even encourages, the major differences of opinion. Innovation is the basic driver of economic and cultural progress, and because of that the most important task is to recognize and stimulate each innovation initiatives in all areas of life and work. Culture has always been a fundamental part of the process of innovation and lack of culture is lowering the elements of discussions on development and creativity.

Key words: *brending, innovations, knowledge, education, culture*

1 UVOD

Neko prodaje polise osiguranja, drugi izveštaje, neko prodaje znanje ili informaciju, neko prodaje projekte, drugi pravilnike o standardima kvaliteta. Ono što svi mi najčešće „prodajemo“ su zapravo ideje. Treba nekoga u nešto uveriti, prodati, a na kraju i ovaj rad je primer takve prodaje, jer vam nudi pregršt ideja. Kako god, kompanije, pa i države moraju da budu u neprekidnoj potrazi za novim idejama koje bi doprinele povećanju produktivnosti, a samim tim i profita, smanjivanju troškova, poboljšanju proizvoda, usluga, skraćivanju vremena potrebnog za proces proizvodnje ili proces pružanja usluga. Obavljajući svoje uloge u složenom poslovnom okruženju menadžeri ako zaista žele uspeti u svojoj viziji moraju iskazati zavidnu količinu kreativnosti. Samo oni koji neprestano ulažu u obrazovanje ili znaju prepoznati dovoljno dobrih, originalnih i novih ideja mogu očekivati da će postići uspeh.

Najveći kreativac u pisanoj istoriji čovečanstva, svakako je bio Leonardo da Vinči. Na svakoj strani njegovih svezaka obavezno ćete naći bar po jednu ideju od koje zastaje dah-podmornica, helikopter ili automatska kovačnica. Međutim, ni jedna od tih sjajnih pojedinačnih ideja nije mogla ni slučajno da bude realizovana u inovaciju, uz tehnologiju i materijale koji su postojali oko 1500. godine. Takođe, prihvatanje inovacija je u direktnoj vezi sa civilizacijskim, obrazovnim i kulturnim nivoom jedne nacije.

Inovacije zahtevaju i “infrastrukturu“, poznavanje stvorenog znanja. Kreativnost se temelji na analizi postojećeg znanja i korišćenju svih dostupnih informacija. Inovator koji ne zna ništa o tome šta su izumeli drugi mora se uvek iznova vraćati na početak i zato informacione tehnologije imaju veliku važnost.

Mnoge inovacije značajne za konkurentsku prednost veoma su jednostavne i ne uključuju nikakav naučni prodor. Inovacije mogu da imaju važan strateški uticaj na kompanije bez obzira na to da li koriste „nisku“ ili „visoku“ tehnologiju (Porter, 2007, p. 174).

2 UTICAJ OBRAZOVNOG I KULTUROLOŠKOG OKRUŽENJA NA INOVATIVNOST

Profesor Velimir Srića, jedan od vodećih stručnjaka u oblasti menadžmenta inovacija u našem okruženju, navodi, da će jedna od najbitnijih odlika društva budućnosti biti narasla

sposobnost učenja i potreba za proizvodnjom i potrošnjom znanja pojedinaca, organizacija i celih zajednica. U tom društvu, kreativnost[1] će biti oslobođena prisile, kreativni i inovativni potencijal biće nezaobilazni temelj na kojem stoji cela „zgrada društva". On takođe govori o „intelkreativnom društvu",[2] gde brzina, jasnoća i nepogrešivost logike inteligentnih mašina, dopunjavaju se intuicijom, inspiracijom i invencijom kreativnih pojedinaca (Srića, 2003, pp. 17-18).

Zemlje savremenog sveta suočavaju se sa mogućnošću izbora, u kom pravcu žele ići, zavisno od toga koliko se vrednuje znanje i obrazovanje, razvijenost informatičke strukture, kakav je odnos prema invenciji, kreativnosti pojedinaca ili institucija, zavisi od tri kategorije:

Inovacijske (ili inventivne), zemlje koje ulažu značajna finansijska sredstva u obrazovanje i nauku, razvijena informatička pismenost i infrastruktura i gde se visoko ceni individualan rad, zajednička i kolektivna kreativnost.

Imitativna društva, ne stvaraju kao prva, ali su osposobljena da veoma brzo dođu do postojećih informacija kao bitnog razvojnog resursa.

Neinventivna društva nisu inovacijski nesposobna zato što u njima nema kreativnih pojedinaca, već zbog raznih ideoloških, normativnih, kulturoloških, infrastrukturnih, psiholoških i dr., blokada.

Setimo se samo koliko su teološki i politički razlozi bili isprepletani u istorijskom cepanju istočne i zapadne crkve i koliko je to cepanje obeležilo samu kulturu zapadnog i istočnog hrišćanskog sveta.

Od uništenja Aleksandrijske biblioteke i Hipatijine smrti, a što se dogodilo 500. godine naše ere, pa do 1500. godine skoro da se nije pojavio ni jedan naučnik. Navode se mnogi razlozi za ovaj period od oko 1000. godina u kome naučna misao ne samo da je bila zamrla već je potpuno isčezla. Mnogi ovu pojavu vezuju za uticaj religija na onemogućavanje umnog stvaralaštva (Sarić (2002, pp. 9-10); Prnjat (2012, p. 341)).

Kina je bila tehnološki najnaprednija civilizacija na svetu, kada je oko 1400. godine renesansa u Evropi posejala intelektualno seme tehnološke inovacije, koje će tri vekova posle upravljati svetom. Nakon 1400 godina kineska je država pod dinastijom Ming i Quing izgubila interes za tehnološkom inovacijom. Preovladavajući činilac za tehnološki konzervatizam bio je strah vladara od potencijalno uznemirujućih učinaka tehnoloških promena na društvenu stabilnost, oličen u vidu birokratije čuvajući *status quo*.

Pronalazač tkačke mašine 1579. godine udavljen je po nalogu saveta grada Dancinga. Obrazloženje naloga: „Izum pronalazača bi doveo do prosjačenja radnika". Razlike u putanjama razvoja evropskih i arapskih zemalja od srednjeg veka pa do danas objašnjava se religijskim prihvatanjem, odbijanjem štamparske tehnologije, najpre tehnološke, zatim kulturne (pismenost) i najzad ekonomske i socijalne inovacije.

Reformisti i Rim su prihvatili štampanje Biblije, dok je Islamska religija dugo branila štampanje Kurana, pravdajući to činjenicom da se ranije on prepričavao i prenosio sa kolena na koleno. Dok je do 1500 godine štampano preko 120 izdanja Biblije, na šest različitih jezika, u arapskim zemljama Kuran je štampan 1842. godine u Kairu. Kompletna verzija kurana štampana je tek 1875-77 u Istambulu. Otuda i razlike u putanjama razvoja evropskih i arapskih zemalja, uzevši u obzir da su u kasnom srednjem veku (1450 – 1550), arapske zemlje, bile ekonomski i kulturno razvijenije od evropskih.

U osnovi ideje da sveto može da se pojavljuje i u domenu politike leži, inicijalno, Dirkemova pretpostavka da su stvari i pojave svete onda kada ih jedno društvo tako shvata (Đorđević, 2000, p. 259). Valter Dimer (Walter Diemer), pronalazač

[1] Kreativna ideja ne mora postati inovacija, ali nema inovacija bez kreativnosti. Kreativac je onaj koji smišlja novine, a onaj koji ima volje, znanje, i sposobnost da to sve implementira je inventivan pojedinac.

[2] Spoj inteligencije (sposobnost nalaženja najboljeg mogućeg rešenja) i kreativnosti (veštine rešavanja nepreglednih i složenih problema putem proizvodnje novih i originalnih ideja).

žvakaće gume kojom se mogu praviti baloni, slučajno je otkrio žvakaću gumu „babl gam“, testirajući u slobodno vreme nove recepte za žvakaće gume. Međutim, Dimerova „žvaka“ koja je potpuno osvojila Amerikance, u početku je mogla da doživi neuspeh, ali je zahvaljujući Dimerovoj sposobnosti da prodavače uči kako da prave balone od žvaka, doživela je fantastičan uspeh.

Anštajn je shvatajući da ako je ideja zaista nova ili neko sumnja u mogućnost njene implementacije, uopšte uzev, neće biti prihvaćena. Tu zamku zaobilazio je tako što je svojim idejama obezbeđivao eksperimentalnu proveru. On nikada nije napisao rad, a da ne ukaže koji se eksperimenti mogu izvesti da bi se ideje iznete u radu proverile. „Periodi od otkrića pa do njihove primene sve su kraći. Tako od momenta otkrića fotografije pa do njene industrijske realizacije bilo je potrebno 112 godina, za parne mašine 85, telefona 56, radija 35, radara 15, televizije 14, atomske energije 6, a za tranzistore i lasere taj period se smanjuje na 5 godina“ (Sarić, 2002, p. 58).

Pojedini autori napominju, da će društvo biti sposobnije za organizacione inovacije, pošto visok stepen poverenja omogućava egzistenciju velike raznovrsnosti društvenih odnosa, ali ljudi koji ne veruju jedni drugima sarađivaće međusobno, jedino, pod sistemom formalnih pravila i regulacija. Uzevši u obzir navedeno, ne treba se više pitati zašto je kultura uvedena u rasprave o razvoju. „Kultura je ušla u studije razvoja u vreme povlačenja (retreat) od strukturnog i makropristupa u razvojnoj teoriji i kulturno orjentisanom pristupu. Tako su siromašni meta razvijenih zato što im nedostaju ekonomski resursi. Ako razvijeni nisu zaokupljeni rastom nego transformacijom institucija, onda predmet nije samo (jedino) ekonomski kapital, već, društvo, kultura, simbolično i moralni kapital. Siromaštvo kulture osakaćuje elemente razgovora o razvoju” (Zjaljić, 2007, pp. 171-172).

Nakon okupacije (1945) Japan se u svetskim razmerama rangirao kao slabo razvijena zemlja. Odmah zatim usledio je nezadrživi i nezabeleživi privredni rast i razvoj jedne zemlje i za svega 16 godina uzdigao u sam vrh svetske ekonomije, zauzevši drugo mesto, odmah iza Sjedinjenih Američkih Država. U intervalu od 1953. do 1973. godine, Japan beležio godišnji privredni rast u proseku od 8 odsto, dok je taj procenat tokom šezdesetih dostigao čak 10,6 odsto.

Tajnu japanskog buma otkrivaju sami Japanci. Do tog perioda sredstva su se prevashodno ulagala u ljudske resurse. Japan se prema svetu otvorio tek 1968. godine kada je započeo modernizaciju i ubrzanu idustrijalizaciju. „U ovom periodu japanska vlada je i do 45 odsto budžeta izdvajala za *obrazovanje*. Obrazovanje je predstavljalo dugoročno ulaganje, a koje se u materijalnom smislu ne vraća odmah, ali je za razvoj svake zemlje od ogromnog značaja“ (Buvač, 1982, p. 13).

Stimulisanje kreativnosti u okviru Lisabonske strategije o razvoju i zaposlenju polazi od toga da kulturna industrija doprinosi dinamici evropske privrede i evropske konkurentnosti. S obzirom na to da kulturni sektor zapošljava više od pet miliona ljudi u EU, Evropska komisija predložila je promovisanje kreativnosti u obrazovanju i razvijanje programa doživotnog obrazovanja, jačanje organizacionih kapaciteta u kulturnom sektoru fokusirajući se na preduzetništvo i obuku o menadžmentu u kulturnom sektoru (inovativni izvori finansiranja, evropska dimenzija komercijalnih aktivnosti itd.), razvijajući efektivno partnerstvo između kulturnog i drugih sektora (informatika, istraživanja, turizam itd) i jačanje privlačenja investicija u kulturu (Hrustić, 2012, p. 342).

Važnost uvrštavanja kulture u primarna dobra nužno je opravdati moralnim zahtevom za priznanjem i prosperitetom koji je od vitalne važnosti za prosperitet pojedinca, kao i zato jer je uloga kulture preduslov i faktor koji oblikuje i zadovoljava slobodu pojedinaca (Stanković-Pejnović, 2011, p. 193).

Građani različitih državnih članica Evropske unije imaju različite ideje o kulturnom identitetu, pripadnosti i pravu građanstva ali se susreću i sa pitanjem koegzistencije različitih kulturnih identiteta na osnovu uzajamnog poštovanja i zajedničke želje i nastojanja da žive u jednoj zajednici, na temeljima vrednosti koje su evropski ideal mira i sigurnosti. Kultura je uvek bila fundamentalni deo procesa evropske integracije i vitalni element u međunarodnim evropskim odnosima.

U poslednje vreme velika sportska dešavanja postaju i generator raznih kulturnih dešavanja. Tako, za vreme, pre i posle Olimpijskih igara u Londonu 2012., održana je „Kulturna olimpijada“, sa preko 12.000 kulturnih dešavanja. Vrhunac četvorogodišnje pomenute „Kulturne olimpijade“ je da ukaže na istaknuto mesto Britanije u oblasti umetnosti, a uoči održavanja Olimpijskih igara je umetnički festival u trajanju od 12 nedelja (Dašić, 2013, p. 398).

Na listi najinovativnijih nacija Svetske organizacije za intelektualnu svojinu (2013) dve prvoplasirane zemlje Švajcarska i Švedska ubedljivo su odnele pobedu na osnovu vrednovanja u 84 kategorije. Na trećem mestu našla se Velika Britanija, četvrta je Holandija a pete SAD. Na šestom mestu se nalazi Finska ispred Hong Konga, Singapura, Danske i Irske. Uprkos ekonomskoj krizi inovativnost nije ugrožena. Troškovi u pogledu razvoja prelaze nivo iz 2008, u gotovo svim zemljama, a sektor za nove tehnologije i inovacije razvija se na svim lokalnim nivoima. Inovativne tehnologije razvijaju se u svetu uprkos krhkosti svetske ekonomije i to zahvaljujući njihovom razvoju na lokalnom nivou koji je, međutim, u skladu sa globalnom vizijom tržišta i konkurentnosti.

Iako se na listi najinovativnijih nacija nalaze zemlje sa visokim primanjima, sve više su zastupljene i zemlje sa niskim i srednjim dohotkom, kao što su Kina, Indija i Senegal ...

Tekić i grupa autora postavljaju pitanje: „Šta je zajedničko za ove zemlje?“ Autori navode sledeća zapažanja: Inovativne zemlje imaju jaku ekonomiju zasnovanu na znanju, ekonomiju u kojoj na podjednak način ulažu u razvoj inovacija, obrazovanje i poslovni i državni sektor. Sledeće je da ih karakteriše odlična ifrastruktura, politička stabilnost i vladavina prava, jak sektor istraživanja i razvoja sa dobrim međunarodnim vezama, veliki broj globalnih preduzeća, široka i stalno nadograđivana baza talentovane radne snage i investivije u IT sektor. Autori napominju da ono što je takođe interesantno je to, da u ovim zemljama, industrija je najveći pokretač istraživanja i razvoja, pa tek onda univerziteti i javne institucije. Inovacioni lideri nisu ni geografski ni po broju stanovnika velike zemlje (izuzetak SAD i Kanada), niti su bogate prirodnim resursima. Većina navedenih zemalja su relativno male pri čemu svaka od njih ima manje od 0,5 odsto svetske populacije (Tekić, Borocki, & Ćosić, 2012, p. 22).

Međutim, navedeno rangiranje što se tiče inovativnosti, može biti problematično, uzevši u obzir da postoje tvrdnje da ima kompanija koje su veoma inovativne ali da imaju samo nekoliko pantenta ili ih uopšte nemaju. Glavni razlozi takvog stava leže u činjenici da su visoki troškovi i duge procedure registrovanja. „Klaus Grohman, iz firme „Grohmann Engienering“, jedne od najinovatnijih kompanija, objašnjava to ovako: „Mi ne podnosimo zahtev za zaštitu patenata, jer nemamo ljude koji bi taj zadatak mogli da urade kako treba i zaista mrzimo birokratiju. U svakom slučaju, brzina inovacija u našoj grani industrije je mnogo veća od brzine sprovođenja postupka registracije i zaštite patenata. U toku vremenskog perioda neophodnog da ih dobijemo, mi bismo ostvarili skoro sigurno veći napredak u svom tehnološkom razvoju. Patenti su nalik konju i kočiji, a mi već letimo mlaznjakom“ (Herman, 2007, p. 133).

Mnogobrojni inovatori su promenili svet, ali ne i njihov život, jer nisu zaštitili svoje pronalaske. Daglas Dag Englebart, koji je nedavno preminuo u 88. godini nije zaradio ništa od toga što je izumeo komjuterskog miša. Nik Holonjak izumeo je prvu praktično upotrebljivu LED diodu, koje su zamenile Edisonove sijalice, govorilo se i bilo je predloga da dobije Nobelovu nagradu, on je to skromno odbijao. Pojedini pronalazači, poput Timoti Berners Lija, koji je kreirao veb (sistem međusobno povezanih hipertekstualnih dokumenata kojima se pristupa preko interneta), tvrde da uspeh njihovih pronalazaka upravo leži u činjenici da su ih stvorili u nameri da budu dostupni svima. Svakako da značajno mesto u ovome ima i naš Nikola Tesla, koji bi sigurno postao najbogatiji čovek i verovatno, u istoriji prvi čovek milijarder, da nije pocepao ugovor sa Džordžom Vestinghausom, koji mu je garantovao honorare od autorskih prava za patente.

3 INOVATIVNOST U FUNKCIJI RAZVOJA DRUŠTVA

Krajem 19. veka, Tomas Edison je jednom prilikom izjavio“ „Ja otkrivam šta je svetu potrebno, a zatim to pronalazim“. Taj moto poslužio je kao temelj za inovacije u Dženeral elektriku. Istorija

ove kompanije počinje 1878. godine sa razvojem svog najčuvenijeg izuma, svetiljke sa užarenim vlaknom, koja se danas naziva električnim vlaknom (Keler, 2008, p. 55).

Mnogobrojne inovacije pomenute kompanije obezbedile su konkurentsku prednost, ali i sposobnost da mnogim svojim pronalascima pronađe komercijalnu primenu. Do 2006. godine kompanija je postigla izvanredne uspehe, čija vrednost je dostigla neverovatnih 157 milijardi dolara, sa preko 310.000 zaposlenih širom sveta.

"Istman Kodak" jedna od najpoznatijih američkih kompanija, ušla je 2012. godine u stečaj, zato što je, po mnogima, živela od istorije. Kompanija osnovana 1880. godine, komercijalizovala je fotografsku ploču-izum svog osnivača Istman Kodaka, svetu je zatim donela prvu praktičnu fotografsku kameru i fotografski film i nakon toga čitav jedan vek je bila sinonim za američko preduzetništvo i inovacije. Inače, kompanija je nekada bila vodeća u inovacijama i tehnologijama a njenom kamerom napravljeni su istorijski snimci prvih ljudi na mesecu, veliki deo istorije Holivuda je na „Kodakovim" celuloidnim trakama. Na svom vrhuncu kompanija je vredela preko 31 milijardu američkih dolara i zapošljavala preko 145.000 ljudi širom sveta.

Ono što je uzrokovalo ovakav kolaps je neshvatanje važnosti promena i inovativnosti. Problemi su počeli nakon pojavljivanja prvih konkurenata, a glavni paradoks je da je prvu digitalnu kameru napravio baš „Kodak", ali ju je menadžment sklonio u stranu uz objašnjenje „da ne naškodi profitabilnom biznisu prodaje fotografskih filmova, papira i hemikalija".

Ako inovacija nije genijalna, ona ne mora obavezno, čak ni prvenstveno da bude tehnička. Ne treba mnogo pameti i tehnologije u skidanju karoserije kamiona sa točkova i njenom stavljanju na brod. Ali grubo rečeno, pakovanje u kontejnere je učetvorostručilo produktivnost prekookeanskog teretnog broda i omogućilo kolosalnu ekspanziju svetske trgovine za poslednjih 40 godina. Kupovina na rate, koju je izmislio jedan američki proizvođač poljoprivredne opreme, da bi omogućio da i siromašni seljaci kupuju njegove proizvode, bukvalno je transformisalo privrede mnogih zemalja.

Suština svih razvojnih promena, po svemu sudeći, ogleda se u inovativnosti. To što je toliko prisutna u celokupnom području ljudske aktivnosti, inovativnost postaje uvodna tačka prilikom analize kompleksnosti nove ekonomije, društva i kulture, u nastajanju, uključujući i individualnu invenciju, pa konačni rezultat zavisi o složenom obrascu interakcije. Inovativnosti, u suštini, predhodi invencija (invencija=dosetljivost, dosetiti se) koja predstavlja ideju, opis ili model za novo poboljšano sredstvo, proizvod, proces ili sistem (Zjaljić, 2007, p. 155).

„Dok ideja postane konkretno delo ona treba da prođe kroz dugu evoluciju. Ta evolucija sastoji se iz velikog niza etapa u kojoj poslednju i završnu predstavlja gotovo delo. Kvaltativna prvorednost ideje još nije garancija za to da će ona postati odnosno delo od vrednosti. Za ovo je potrebna energija, intezivan i istrajan rad autora pored još drugih uslova. Razvijanje ideje u delo od vrednosti iziskuje velike, mahom intelektualne i materijalne, žrtve autora" (Ilić, 1935, p. 141).

Ford je svojevremeno ponudio nagradu od 25 000$ onome ko mu pokaže ili da ideju kako da uštedi samo jedan šraf u proizvodnji automobila. Jedne večeri, dok se šetao kroz svoju fabriku, Henri Ford je zastao da porazgovara sa domarom koji je čistio pod. Na pitanje da li je zadovoljan svojim poslom, domar je odgovorio da jeste, ali da bi bio još zadovoljniji kada bi metalne opiljke skupljali i prodavali, a ne bacali u smeće. Ford je tu ideju već narednog dana sproveo u delo. Tom idejom domara, kompanija je uštedela mnogo novca, a domar je dobio unapređenje. Fordova opsednutost smanjenjem troškova proizvodnje i povećanje produktivnošću omogućila mu je da napravi prvi automobil koji su mogli da priušte obični ljudi, a sve to je dovelo do velike izgradnje puteva i autoputeva, koji su predstavljali začetak današnjeg mobilnog društva. Ford, siromašni sin kovača iz Springfilda, samoukom tehničkom geniju, ideja za automobil model T, sinula je dok je gledao klanicu u Čikagu i tehnologiju čerečenja i sortiranja mesa. Tako je nastala pokretna traka i automobil koji će moći da vozi svaki Amerikanac.

Nikola Tesla je imao retku sposobnost da vizuelizuje otkriće u svojoj svesti: „Delovi zamišljene aparature bili su za mene apsolutno realni i opipljivi u svakom detalju, čak do najsitnijih oznaka i znakova...To bi bilo tako kompletno

mentalno stanje sreće kakvo nikada nisam imao u životu. Ideje su dolazile u neprekidnom toku, i jedina teškoća je bila da ih brzo pratim“. Dobre ideje su nekada morale biti potpomognute slučajem ili sudbinom. Poznata je anegdota o otkriću penicilina, prvog antibiotika u istoriji medicine. Osnivač Polaroid korporacije Edvin Land (Edwin Land) uvek je rado pričao o nastanku ideje koja je proslavila njegovo preduzeće i donela na tržište prvu instant kameru. Za taj epohalan izum i ideju bila je zaslužna njegova kćerka koja je poželela fotografiju odmah nakon fotografisanja.[3]

Tako je, Dirkem redom odbacivao svoje hipoteze o samoubistvu dok nije naišao na pravu. „Istraživači ne obaveštavaju javnost o svojim greškama, oni obaveste naučnu javnost tek kada uspeju, a o neuspehu ćute, što je velika šteta, jer iz velikog neuspeha mogu da se izvuku neke pouke i ideje“ (Šušnjić, 2007, p. 66).

Ideja ne može uspeti bez mreže ljudi posvećenih njezinoj realizaciji.[4] Učešća organizacija temelji se na zajednici učenja koju čine proizvođači teorijskih znanja (univerziteti), metodoloških znanja (konsultantske firme) i praktičnih znanja (firme, nevladine organizacije i državne institucije). Bitno pravilo dobre ideje temelji se na prihvatanju problemske situacije kao izazova i šanse.

I Bogavac se takođe slaže, da se suština svih razvojnih promena, po svemu sudeći, ogleda se u inovativnosti, a procesi teku takvom brzinom koja u istoriji još nije zabeležena. On podseća, da tehnološki razvoj koji se ostvaruje primenom inovacija utiče na industrijsku snagu zemlje, ali ga treba tražiti i u obrazovanju, organizaciji rada, kulturi, održivom razvoju, smanjenju nezaposlenosti i dr.

Autor takođe tvrdi, da inovacije nastaju uglavnom, u inovacijskim sredinama. Inovacije su često rezultat organizovanih istraživanja snažnih stručnih timova jakih korporacija, ili produkt male, ali inventivne i motivisane grupe eksperata u manjim kompanijama ili laboratorijama i naučnim institucijama. Kako god, zaključak je da za podsticanje inovacija, od velike važnosti je i razvijanje svesti o značaju inovacija za sveukupni napredak privrede i društva u celini (Bogavac, 2012, pp. 1-6).

Pojedini autori tvrde, da je Silicijumska dolina postigla uspeh samo zahvaljujući tome što je objedinila tri tržišta: tržište ideja, tržište kapitala i tržište talenata. Veliki broj kreativnih i preduzetnih ljudi se slilo u Dolinu i unelo nove ideje. Takođe navodi, da nijedna kompanija više ne može da se održi ako posluje bez novih ideja (Kotler, Vong, Sonders, & Armstrong, 2007, p. 60).

Sa aspekta ostvarenja ekonomskog rasta, efekti novih tehnologija i informacija se definišu kao nova ekonomija ili e-ekonomija. Uključivanje zemalja u novu ekonomiju i nove razvojne perspektive je nejednako. Razvijene zemlje raspolažu sa tri četvrtine informacionih potencijala i realizuju najveći deo elektronskih poslovnih komunikacija (Vidas, 2007, p. 18).

Staro pravilo kaže da svaka nova ideja, bez obzira na kvalitet i značaj, ima veću šansu da bude odbačena nego prihvaćena. Svako će otvoreno izreći privrženost tim idejama, ali je malo kopanija koje će maksimalno koristiti najočigledniji i najbliži izvor poboljšanja svega toga, a to je kreativnost svojih radnika. U eksploatisanju tog izvora Japanci su se pokazali, preko svojih kaizen[5] kompanija, odnosno, sistema kontinuiranog poboljšanja, mnogo bolje od kompanija sa Zapada (v. tabelu 1).

Herman Simon u svojoj knjizi „Skriveni Šampioni“ prikazuje dramatičan dokaz o razlikama između Nemačke i SAD, s jedne strane, i Japana, sa druge. Ove računice su napravljene na bazi

[3] Aleksandar Fleming je zaboravio na stolu u laboratoriji bakterijsku kulturu koju je istraživao. Čistačica je kulturu ostavila preko noći na otvorenom prozoru i na uzorak je pala buđ. Tako je nastao penicilin. Proces istarživanja u kome tražeći nešto, pronalazimo nešto drugo što nismo tražili naziva se serendipitet (eng. Serendipity).

[4] Najvažnije inovacijsko sedište je Silikonska dolina (trougao severne Karoline, Sijetla i Austina – pokrenuo ju je Univerzitet Stanford). Pokazalo se da je njen razvoj proizišao iz dešavanja posebnih oblika uobičajenih činilaca proizvodnje: kapitala, radne snage, sirovina, koje je povezala neka vrsta institucionalnog preduzetnika koja čini poseban oblik društvene organizacije. Inovacijske sredine su glavni izvori inovacija i stvaranja dodatne vrednosti.

[5] „Uradi to bolje“

statističkih podataka, prikupljene od Nemačkog poslovnog instituta (Deutshes Institut fur Betriebswirtschaft). Izneti podaci verovatno nisu uporedivi unakrsno po zemljama, ali su razlike toliko zbunjujuće, da i manje greške u merenju, uopšte ne mogu da budu važne (Hermann, 2006, p. 220).

Tabela 1. Predlozi zaposlenih za poboljšanje firme, u Nemačkoj (1993), u Japanu (1992) i u SAD (1992)

Država	Nemačka	Japan	SAD
Predlozi na 100 zaposlenih	16	2.500	21
Prosečan bonus po predlogu (USD)	621	4,1	461
Kvota realizacije predloga	39%	86%	35%
Realizovani predlozi na 100 zaposlenih	6,2	2.150	7,4
Neto uštede po realizovanom predlogu	2.609	139	n.p.
Neto uštede po zaposlenom (USD)	161	3.921	n.p.

Izvor: Hermann (2006, p. 221)

Ono što se ipak najviše računa jesu uštede koje kompanija ostvari po zaposlenom radniku. Ne raspolaže se sa podacima o SAD, koji su najverovatnije približno slični kao i u Nemačkoj, gde kompanije ostvaruju prosečnu uštedu po zaposlenima od 161 USD, a japanske 3.921 USD, odnosno neverovatnih 24 puta više.

4 NAČINI ZA IZNALAŽENJE IDEJA

Tomas Gad (Thomas Gad) autor knjige 4-D Branding (Gad, 2005, p. 181) navodi da, postoji mnogo načina stvaranja novih ideja. Jedan takav način je oponašanje onoga što rade drugi ljudi i delatnosti i logičko povezivanje toga s vašim vlastitim poslovanjem. Drugi način može biti vođen tehnologijom i našim vlastitim maštarijama i željama. To navodi kao najčešći primer.

Pored svega toga on navodi i treći način, za koji kaže da može biti izuzetno moćan, posmatranje kupaca. Dablin grupa iz Čikaga je specijalizirana za ovakav način nastanka ideja tj. razvoja proizvoda. Kompanija često koristi video kamere snimajući sate i sate ponašanja kupaca, a potom snimljeni materijal daje na analizu grupi ljudi sa različitih područja i različitih struka-inženjeri, humanisti, biheviorist, psiholozi, stručnjaci informa cionih tehnologija, dizajneri, komunikolozi i mnogi drugi.

Kao jedan od najupečatljivijih primera iz rada navedene kompanije prezentira se posao koje je Dablin grupa uradila za američki lanac benzinskih pumpi. Prikupljeno je na hiljade sati snimaka koje prikazuju ljude na koji način sipaju benzin u svoje automobile. Ono što je bilo interesanntno na svim snimcima je da su doslovce svi potrošači istezali vrat da bi videli, količinu tankiranog benzina. Niko nije parkirao automobil toliko dobro da bi ugao gledanja ka brojaču bio dobar. Gledajući ove snimke, višedisciplinarni tim je odlučio da ukloni sve podatke sa pumpe i učini je praznom. Umesto toga, opremili su dršku s digitalnim brojačem koji je ne samo pokazivao količinu goriva i iznos, već omogućava kupcima da, pritiskom palca, unapred odrede željenu količinu benzina ili željeni iznos novca. Nije više bilo problema sa preciznim parkiranjem automobila nasuprot automata za točenja benzinom i bolnog istezanja vrata. Ova ideja je, na tržištu gde je usluga generička, učinila benzinske stanice ove kompanije veoma različitim.

Da bi predvideo probleme organizacijskog rašomona, čelni čovek kompanije Intel, Andrew Grove, ima u svojoj velikoj kancelariji mali „ring“. Kada u kompaniji dođe do sukoba mišljenja i različitih ideja i mogućih rešenja nekog problema, on pozove u kancelariju glavne predstavnike sukobljenih strana, smesti ih u „ring“ i kaže: „Molim vas rešite ovaj problem. Dozvoljeno vam je sve, iznosite svoje argumente i ako možete, zamislite da mene nema u kancelariji“. I tako se predstavnici sukobljenih ideja posvađaju ispred svog direktora koji pažljivo sluša sve argumente. Svako od njih, naime, najbolje poznaje argumente na kojima se

temelji stav njegove grupe. Isto tako, obojica će najbolje znati pronaći kontraargumente za predloge suprostavljene strane. Pre nego što se naučio koristiti ovom idejom, gospodin Grove je slične probleme rešavao kao i većina menadžera. Pozvao bi predstavnika jedne strane i saslušao bi ga. Ovaj bi ga ubrzo uverio da je u pravu, jer svaki čovek prilično dobro zna argumentovati i zastupati svoje gledište. Onda bi Grove pomislio: „Idem iz osećaja pravednosti saslušati i drugu stranu, iako mi je jasno šta treba učiniti. Ali, kada bi nasamo saslušao predstavnika suprotstavljene ideje, najčešće bi se našao u čudu. Naime, i ovaj bi bio uverljiv i znao bi prikazati svoje viđenje problema tako da mu se može poverovati“ (Srića, 2003, p. 35).

Skot Bedberi (Skott Bedbury) napominje, da se mi krećemo ka „ekonomiji ideje“ gde više vrednijemo mogućnost da neprestano razvijamo i uvodimo novine u nove proizvode, usluge i izvore prihoda, nego da jednostavno sprovodimo postojeće koncepte modela poslovanja. On tvrdi, da se inovativnost događa kada su veliki ljudi–nije neophodno da budu kreativni–okupljeni zajedno u jednom inspirativnom okruženju u kom su oni vrednovani i nagrađeni za svoj rad. Kompanije moraju da razvijaju kulturu gde inovacija nije izolovan događaj, već proces koji se odvija, zaključuje autor i kao primer navodi kompaniju 3M (Bedberi, 2009, p. 180).

Svake godine kompanija 3M lansira preko 300 novih proizvoda. Cilj je da ostvari 30% godišnje prodaje na proizvodima puštenim na tržište tokom predhodne četiri godine. Kompanija je osvojila prvo mesto na spisku kompanija koje se najviše cene zbog inovacija. (Kotler, Vong, Sonders, & Armstrong, 2007, p. 61).

3M-ovi impresivni rezultati su posledica nekoliko faktora od kojih je i dobra selekcija ideja. Prvo kompanija se puno trudi da podstiče nove ideje. U istraživanje i razvoj ulaže se oko 6% godišnje grupne prodaje, korporacijski birokratizam je sveden na minimum. Plaćeni konsultanti su takođe prisutni u pronalaženju načina da 3M poveća inovativnost svojih radnika.

Drugo, kada se dobra ideja pojavi, 3M formira tim, u koji ulazi istraživač koji je razvio tu ideju i dobrovoljci iz raznih sektora preduzeća. Ti članovi ostaju uz taj projekat dok ideja ne zaživi ili propadne. Neke od ekipa su pokušavale i do pet ili šest puta dok na kraju neka njihova ideja nije zaživela. Kompanija zna da mora isprobati i selektirati hiljade novih ideja za nove proizvode pre nego što postigne veliki pogodak. Jedno često korišćeno geslo u 3M glasi: „Morate poljubiti mnoge žabe pre nego što otkrijete princa“. „Ljubiti žabe“ često znači praviti greške, ali 3M prihvata zablude i slepe ulice kao normalan deo stvaralaštva i inovacije. Zapravo, čini se da je njegova filizofija: „Ko radi taj i pravi greške“.

Postoji rizik da će promene u kulturi i organizacijsko restruktuiranje ugušiti kreativnost u 3M, ali za sada najvažnija stvar u vezi 3M-a je, da možete raditi na sopstven način što nas dovodi o priči o hemičarki u 3M koja je slučajno prolila hemikaliju. Nedugo zatim, primetila je da mesto gde je hemikaliju prosula na patikama, nije zaprljano. Ta hemikalija je kasnije postala zaštitni znak za tkaninu skočgard (Scotchgard). Ne manje važna je i priča o naučniku u 3M Spenseru Silveru (Spencer Silver) koji je nameravao da razvije vrlo jak lepak, ali je ispalo gotovo nelepljivo. Poslao je tu naizgled beskorisnu smesu na analizu drugim naučnicima 3M-a, da bi je dodatno analizirali. Drugi naučnik iz 3M-a Artur Fraj (Arthur Fry), otkrio je da se komadići papira posuti Silverovim slabim lepkom odlično lepe na stranice u svojoj pesmarici. I tako su nastali 3M-ovi sveprisutni post-it blokovi, proizvod koji je do dan danas jedan od najprodavanijih kancelarijskih materijala u svetu. Selekcija ideja je dakle procena ideja za nove proizvode da bi se dobre ideje uočile i loše odbacile što je pre moguće.

Inovativni i preduzetnički duh Tomasa Edisona i dalje živi u glavnoj istraživačkoj laboratoriji u Skenektediju, u državi Njujork. Ta laboratorija, poznata kao „Čarobna kuća“, bila je zaslužna za veliki broj inovacija, uključujući rengensku cev i visokofrekventni alternator koji je omogućio emitovanje radio i televizijskih programa. „Džef Imelt, direktor i predsednik Dženeral elektronika je verovao da budućnost leži u tehnologiji i inovacijama. Da bi ostvario svoju viziju, Imelt je za tri godine zaposlio 5.000 inženjera, uključujući i nekoliko viših rukovodilaca iz te branše. On je osnovao tri nova Globalna istraživačka centra – kako su se nazivale „Čarobne kuće“ – u Šangaju, Minhenu i Bangaloreu. Takođe, za svaku od poslovnih jedinica imenovao je šefa marketinga,

kako bi svaka od njih mogla da razvija nove ideje i vizije“ (Keler, 2008, p. 62).

Osnovna svrha razvijanja novog proizvoda u krajnjoj liniji je dobit koja se može ostvariti njegovom prodajom, tj. postizanjem određenog nivoa rentabilnosti. Iz ovog razloga, i ne samo zbog njega, osnovni cilj i svrha poslovne analize kao narednog nivoa rada u pripremnoj fazi jeste da, po mogućstvu, razvije modele vrednovanja o tome u kojoj meri će realizovana ideja o novom proizvodu najverovatnije u budućnosti uticati na visinu dobiti, s obzirom na procenjene ukupne troškove i ukupan prihod, visinu prodaje i slično, tokom određenog vremenskog perioda (Vasiljev, 2005, p. 257).

Poslovna ideja je ono po čemu se uspešan posao razlikuje od drugih, ono što uvodi firmu u društvo potrošača koji su odabrani kao ciljna grupa. Pod poslovnom idejom podrazumeva se nešto što je presudno da bi se prodrlo u svet biznisa, ili se time ilustrira ono čime uspešne kompanije i marke involviraju potrošače i ulagače. To onda dobija epitet „Big ideja“. Nije svaka ideja poslovna, kao što ni svaka ideja nije tako velika da bi mogla pokrenuti poslovanje. „Poslovna ideja je, ona koja pogađa zanimanje, želje potrošača, pokriva nepokrivene potrebe, udovoljava tim potrebama, a potrošači se za njom vode. Snaga ideje je u oplemenjivanju uloženih sredstava izvora, ali još više u privlačenju novih. Baš u tom privlačenju novih izvora, i porastom vrednosti postojećeg stanja, snaga ideje se i najbolje iskazuje“ (Pavlek, 2009, p. 40).

Da bi ideje slobodnije pristizale, potrebno je uvesti sistem koji usmerava protok ideja do jedne centralne tačke, tvrdi Kotler (Kotler, 2007, p. 57) i predlaže kompaniji da:

1. Imenuje stariju osobu od ugleda za idejnog menadžera kompanije.
2. Oformi miultidisciplinarnu komisiju koja će se sastojati od jednog naučnika, inženjera, osobe zadužene za nabavku, osobe zadužene za proizvodnju, trgovaca, marketera, osobe zadužene za finansije. Komisija će se redovno sastajati da bi ocenjivala predložene nove ideje i usluge.
3. Uspostavi besplatnu liniju za svakoga ko želi da prosledi novu ideju do idejnog menadžera.
4. Ohrabri sve zainteresovane strane u preduzeću-zaposlene, dobavljače, distributere, dilere-da šalju svoje ideje nadležnom menadžeru.
5. Uspostave program za nagrađivanje onih koji su doprineli kompaniji dajući nove ideje tokom date godine.

5 SRBIJA I INOVATIVNOST

U Srbiji zaposleni uglavnom funkcionišu po principu „veži konja gde gazda kaže“, tj. ne odudaraj mnogo s novim idejama, ne donosi odluke sa kojima se šef neće složiti i gledaj da odgovornost prebaciš na drugoga. Ovakvu dijagnozu organizacione kulture u Srbiji dalo je prvo istraživanje ove vrste u Srbiji, koje je na uzorku od više od 100 domaćih firmi sprovela konsultantska kuća „Human Synergistic“. Prema ovom istraživanju, idealna kultura kako je zamišljaju menadžeri, bliža je najpoželjnijem, konstruktivnom stilu, kojim dominira saradnja i gde se radnici u poslu ostvaruju kao ličnosti. Realna kultura je, pak, dominantno odbrambena i agresivna (Veljović, 2011, p. 48). Radnici nemaju mnogo uticaja, nerado iznose ideje i rade šablonski.

Vlasništvo nad kapitalom i upravljanje kapitalom, nije razdvojeno, pa tako ne čudi podatak da u Srbiji 41% vlasnika preduzeća ima završenu srednju školu, dok višu školu ili fakultet ima tek 19%. Posvećenost inovativnom poslovanju u Srbiji nije uobičajeno, pa tako tek svako peto preduzeće plasira nov proizvod ili uslugu. Zahvaljujući EU Fondu za inovacionu delatnost, samo za godinu ipo dana dodeljeno je 4,7 miliona evra za 41 projekat, gde je oko 40% projekata sarađivalo sa akademskim institucijama i naučno istraživačkim organizacijama.

Gajić (2011, p. 79) napominje, da oblast visokog obrazovanja kontinuirano raste, i zemlje u razvoju, koje žele stabilan ekonomski razvoj, ovom sektoru moraju posvetiti veliku pažnju. Autor podseća da se predviđa rast od 6,2% na godišnjem nivou, odnosno očekuje se 5,8 miliona studenata do 2020. godine. Naglašava se da okruženje u u kome su visokoobrazovane institucije aktivne dramatično se menja.

Što se Srbije tiče, po Inovacionom indeksu Evropske unije (2011), navedena je kao zemlja sa

umerenim inovacijama, sa ispod prosečnim performansama. Ocenjuju je kao tipičnog predstvanika jugoistočne Evrope. Kao prednosti navode se ljudski resursi i istarživački sistem, a slabosti, indiferentnost industrije u finansiranju i sprovođenju istrživanja i razvoja, slabosti institucija i dugogodišnjoj političkoj nestabilnosti. Takođe, kao još veći problem, kao još veći problem je taj, da se nalazi na četvrtom mestu u svetu i prvom u Evropi po broju „odliva mozgova", tj. mladih i obrazovanih ljudi koji napuštaju, delom i zbog korupcije u društvu koja se ocenjuje kao veoma visoka (Tekić, Borocki, & Ćosić, 2012, p. 27).

Ljudski resursi i istraživački sistem Srbije, ovaj tračak nade bi mogao biti izgubljen ukoliko preobražaj društva ne bude ubrzo sporoveden i ponuđena druga mogućnost korupciji i odlasku u inostranstvo posle školovanja.

U poređenju sa razvijenim evropskim zemljama, inovacioni potencijal u privatnom sektoru Srbije je u lošijem položaju, u pogledu pristupa tržištu, izvorima finansiranja i investicijama u istraživanje i razvoj novih proizvoda. Procena je da ukupna ulaganja u nauku u Republici Srbiji ne prelaze 0,5% BDP-a prema čemu se Republika Srbija još uvek svrstava među države sa najmanjim ulaganjima u nauku, kako u razvijenom svetu, tako i u regionu. Ono što zabrinjava je činjenica da u ovom pogledu značajno zaostajemo u odnosu na zemlje u okruženju koje sve, osim Albanije, izdvajaju preko 0,5% BDP, a Slovenija, Češka i Hrvatska već izdvajaju preko 1% BDP (Radukić & Radović, 2012, p. 100).

Autori napominju, da je suština Nacionalne strategije privrednog razvoja Republike Srbije od 2006. do 2012. godine je bila podizanje ukupne konkurentne sposobnosti srpske privrede kroz reformu obrazovanja, veći naglasak na istraživanje, primenu inovacija i brži razvoj novih informacionih i komunikacionih tehnologija. Strategija prepoznaje značaj povećanja međunarodne konkurentnosti, jer Srbija zauzima 95. mesto na rang listi Svetskog ekonomskog foruma za 2011/2012. godinu. Kao prioritetan cilj određena je privreda zasnovana na znanju kao garant održivog privrednog razvoja (Radukić & Radović, 2012, p. 99).

Da je pomenuta strategija doživela potpuni neuspeh, govori i podatak da je u 2011-toj godini, u Srbiji registrovano tek 492 patenta od čega 119 domaćih i 373 inostrana (i u 2012-13 nema velikih promena). (ZIS, 2013) To ne menja ni činjenica da je ipak, zabeležen porast u broju prijava sa fakulteta i instituta (25 u odnosu na 2010. godinu, kada ih je bilo 18) i od strane naučnih radnika, 26 u odnosu na 10 iz 2010. godine (Apostolovski, 2012, p. 8). Međutim, još poražavajući podata je da između 15 i 25 odsto ukupnog istaraživanja u Srbiji je suvišno, jer je pronalazak već patentiran, što nameće neophodnost uvođenja baze patentnih informacija Espacent. U tom slučaju moguće je pretraživati patentna dokumenta, pronalasci i pronalazači iz celog sveta.

Srbija je mala zemlja, a samim tim i malo tržište. Ukoliko naše kompanije žele da budu konkurentne na globalnom tržištu, potrebno je da se pospešuje obrazovanje i inovativnost, da naši proizvodi i usluge budu zasnovani na znanju. Podsticaj inovativnog preduzetništva, podrška obrazovanju, istraživanju i razvoju u kompanijama je osnovni uslov podizanja konkurentnosti naših kompanija.

6 ZAKLJUČAK

Inovacije počinju da se smatraju pokretačkom snagom ekonomskog razvoja i rasta. Tehnološki razvoj koji se ostvaruje inovacijama, postaje činilac koji snažno utiče na industrijsku snagu zemlje i istovremeno uspešno brendira državu i naciju. Ideje koje nastaju i ogledaju se u inovacijama, implementiraju se samo ako za to postoje određeni društveni uslovi. Da bi se tehnološke inovacije primenile moraju se obezbediti tehnički uslovi, kultura, kvalitetan sistem obrazovanja, poslovno okruženje, navike, dr. Procesi pogrešnog upravljanja novim proizvodom mogu da upropaste dobre prilike. Pojedinci u mnogim kompanijama imaju mnogo ideja koje bi unele određena unapređenja, međutim, u većini slučajeva oni ne znaju gde mogu da pošalju te svoje ideje. Inovacije su često rezultat organizovanih istraživanja snažnih stručnih timova jakih korporacija, ili produkt male, ali inventivne i motivisane grupe eksperata u manjim kompanijama ili laboratorijama i naučnim institucijama.

Savremeni svet nakon industrijske i post-industrijske ere ulazi u novu fazu ekonomskog

razvoja koja se definiše kao informacijsko društvo, ili društvo zasnovano na znanju. Informacione tehnologije brzo i temeljno menjaju naš život i rad. Sposobnost kojom pojedinci i organizacije savladavaju nova znanja i proizvode nove ideje postaje ključna komparativna prednost. Sadašnja svetska ekonomija nalazi svoje razvojne impulse kroz inovativnost, a ne u jeftinoj radnoj snazi ili sirovinama.

Inovativne zemlje imaju jaku ekonomiju zasnovanu na znanju, ekonomiju u kojoj na podjednak način ulažu u razvoj inovacija i poslovni i državni sektor. Kultura čini povlašćenu sredinu za nove tehnološke revolucije. Društvo na najbolji način podstiče kreativnost kada dopušta, pa čak i stimuliše, što veće razlike u mišljenju. Obrazovanje i inovacije su temeljni pokretač ekonomskog pa i kulturnog napredka i zato je najvažniji zadatak, prepoznavanje i stimulisanje svake inovacijske inicijative u svim segmentima života i rada. Kultura je uvek bila fundamentalni deo procesa inovativnosti a siromaštvo kulture osakaćuje elemente razgovora o razvoju i kreativnosti. Citiraćemo izjavu gospodina Konosuke Matsushita osnivača kompanije „Electric Industrial Corporation“: „Mi ćemo pobediti, dok će industrijalizovani Zapad izgubiti... vaše firme nastale su na modelu Tejlora, a što je još gore, na njemu su nastale vaše misli i vaše ideje...Za vas je suština menadžmenta prenošenje ideja iz glava šefova u ruke radnika. Mi smo otišli korak dalje od Tejlorovog modela. Shvatili smo da su poslovi postali previše složeni, da opstanak firmi toliko zavisi od slučaja, i da je naše okruženje sve više nepredvidivo, konkurentno, i opasno, da kontinuirano trajanje firmi zavisi od njihove svakodnevne mobilizacije svake unce pameti, koja postoji u kompaniji“.

Nakon svega navedenog, sasvim je razumljiva dobro poznata izjava Bili Gejtsa, koju je dao na pitanje „Da li se Majkrosoft boji konkurencije“? On je na to odgovorio: „Ne bojim se nijedne postojeće i na tržištu vidljive kompanije. Strah me je jedino od grupe mladića, punih ideja, koji u nekoj garaži smišljaju novi i originalni poslovni model kojim će osvojiti svet“.

CITIRANI RADOVI

Apostolovski, A. (2012, May 29). Na milion stanovnika-39 patenata. *Politika*.

Bedberi, S. (2009). *Novi svet brendova: 8 principa da postignete brend liderstvo.* Beograd: Mass Media.

Bogavac, M. (2012). Značaj inovativnosti za ekonomski razvoj. *Zbornik radova - Menadžment 2012* (pp. 1-6). Beograd: : Univerzitet Union, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, .

Buvač, D. (1982). *Anatomija Japanskog uspeha.* Zagreb: Globus.

Dašić, D. (2013). Brendiranje država i nacija. *Kultura*(139), 396-415.

Đorđević, J. (2000). Kultura kao činilac tranzicije i modernizacije. *Teme, 24*(3-4), 259-268.

Gad, T. (2005). *4-D Branding - Razbijanje korporacijskog koda mrežne ekonomije.* Zagreb: Differo.

Gajić, J. (2011). Merenje satisfakcije studenata u visokom obrazovanju. *Marketing, 1*(42), 71-80.

Hermann, S. (2006). *Hidden Champions-Lessons from 500 the World s Best Unknown Companies.* Harvard Business Shool Press.

Hrustić, H. (2012). Evropska integracija u oblasti kulture - osvrt na saradnju Srbije sa EU u oblasti zaštite kulturnog nasleđa. *Kultura*(136), 340-354.

Ilić, M. (1935). Teorijska osnovica pozitivnog autorskog prava. (E. Darvaš, Ed.) *Arhiv za pravne i društvene nauke beogradskog pravnog fakulteta, XXX*(XLVII), 141.

Kotler, F. (2007). *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem.* Novi Sad: Asse.

Kotler, F., Vong, V., Sonders, D., & Armstrong, G. (2007). *Principi Marketinga* (4th ed.). Beograd: Mate.

Pavlek, Z. (2009). Što je "big idea". *Poslovni savjetnik*, 40-41. Retrieved from http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_vijesti/PS%2061.pdf

Porter, M. (2007). *Konkurentska prednost.* Novi Sad: Asse.

Prnjat, A. (2012). Lični interes i moralna motivacija vernika. *Kultura*(137), 340-347.

Radukić, S., & Radović, M. (2012). Inovativnost preduzeća kao činilac poboljšanja srpske privrede. *Zbornik radova Inovacije i preduzetništvo: Alati za uspeh na tržištu EU* (pp. 84-104). Beograd: Univerzitet Singidunum, fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju. Retrieved from

http://www.fefa.edu.rs/files/pdf/zbornici/Inovacije_i_preduzetnistvo_alati_za_uspeh_na_trzistu_EU.pdf

Sarić, M. (2002). *Opšti principi naučno istraživačkog rada* (Peto dopunjeno izdanje ed.). Beograd: Srpsko društvo za istoriju nauke.

Srića, V. (2003). *Kako postati pun ideja, drugo izdanje.* Zagreb: m.e.p. consult.

Stanković-Pejnović, V. (2011). Kultura kao primarno dobro-slučaj Makedonije. *Sociološki pregled, 45*(2), 193-220.

Šušnjić, Đ. (2007). *Metodologija* (četvrto izdanje ed.). Beograd: Čigoja.

Tekić, Ž., Borocki, J., & Ćosić, I. (2012). O inovativnosti Srbije i regiona. *Zbornik radova Inovacije i preduzetništvo: alati a uspeh na tržištu EU* (pp. 15-30). Beograd: Univerzitet Singidunum, fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju. Retrieved from http://www.fefa.edu.rs/files/pdf/zbornici/Inovacije_i_preduzetnistvo_alati_za_uspeh_na_trzistu_EU.pdf

Vasiljev, S. (2005). *Marketing principi* (4th ed.). Novi Sad: Prometej.

Veljović, S. (2011). Poslušnost nije vrlina. *Economist magazin*(587/588), 48-49.

ZIS. (2013, n.d.). *Statistika - Patenti.* Retrieved from Republika Srbija - Zavod za intelektualnu svojinu: http://www.zis.gov.rs/upload/documents/pdf_sr/pdf_patenti/Statistika_patenti_2013.pdf

Zjaljić, M. (2007). Inovativnost nezaobilazan činilac razvoja. *Međunarodni problemi, 59*(1), 155-182.

Datum prve prijave: 22.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 19.03.2014.
Datum prihvatanja članka: 31.05.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Dašić, D., & Radosavljević, N. (2014, 07 15). Brendiranje ideja u funkciji ekonomskog prosperiteta. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 89-101. doi:10.12709/fbim.02.02.02.09

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Dašić, Dejan, and Nikola Radosavljević. 2014. "Brendiranje ideja u funkciji ekonomskog prosperiteta." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 89-101. doi:10.12709/fbim.02.02.02.09.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Dašić Dejan and Radosavljević Nikola Brendiranje ideja u funkciji ekonomskog prosperiteta [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 89-101.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Dašić, D. & Radosavljević, N., 2014. Brendiranje ideja u funkciji ekonomskog prosperiteta. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 89-101.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Brendiranje ideja u funkciji ekonomskog prosperiteta. **Dašić, Dejan and Radosavljević, Nikola.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 89-101.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.10

ZAŠTO BI RIGIDNI IZVRŠIOCI TREBALO DA OBRATE PAŽNJU NA MENADŽMENT TEORIJU

WHY RIGID EXECUTORS SHOULD PAY ATTENTION ON THE MANAGEMENT THEORY

Branislav Đorđević
Emeritus, "Union" Univerzitet, Beograd, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **J53, M11, M21**

Apstrakt

U uvodnom delu ovog rada tretira se problematika vezana za nastanak teorije i uzorka koji potkrepljuje njeno izvođenje. Dalje, čini se osvrt na put ka njenoj predvidljivosti, sa posebnim osvrtom na neuspeh izvođenja. Nadalje, tretira se problem pronicljivosti korišćenja teorije, kada samo odgovornost korisnika nije dovoljna. U završnom delu rada su obrazložene tri razvojne faze u razvoju egzaktnih ostvarenja u naučnim teorijama.

Ključne reči: teorija, Porterova teorija, menadžment istraživanje, alokacija resursa

Abstract

In the introductory part of this paper the problems associated with the emergence of theory, as well as the sample that supports its performance, are treated. Furthermore, there is an overview of the way to its predictability, with special emphasis on the failure of performance. At the end, there is treated the problem of using the theory, when the only responsibility of the user is not sufficient. In the final part of the paper there are discussed three developmental stages in the development of exact achievements in scientific theories.

Keywords: *theory, Porter's theory, management research, resource's allocation*

1 UVOD

Menadžeri često donose značajne poslovne odluke bazirane na malo jačim argumentima od pohvala štampanih na poleđini knjige. Oni bi trebalo, kao uostalom i stručnjaci, da drže do višeg standarda.

Zamislite da odete kod svog lekara, jer se ne osećate dobro. Tek ste ušli u ordinaciju i simptome niste ni opisali, a lekar napiše recept i kaže: "Uzimajte po dve pilule tri puta na dan i javite mi se sledeće sedmice."

Adresa autora:
Branislav Đorđević
brankonis@live.com

"Ali ja vam nisam rekao šta nije u redu," vi se usprotivite. "Kako znate da će mi ovo pomoći?"

"A zašto ne bi?" odvrati lekar. "Pomoglo je dvojici mojih poslednjih pacijenata."

2 DOLAZAK DO TEORIJE

Ni jedan stručan lekar ne bi ovako postupio, niti bi ijedan ozbiljan čovek prihvatio ovakvu terapiju, čak i da doktor postupi na ovaj način. Međutim, profesori i konsultanti šablonski propisuju slične savete, a direktori šablonski prihvataju takvu terapiju, naivno verujući da, ako je taj postupak pomogao drugim kompanijama da uspeju, onda mora pomoći i njihovoj.

Uzmimo na primer dobavljača telekomunikacione opreme Lucent Technologies. Poznih 1990-tih, tri operaciona odeljenja ove kompanije reorganizovana su u "nove biznise". Ideja je bila da se svakim od tih poslova uglavnom nezavisno rukovodi, kao da je to preduzetnička kompanija koja tek počinje sa radom. Viši rukovodioci su najavili da će ovaj pristup poslužiti kao veza kompanije sa sledećim nivoom razvoja i rentabilnosti, potiskujući odlučivanje niz hijerarhiju i bliže tržištu, i na taj način omogućiti bržu, bolje orijentisanu inovaciju. Njihovo je uverenje bilo veoma moderno, pošto se pokazalo da su decentralizacija i autonomija pomogle drugim velikim kompanijama. Međutim, kompanije u povoju za koje se činilo da u to vreme posluju tako dobro bile su uglavnom male, imale samoupravu i bile blizu svom tržištu. Sigurno je da bi ono što je bilo dobro za njih, bilo dobro i za Lucent. (Glass & Holyoak, 1986, pp. 142-143)

Pokazalo se upravo suprotno. Ako ništa drugo, a ono se činilo da je reorganizacija učinila Lucent sporijim i manje prilagodljivim zadovoljavanju potreba klijenata. Umesto da smanje troškove, oni su nametnuli čitav novi sloj cena.

Kako je to bilo moguće? Kako je formula koja je bila od tolike pomoći u drugim kompanijama i pomogla im da postanu brže i osetljivije za potrebe klijenata, mogla izazvati suprotan efekat u Lucentu?

To se dogodilo jer su se tadašnji upravni tim i njegovi savetodavci ponašali poput našeg pacijenta i lekara. Lek koji su oni upotrebili oblikujući male, proizvodno orijentisane, mušterijama bliske poslovne jedinice kako bi svoju kompaniju učinile novatorskom i prilagodljivom – zaista deluju kada poslovne jedinice prodaju proizvode za ugradnju. Lucentove glavne mušterije rukovodile su se velikim telefonskim mrežama.

Oni nisu kupovali proizvode spremne za neposrednu upotrebu, već složena sistemska rešenja čiji delovi su trebalo da budu povezani na jedan komplikovan način da bi osigurali ispravan i pouzdan rad sistema. Takve sisteme najbolje dizajnira, prodaje i održava osoblje, koje činjenica da radi u nepovezanim jedinicama, ne ometa u koordiniranju njihove međusobne saradnje. Direktori Lucenta su koristili teoriju koja nije bila odgovarajuća za njihove okolnosti – rezultati su bili katastrofalni.

Teorija, kažete? Reč "teorija" direktorima često zvuči beskorisno, jer je povezana sa rečju "teorijski", što znači "nepraktičan". Ali ne bi trebalo da je tako. Teorija je iskaz koji predviđa koji postupci će voditi do kakvih rezultata i zašto. Svaki postupak koji direktori preduzmu i svaki plan koji formulišu je baziran na nekoj teoriji na osnovu koje očekuju da nameravani postupci vode do predviđenih rezultata. Slično Gospodinu Jourdainu u Molierovom Le Bourgeois Gentilhomme (Moliere, 2001), koji nije uočio da je govorio prozu celog svog života, najveći broj direktora ne uočava da lakomo koristi teorije. (Scherer & Ross, 1980)

Dobre teorije su dragocene iz barem dva razloga.

- *Prvo*, one nam pomažu da predviđamo. Gravitacija je, na primer, teorija. Kao iskaz uzroka i posledice, ona nam daje mogućnost da predvidimo da ćemo ako kročimo sa stene pasti, a da nam pri tom nije potrebno da stvarno probamo isto, da bismo se uverili u istinitost njegovog dešavanja. Pošto su pouzdani podaci raspoloživi jedino u vezi sa prošlošću, upotreba čvrste teorije o uzročnosti je samo jedan način na koji direktori mogu gledati u budućnost sa bilo kojim stepenom poverenja.
- *Drugo,* valjane teorije pomažu nam da tumačimo sadašnjost, da razumemo šta se događa i zašto. Teorije nam pomažu da sortiramo signale koji nagoveštavaju važne

promene u budućnosti počev od glasina koje nemaju stratesko značenje.

Uspostavljanje središnje uloge koju teorija ima u procesu odlučivanja je prvi od tri cilja koja ćemo pokušati da postignemo u ovom članku. Mi ćemo, takođe, opisati kako se dobra teorija razvija i dati ideju kako se teorija može poboljšati tokom vremena. I, najzad, želimo da pomognemo da direktori razviju smisao, kada čitaju članak ili knjigu, kojim teorijama oni mogu ili ne mogu verovati. Naš širi cilj je pomoći direktorima da postanu inteligentni korisnici menadžerske teorije, tako da najbolji radovi koji dolaze iz univerziteta i savetodavnih ustanova budu iskorišćeni na najbolji način.

3 KAKO TEORIJA NASTAJE

Konstrukcija ubedljive teorije odvija se u tri etape. Ona počinje opisom nekog fenomena koji želimo razumeti. U fizici, fenomen bi mogao biti ponašanje visokoenergetskih čestica; u poslovanju, to mogu biti inovacije koje uspevaju ili ne uspevaju na tržištu. Ova faza smatra se osnovnom, jer ako fenomen nije pažljivo posmatran ili opisan u svoj svojoj širini i složenosti, ne može se razviti dobra teorija. Naučni radnici sigurno krče put za lošu teoriju kada nestrpljivo posmatraju nekoliko uspešnih kompanija, identifikuju neka pravila ili karakteristike koje izgledaju zajedničke ovim kompanijama, a onda zaključuju da su dovoljno videli da bi napisali članak ili knjigu o tome kako jedna kompanija može uspeti. Takvi članci mogu predložiti sledeće argumente:

- Pošto je evropska industrija bežičnih telefona postala tako uspešna posle organizovanja oko samo jednog GSM standarda, industrija bežičnih telefona u Sjedinjenim Državama bi imala veći broj korisnika ako bi se i ona saglasila oko standarda pre otpočinjanja sa radom.
- Ako usvojite ovaj skup najboljih pravila za partnerstvo sa najboljim dobavljačima opreme, vaša kompanija će uspeti baš kao i sve ove kompanije.

Takve studije su opasne upravo zato što pokušavaju da nas navedu da verujemo da će jedan lek, pošto se pokazao uspešnim u lečenju izvesnog broja kompanija, pomoći svim ostalim kompanijama. Da bi se razumevanje razvilo iznad ovog nivoa, naučni radnici treba da preduzmu drugi korak: da klasifikuju aspekte fenomena u kategorije. Medicinski naučni radnici, na primer, dele dijabetes na dijabetes odraslih i dijabetes mladih. A naučni radnici menadžmenta dele strategije raznolikosti u vertikalne i horizontalne tipove. Ovakvo sortiranje pruža mogućnost naučnicima da organizuju složene fenomene na način koji ističe njihove najznačajnije razlike. Tek tada je moguće latiti se treće faze, tj. formulisati hipotezu o tome šta uzrokuje javljanje fenomena i zašto. I to čini teoriju.

Kako naučni radnici poboljšavaju ovu preliminarnu teoriju ili hipotezu? Kako petlja u dijagramu ispod pokazuje, proces je iterativan. Naučni radnici koriste svoju teoriju da predskažu šta će videti kada posmatraju dalje primere fenomena u različitim kategorijama koje su definisali u drugom koraku. Ako teorija ispravno predviđa ono što oni posmatraju, oni će je moći pouzdanije koristiti da bi pravili predviđanja u sličnim situacijama. (Senge, 1990)

U njihovim daljim posmatranjima, međutim, naučni radnici često vide nešto što teorija ne može objasniti ili predvideti, anomaliju koja sugeriše da se nešto drugo dešava. Oni se tada moraju vratiti na fazu kategorizacije i dodati ili ukloniti kategorije ili, ponekad, o njima ponovo promisliti. Naučni radnici onda grade poboljšanu teoriju na osnovu novog plana kategorizacije. Ova nova teorija i dalje objašnjava prethodna posmatranja, ali ona objašnjava i ona koja izgledaju nepravilna. Drugim rečima, teorija sada može tačnije predviđati kako će se fenomen ponašati u širem rasponu situacija.

Da bismo videli kako se teorija poboljšala, pogledajmo način na koji se razvilo naše razumevanje međunarodne trgovine. Dugo se mislilo da će zemlje sa jeftinim, obilnim resursima imati preimućstvo u konkurentnim industrijama u kojima se takvi resursi upotrebljavaju kao važan input proizvodnje. Narodi sa jeftinom električnom energijom, na primer, bi imali značajno preimućstvo u proizvodnji proizvoda koji zahtevaju proizvodne metode visoke energetske potrošnje. Oni sa jeftinom radnom snagom bi se izdvajali u proizvodnji proizvoda koji zahtevaju više radnika, i tako dalje. Ova teorija je preovladavala sve dok

Michael Porter nije uočio nepravilnosti koje teorija nije mogla da opravda. Japan, bez rude gvožđa i sa oskudnim resursima uglja, postao je uspešan proizvođač čelika. Italija je postala svetski dominantan proizvođač keramičkog crepa, premda su njene cene struje bile visoke i morala je da uvozi velike količine gline.

Porterova teorija kompetitivnih klastera izrasla je iz njegovih napora da objasni ove nepravilnosti. Kako je on postulirao, klasteri vode intenzivnom nadmetanju, koje navodi kompanije da optimiziraju R&D, proizvodnju, trening i planiranje i logistiku procesa. Njegova pronicljivost nije značila da su ranija viđenja preimućstava, bazirana na jeftinim resursima bila pogrešna, već da nisu predviđala ishod u svakoj situaciji. Tako, na primer, kanadska industrija pulpe i hartije može se objasniti posedovanjem relativno velikih površina šuma, a objašnjenje za Bangaloreov uspeh u računarskom programiranju može biti brojna, jeftina, obrazovana radna snaga. Međutim, konkurentsko preimućstvo koje su industrija u Japanu, Italiji i sličnim mestima ostvarile, može biti objašnjeno samo u smislu industrijskih klastera. Porterova poboljšana teorija predlaže da u izvesnom spletu okolnosti, gde je neki inače oskudan i dragocen resurs relativno obilan, zemlja može i treba da iskoristi ovo preimućstvo i da se na taj način razvija. U drugom spletu okolnosti, gde takvi resursi nisu raspoloživi, političari mogu podsticati razvoj klastera kako bi izgradili konkurentska preimućstva bazirana na procesu. Vlade država poput Singapura i Irske iskoristile su Porterovu teoriju da bi izgradile politiku obrazovanja klastera koja je dovela do prosperiteta upravo na način koji njegova poboljšana teorija predviđa. Sada ćemo bliže razmotriti tri gledišta procesa obrazovanja teorije: značaj objašnjenja šta prouzrokuje ishod (umesto opisa svojstva empirijski povezanih za taj ishod), proces kategorizacije koji omogućuje teoretičarima da se pomere od privremenog razumevanja do pouzdanog predskazanja i važnost proučavanja neuspeha građenja dobrih teorija.

4 UTVRĐIVANJE TAČNOG UZROKA

U ranim fazama obrazovanja teorije, ljudi tipično identifikuju najuočljivija svojstva fenomena u pitanju koja su, čini se, *u korelaciji* sa posebnim ishodom i koriste ta svojstva kao osnovu kategorizacije. Ovo je nužno polazna tačka obrazovanja teorije, ali ipak ona je retko više od samo važnog prvog koraka. Potrebno je da prođe izvesno vreme da bi se razvile kategorije koje obuhvataju potpuno razumevanje uzroka ishoda.

Porazmislite o razvoju ideje da čovek leti. Rani učenjaci pridržavali su se snažne korelacije između sposobnosti letenja i posedovanja perja i krila. Ali, ipak, kada su ljudi pokušali da imitiraju "najbolje navike" najuspešnijih letača obmotavajući pernata krila oko svojih ruku, skačući sa stene i klepećući snažno, oni nisu bili uspešni, jer, i pored snažne korelacije, tobožnji letači nisu razumeli osnovni uzročni mehanizam leta. Kada su ovi naučnici kategorizovali svet u smislu najuočljivijih svojstava fenomena (sa krilima *nasuprot* bez krila, sa perjem *nasuprot* bez perja, na primer), najbolje što su mogli da urade bilo je da iskažu *korelaciju* da je posedovanje tih svojstava povezano sa sposobnošću letenja.

Naučnici na ovom nivou mogu, u najboljem slučaju, izraziti svoje pronalaske u smislu stepena neizvesnosti: "Pošto tako veliki postotak bića koja poseduju krila i perje mogu leteti kada lepršaju (mada nojevi, emui, kokoške i kivi to ne mogu), sva je verovatnoća da ću i ja moći da letim ako napravim pernata krila, pričvrstim ih na moje ruke i snažno lepršam dok skačem sa stene". Oni koji koriste istraživanje u ovoj fazi kao uputstvo za upotrebu, često uleću u nevolju, jer mešaju odnos između svojstava i ishoda sa osnovnim uzročnim mehanizmom. Stoga, oni čine ono što misle da je neophodno da bi uspeli, iako i dalje ne uspevaju. (Whitehurst, Fall 2005)

Iznenađujući broj članaka i knjiga o menadžmentu podjednako meša korelaciju svojstava i ishoda sa uzročnošću. Upitajte se, na primer, da li ste ikada videli studije koje:

- upoređuju uspeh kompanija zasnovanih na udruženom kapitalu sa onima koje se zasnivaju na korporativnom kapitalu (nagoveštavajući da je izvor kapitalnog zasnivanja uzrok uspeha, pre nego samo jedan atribut koji se može povezati sa kompanijom koja ima uspeha iz nekog trenutno nepoznatog razloga).

- argumentuju da su kompanije na čijem se čelu nalazi izvršni direktor, za koga se može reći da je jednostavan, običan čovek koji donosi zaradu akcionarima, superiornije u odnosu na kompanije koje vodi razmetljiv izvršni direktor (nagoveštavajući da svojstva ličnosti izvesnog izvrsnog direktora uzrokuju poboljšanje performansi te kompanije).
- tvrde da kompanije koje se razlikuju od SIC koda koji određuje njihovo osnovno poslovanje, pružaju manje njihovim akcionarima od firmi koje se čvrsto drže svog jezgra (ovako brzopleto-zaključujući da atributi diversifikacije ili centralizacije uzrokuju stvaranje vrednosti akcionara).
- zaključuju da 78% ženskih vlasnika kuća ili stanova između 25 i 35 godina starosti više voli jedan proizvod u odnosu na neki drugi (ovako nagoveštavajući da svojstva vlasnika, starost i pol na neki način uzrokuju da ljudi više vole određene proizvode).

Nijedna od ovih studija jasno ne govori o teoriji uzrokovanja. Sve one, međutim, izražavaju korelaciju između svojstava i ishoda, a to je najbolje što možete uraditi kada ne razumete šta uzrokuje određeni ishod. U prvom slučaju, na primer, studije pokazuju da 20% novih firmi koje su nastale združenim kapitalom uspevaju, dok drugih 50% završi kao osakaćene, a ostale potpuno propadaju. Druge studije pokazuju da je stopa uspeha novih firmi nastalih korporativnim kapitalom mnogo, mnogo niža. Ali, ipak, na osnovu takvih studija ne može se izvesti zaključak da će jedna firma uspeti samo zato što je nastala na osnovu združenog kapitala. Vi prvo morate poznavati mehanizam delova udruženog kapitala koji doprinosi uspehu novih firmi. (Bartlett & Yoshino, 1981)

U menadžment istraživanju, na nesreću, mnogi teoretičari i konsultanti namerno ostaju na nivou građenja teorije zasnovanom na ovoj korelaciji pogrešno verujući da mogu povećavati snagu svojih "teorija" korišćenjem ogromne baze podataka snažnih računara, proizvodeći analizu regresije koja meri korelacije svojstva i ishoda sa sve većim stepenom statističkog značenja. Direktori koji pokušavaju da ih vodi takvo istraživanje mogu se samo nadati da će biti srećni – oni će, ako postignu preporučena svojstva (koja su u proseku povezana sa uspehom), taj svoj uspeh smatrati blagoslovom.

Prodori koji vode od kategorizacije do razumevanja osnovne uzročnosti, uopšteno govoreći, ne proističu od analiziranja sve većeg broja podataka, već od jako detaljnog istraživanja praktičnog rada, za koji je neophodno da istraživači izvesno vreme provedu u kompanijama pažljivo posmatrajući kako procesi funkcionišu. Porazmislite o našem shvatanju proizvodnih metoda Tojote. Na početku, posmatrači su zapazili da su napori koje je japanska kompanija ulagala u proizvodnju prevazilazili one koje su činile slične firme u SAD. Prvi napori kategorizacije bili su neodređeno upućeni na najočigledniji atribut da je možda postojalo nešto u japanskoj kulturi što je uslovilo tu razliku.

Kada su prvi istraživači posetili fabriku Tojote u Japanu da bi videli njene proizvodne metode (često zvane "oskudna proizvodnja"), oni su, međutim, uočili značajnija svojstva sistema inventar koji je držan na minimumu, sistem raspoređivanja u fabrici kojim su upravljale kanban karte umesto računara, i tako dalje. Ali ipak, na nesreću, oni brzo prelaze sa uočavanja svojstava na donošenje zaključaka, pišući knjige u kojima ubeđuju direktore da, ako i oni stvore proizvodne sisteme sa ovim svojstvima, mogu postići povoljnije cene koštanja, bolji kvalitet i veću brzinu u poređenju sa onom kojom radi Tojota. Mnogi fabrikanti pokušali su da prilagode svoje planove ovim svojstvima i dok su mnogi postigli neko poboljšanje, nijedan nije uspeo da ponovi ono što je Tojota uradila.

Istraživanje Stevena Spear-a i Kenta Bowena poboljšalo je teoriju u ovom polju naglašavajući osnovne uzroke sposobnosti Tojote za stalnim poboljšanjem kvaliteta, brzine i smanjenjem troškova. Spear je radio na nekoliko Tojotinih montažnih linija jedno određeno vreme. On je počeo da uočava obrazac u načinu razmišljanja ljudi kada su dizajnirali bilo koji proces onih za obučavanje radnika, na primer, ili ugradnju sedišta u kolima ili održavanje opreme. Putem pažljivog i opsežnog posmatranja, Spear i Bowen zaključili su da su svi procesi u Tojoti dizajnirani prema četiri određena pravila koja automatski stvaraju efekat povratne sprege, koja uzastopno

testiraju efikasnost svake nove aktivnosti, ukazujući na put koji vodi stalnom poboljšanju. Za detaljni komentar ove teorije videti "Dekodiranje DNA Toyota proizvodnog sistema," (Spear & Bowen, 1999). Koristeći ovaj mehanizam, organizacije koje nisu kao bolnice, topionice aluminijuma ili fabrike poluprovodnika, počele su da osećaju poboljšanje na skali sličnoj Tojotinoj, premda njihovi procesi često dele samo nekoliko vidljivih svojstava sa Tojotinim sistemom.

5 KORAK NAPRED NA PUTU KA PREDVIDLJIVOSTI

Let sa posadom postao je *moguć* kada je proučavanje hidromehanike pomoglo Danielu Bernuliju da razume mehanizam koji stvara potisak. Međutim, ni tada razumevanje samog mehanizma nije bilo dovoljno da bi učinilo let sa posadom savršeno predvidivim. Dalje istraživanje bilo je potrebno da se ustanove okolnosti pod kojima je taj mehanizam radio, odnosno kada nije radio.

Čak i kada je upotrebljeno Bernullijevo shvatanje za konstruisanje aviona sa profilnim krilima, neki avioni su i dalje padali. Inženjeri su tada morali da otkriju šta je to u datim okolnostima prouzrokovalo padove. Oni su prestali da postavljaju pitanje: "Koja svojstva su povezana sa uspehom?" i orijentisali su se na pitanje: "Pod kojim uslovima će ova teorija voditi neuspehu? Oni su shvatili, na primer, da ako se avion penje previše naglo, stvara se nedovoljan potisak. Takođe, u izvesnim slučajevima turbulencije, džepovi napravljeni od vazduha relativno niže gustine oblikovani ispod krila mogli su uzrokovati iznenadno zavojno spuštanje. Pošto su avijatičari otkrili okolnosti koje su zahtevale različite tehnologije i tehnike pilotaže i ostale faktore koji su činili letenje previše opasnim, let sa posadom postao je ne samo moguć već i predvidiv.

U menadžment istraživanju, slični prodori u predvidljivost se javljaju kada istraživači ne samo identifikuju kauzalni mehanizam koji povezuje rad sa rezultatima, već nastoje da opišu okolnosti u kojima taj mehanizam rezultira ili ne rezultira uspehom. Ovo im omogućava da otkriju da li i na koji način menadžeri treba da podese način na koji upravljaju svojim organizacijama u ovim različitim okolnostima. Dobre teorije, drugim rečima, su *uslovljene okolnostima:* One ne određuju samo šta uzrokuje nešto i zašto, već i kako će uzročni mehanizam proizvesti različite rezultate u različitim situacijama.

Na primer, dva para istraživača su nezavisno proučavala zašto je toliko teško za kompaniju da akcionarima trajno donosi više prihode. Oni su nedavno izdali knjige na osnovu detaljnog istraživanja istog pitanja, u kojima dolaze do oprečnih zaključaka. U *Profit from the Core* (Zook & Allen, 2001) autori primećuju da su firme čije izvođenje, u proseku, traje najduže i koje je najbolje, one koje traže rast u oblastima bliskim njihovim veštinama stečenim u osnovnim poslovima. Ona preporučuje da ostali direktori treba da prate taj trend. Nasuprot ovoj, zaključak knjige *Creative Destruction* (Foster & Kaplan, 2001), je da pošto najprivlačniji poslovi na kraju izgube svoj sjaj, direktori treba da ostvare dinamičan mehanizam preduzetničkog kapitalizma u njihovim kompanijama i moraju biti spremni da stvaraju nove osnovne poslove.

Pošto su svoj rad postavili na koristan način, možemo videti da su istraživači, ustvari, definisali ključno pitanje koje vodi do faze predvidivosti ciklusa građenja teorije: "Pod kojim okolnostima će nam insistiranje na glavnoj aktivnosti pomoći da postignemo veće dobiti i kada će biti od presudne važnosti aktivirati snage kreativne destrukcije?" Kada istraživači definišu skup različitih situacija bitnih za ovo pitanje, a u kojima se direktori mogu naći, i potom formulišu okolnostima uslovljenu teoriju, pojedinci mogu početi da slede njihove preporuke sa većim uverenjem da su na pravom putu da reše nepovoljnu situaciju u kojoj su se našli.

Okolnostima uslovljene teorije omogućuju direktorima da razumeju šta je u njihovom sadašnjem položaju omogućilo uspeh njihove strategije i taktike. I oni pomažu direktorima da prepoznaju kada se važne okolnosti u njihovoj konkurentnoj okolini menjaju, tako da mogu poceti drugačiju "pilotažu svog aviona" kako bi zadržali uspeh u novim okolnostima. Teorije koje su se razvile do ove faze mogu pomoći da uspeh ne bude samo moguć i predvidiv, već i opravdan. Rad na izgradnji sve bolje teorije nikada se ne završava. Danas postoji isto tako dragocena prilika za istraživača, kao što se pokazala i Porterova teorija klastera na primer, da zakorači i

otkrije kada i zašto se klasteri koji izgledaju čvrsto mogu rastaviti. To vodi jednoj još čvršćoj teoriji međunarodne konkurentske prednosti.

6 VAŽNOST NEUSPEHA

Za istraživače je veoma bitno da, kada su jednom pretpostavili uzročni mehanizam, ustanove okolnosti u kojima su kompanije uradile tačno ono što je bilo propisano, a ipak nisu postigle uspeh. Nažalost, mnogi istraživači menadžmenta su tako orijentisani na pitanje kako kompanija postiže uspeh, da oni i ne proučavaju neuspeh. Opsesija proučavanjem uspešnih kompanija i njihovih „najboljih pravila tehničke eksploatacije" je glavni razlog zbog kog trivijalnosti i ćudi u menadžmentu dolaze i odlaze sa tako alarmantnom pravilnošću i zašto se veliki deo razmišljanja o menadžmentu završava u svojoj ranoj fazi i ne razvija do sledećeg nivoa. Direktori probaju savet koji dolazi van kompanije, jer on obično zvuči dobro, a onda ga odbacuju kada naiđu na okolnosti u kojima preporučeni postupci ne donose predviđene rezultate. Njihov najčešći zaključak je: „Ovo ne radi."

Pitanje: "Kada *ne* radi?" je čaroban ključ koji omogućava da se iskazi uzročnosti eksplicitno izraze na način koji je uzrokovan okolnostima. Iz nerazumljivih razloga, mnogi istraživači i pisci iz oblasti menadžmenta boje se da okrenu taj ključ. Kao posledica toga, mnogi obećavajući tokovi istraživanja zapali su u stanje neupotrebljivosti i ozloglašenosti, jer su njegovi nosioci nepažljivo tvrdili da će raditi u svakoj situaciji, umesto da su težili da otkriju kada će raditi, a kada neće i zašto.

U dobrom odnosu lekar-pacijent, lekari obično mogu analizirati i dijagnozirati šta nije u redu sa određenim pacijentom i propisati odgovarajuću terapiju. Suprotno tome, odnos između menadžera, sa jedne strane, i onih koji istražuju i pišu o menadžmentu, sa druge, je distanciran odnos. Korisno istraživanje mora biti sprovedeno i napisano na način koji omogućava čitaocima da sami dijagnostikuju svoj položaj. Kada direktori postave pitanja poput: "Da li se ovo odnosi na moju industriju?" ili "Da li se može primeniti i u uslužnim preduzećima tako potpuno kao u proizvodnim firmama?" oni stvarno istražuju, 108108108 da bi razumeli okolnosti pod kojima teorija radi i ne radi. Mnogi od njih su se opekli nekom pogrešno primenjenom teorijom ranije. Da bi nedvosmisleno prepoznali okolnosti u kojima se nalaze, direktori treba takođe da budu svesni okolnosti u kojima trenutno nisu. To je razlog zašto je pravilno određivanje kategorija definisanih okolnostima tako važno u procesu izgradnje korisne teorije.

U našim studijama, mi smo posmatrali kategorizacijsku shemu baziranu na industriji **ili** na odnosu proizvod-nasuprot-usluge, koja skoro nikada ne predstavlja korisnu osnovu za pouzdanu teoriju, jer se okolnosti zbog kojih teorija ne uspeva **ili** uspeva retko poklapaju sa industrijskim granicama. *The Innovator's Dilemma* (Christensen, 1997), na primer, opisuje kako je potpuno isti mehanizam koji omogućuje novim kompanijama da postanu vodeće, afirmisane firme u proizvodnji disk drajvova i računara, takođe prouzrokuje pad glavnih kompanija u proizvodnji automatskih kopača, čelika, maloprodaje, motocikla i računarskih softvera. Okolnosti od značaja za ovu teoriju nemaju ništa sa tim u kojoj se industrijskoj grani data kompanija nalazi. Njih interesuje da li je jedna inovacija materijalno privlačna za poslovni model kompanije ili to nije. Mehanizam – proces alokacije resursa omogućava afirmisanim liderima da pobede konkurenciju kada je jedna inovacija materijalno privlačna za njihov poslovni model. Isti mehanizam ih i onesposobljava kada ih napadne inovator čiji proizvodi, modeli dobitka i mušterije nisu privlačni za njihov model.

Mi možemo verovati teoriji samo kada, kao u ovom primeru, njen iskaz koji opisuje mere koje moraju voditi do uspeha objašnjava kako će se i ona menjati u skladu sa promenom okolnosti. Ovo je glavni razlog zašto svet inovativnih direktora izgleda sasvim slučajan jer je veštačka kategorizacija istraživača dovela do univerzalne teorije koja odgovara svima, čiji su rezultati bezvredni u mnogim okolnostima. Sve dok ne počnemo da razvijamo ¬teorije koje direktori mogu koristiti na okolnostima uslovljen način, ne možemo ni doneti predvidiv uspeh za svet menadžmenta.

Vratimo se primeru Lucent-a. Kompanija je sada u fazi ozdravljenja: Udeo na tržištu u ključnim proizvodnim grupama se stabilizovao, izveštaji pokazuju da su mušterije sve zadovoljnije, a cene

na tržištu se oporavljaju. Najveći deo preokreta izgleda da je bio rezultat, ironično, ne samo opoziva reorganizacije 1990-tih, već kretanja ka još centralizovanoj strukturi. Aktuelan tim direktora nedvosmisleno je prepoznao štetu koju su ranije inicijative decentralizacije stvorile i, vođen teorijom koja odgovara složenosti Lucentovih proizvoda i tržišta, radio je naporno da bi vratio na mesto uspešnu strukturu koja je usklađena sa potrebama Lucentovih fundamentalnih tehnologija i proizvoda.

Pouka ove priče je da u poslu, kao i u medicini, nijedan pojedinačan lek ne leči sve bolesti. Lucent-ovi menadžeri su osetili pritisak za rastom 1990-tih. Lucent je imao relativno centralizovanu strukturu odlučivanja i ravnomernu raspodelu birokratije. Pošto je najveći deo brzo rastućih tehnoloških kompanija tog vremena bio relativno neopterećen takvom strukturom, uprava je zaključila da ona treba da ih oponaša - vera ne samo potvrđena već i obznanjena od strane izvesnog broja menadžment istraživača. Ono što je ostalo previđeno, sa katastrofalnim posledicama, bilo je da je Lucent podržavao svojstva malih, brzo rastućih kompanija u vreme kada je njegov položaj bio u osnovi drugačiji. Menadžmentu je trebala teorija koja bi ga vodila do organizacione strukture koja bi bila optimalna za položaj u kom je kompanija u stvari bila.

7 KAKO PRONICLJIVO KORISTITI TEORIJU

Direktori sa problemom koji traži rešenje žele da ostanu u trci: Koja teorija će im pomoći? Kako mogu razlikovati dobru teoriju od loše? To jest, kada je teorija dovoljno dobro razvijena da njen plan kategorizacije nije baziran na slučajnostima, već na uzročnoj vezi između položaja, postupaka i rezultata? Evo nekoliko ideja koje mogu pomoći da prosudite koliko odgovarajuća će biti neka teorija.

- Kada istraživači tek počinju da ispituju problem ili poslovno pitanje, članci koji samo opisuju fenomen mogu postati jedan vanredno dragocen temelj za sledeće pokušaje istraživača da definišu kategorije i da onda objasne šta uzrokuje pojavu fenomena. Na primer, rani rad Ananth Ramana i njegovih kolega uzdrmao je studije u svetu lanca snabdevanja samo ukazivanjem da kompanije sa najsofisticiranijim sistemima bar kod skeniranja imaju netačnu evidenciju zaliha. Ovo posmatranje ih je dovelo do sledećeg nivoa u kome su klasifikovali tipove grešaka koje je sistem skeniranja pravio i tipove radnji u kojima su se ovakve greške najčešće javljale. Raman i njegove kolege su tada počeli da pažljivo posmatraju procese skladištenja, da bi otkrili kakvi postupci tačno mogu uzrokovati ove greške. Polazeći od ovoga, onda, može se roditi teorija koja objašnjava pod kojim okolnostima određeni sistemi rade.
- Čuvajte se rada koji nameće stav da je potrebna Revolucionarna promena svega. Ovo je zabluda koja vodi udaljavanju od opisa teorije. Ako autori naglašavaju da se njihovo otkriće da primeniti na sve kompanije u svim situacijama, nemojte im verovati. Obično postoji opravdanje za to što su stvari takve kakve su. Mi treba da znamo ne samo gde, kada i zašto se stvari moraju promeniti, već i šta treba da ostane isto. Novi planovi kategorizacije, najčešće, ne menjaju u potpunosti ustaljeno mišljenje. Oni, radije, unose nove pristupe u način razmišljanja i objašnjavaju kako treba postupati u skladu sa načinom uslovljenim okolnostima. Porterov rad na međunarodnoj konkurentnosti, na primer, nije odbacio postojeću teoriju privredne razmene, već je identifikovao okolnosti u kojima različiti mehanizmi postupaka vode do konkurentskog preimućstva.
- Ako autori klasifikuju fenomen koji opisuju u kategorije na osnovu njegovih svojstava, prosto prihvatite da proučavanje predstavlja samo prvi korak prema građenju pouzdane teorije. Najviše što u ovoj fazi možete znati je da postoji neka veza između karakteristika kompanija koje se proučavaju i posledica koje one trpe. One se mogu opisati u terminima opšte tendencije stanovništva (20% kompanija nastalih udruženim kapitalom postaje uspešno; mali broj onih osnovanih korporativnim kapitalom postaje uspešno). Ali ipak, ako se koriste kao vodiči delovanja vaše kompanije, oni vas lako mogu vratiti na ranije pomenutu fazu "klepeta krilima".

- Korelacije koje nose masku prouzrokovanja, često imaju oblik prideva *ponizni* izvršni direktori stvaraju akcionarsku dobit, na primer, ili *udružena sredstava* pomažu uspeh novih kompanija. Ali, prava teorija treba da obuhvati mehanizam - opis kako nešto radi. Na taj način, teorija o tome kako finansiranje pomaže uspeh novih firmi mogla bi predložiti da to što združeni kapitalisti rade, a po čemu se razlikuju, jeste da izdvajaju male iznose novčanih sredstva kao pomoć kompanijama da pronađu svoj put, korak po korak, prema održivoj strategiji. Ovakav način finansiranja ohrabruje nove firme da odmah napuste neuspešne inicijative i probaju nove pristupe. Ono što korporativni kapitalisti često rade, a što je manje efikasno, je preplaviti novi posao sa mnogo novca u početku, dozvoljavajući im da slede pogrešnu strategiju mnogo duže. Tada oni prekidaju finansiranje, sprečavajući ih na ovaj način da pokušaju nove pristupe i otkriju šta će raditi. Za vreme dot.com procvata, kada su združeni kapitalisti preplavili nove kompanije sa novcem, činjenica da je to bio združeni novac *per se,* nije pomogla da se spreči predvidiva nesreća.
- Zapamtite da se otkriće istraživača skoro nikada ne može smatrati poslednjom reči. Otkriće stanja u kome teorija nije tačno predvidela ishod je pobeda, a ne neuspeh. Uspeh dolazi preradom teorija, tako da objašnjavaju situacije koje ranije nisu mogle da opišu. To znači da bez stalnog ispitivanja neuspeha, menadžment teorija ne može napredovati.

8 KADA SAMO ODGOVORNOST KORISNIKA NIJE DOVOLJNA

U kupovini ideja, nema Boljeg Poslovnog Biroa kome direktori mogu da se obrate za procenu od kolike koristi jedna teorija može biti. Urednici menadžment magazina objavljuju niz različitih pogleda na važna pitanja ostavljajući čitaocima da odluče koja teorija može da posluži kao vodič njihovim postupcima.

Ali, na tržištu ideja, odgovornost korisnika izbegava svoju dužnost istraživanja. Za najveći broj direktora, testiranje nove ideje, da bi se videlo da li radi, nije jednostavno samo opcija u pitanju je mnogo više. Mi se nadamo da će razumevanje koncepta dobre teorije pomoći istraživačima da lakše otkriju mehanizme koji uzrokuju ishode od važnosti za direktore i da istraživači neće biti zadovoljni samo merenjem statističke važnosti korelacije između svojstava i ishoda. Nadamo se da će videti značaj pitanja: "Kada *ovo ne* radi?" Istraživanje tog pitanja će im pomoći da dešifruju skup okolnosti u kojima se direktori mogu naći i da onda daju okvir uslovljenim iskazima uzroka i posledica koje uzimaju te okolnosti u obzir.

Nadamo se da će potpunije razumevanje onoga što čini teoriju korisnom omogućiti urednicima da izaberu koja istraživanja će štampati a direktorima, koje članke žele čitati i verovati im na osnovu nečeg drugog mimo autorovih uverenja ili prethodnog uspeha. Nadamo se da će direktori iskoristiti činjenicu da se o dobroj teoriji može suditi na objektivnijoj osnovi, kako bi obavljali svoju kupovinu sa mnogo više poverenja.

9 EPILOG

Karl Popper (2004) tvrdi da kada istraživač dostigne fazu u kojoj teorija tačno predviđa ono što se posmatra, on će samo moći da konstatuje da test ili eksperiment "nije uspeo da opovrgne" teoriju. Dakle, govorimo o istini koja je prisutna i danas i o odnosima koji uskraćuju mogućnost egzaktnog i tačnog programiranja, odnosno predviđanja. Razvoj egzaktnih ostvarenja u naučnim teorijama počinje u tri razvojne faze.

Prva faza obuhvata opisom nekog fenomena koji želimo razmatrati. Ova faza smatra se osnovnom, jer ako fenomen nije pažljivo posmatran ili opisan u svoj njegovoj širini i složenosti, ne može se razviti dobra teorija.

Druga faza započinje kada naučni radnici grade poboljšanu teoriju na osnovu novog plana kategorizacije. Ova nova teorija i dalje objašnjava prethodna posmatranja, ali ona objašnjava i ona koja izgledaju nepravilna. Drugim rečima, teorija sada može tačnije predviđati kako će se fenomen ponašati u širem rasponu situacija.

Treća teorija započinje sa učenjem Portera i kompetitivnih klastera. Ona je izrasla iz njegovih napora da objasne ove nepravilnosti. Kako je on postulirao, klasteri vode intenzivnom nadmetanju,

koje navodi kompanije da optimiziraju R&D, proizvodnju, trening i planiranje i logistiku procesa. Njegova pronicljivost nije značila da su ranija viđenja preimućstava, bazirana na jeftinim resursima bila pogrešna, već da nisu predviđala ishod u svakoj situaciji.

U menadžment istraživanju, slični prodori u predvidljivost se javljaju kada istraživači ne samo identifikuju kauzalni mehanizam koji povezuje rad sa rezultatima, već nastoje da opišu okolnosti u kojima taj mehanizam rezultira ili ne rezultira uspehom. Ovo im omogućava da otkriju da li i na koji način menadžeri treba da podese način na koji upravljaju svojim organizacijama u ovim različitim okolnostima. Drugim rečima, dobre teorije su *uslovljene okolnostima:* one ne određuju samo šta uzrokuje nešto i zašto, već i kako će uzročni mehanizam proizvesti različite rezultate u različitim situacijama.

Za najveći broj direktora, testiranje nove ideje, da bi se videlo da li radi, nije jednostavno samo opcija. U pitanju je mnogo više. Mi se nadamo da će razumevanje koncepta dobre teorije pomoći istraživačima da lakše otkriju mehanizme koji uzrokuju ishode od važnosti za direktore i da istraživači neće biti zadovoljni samo merenjem statističke važnosti korelacije između svojstava i ishoda. Nadamo se da će videti značaj pitanja: "Kada *ovo ne* radi?" Istraživanje tog pitanja će im pomoći da dešifruju skup okolnosti u kojima se direktori mogu naći i da onda daju okvir uslovljenim iskazima uzroka i posledica koje uzimaju te okolnosti u obzir.

CITIRANI RADOVI

Bartlett, C. A., & Yoshino, M. Y. (1981). *Corning International Corporation.* Harvard University. Graduate School of Business Administration.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Foster, R. N., & Kaplan, S. (2001). *Creative Destruction.* Currency.

Glass, A., & Holyoak, K. (1986). *Cognition.* Random House Reproduced with permission o The McGraw-Hill Corporation.

Moliere. (2001, 03). *Le Bourgeois Gentilhomme.* Preuzeto sa pitbook.com: http://www.pitbook.com/textes/pdf/bourgeois_gentilhomme.pdf

Popper, K. (2004). *Conjectures and refutations : the growth of scientific knowledge* (Reprinted ed.). London: Routledge.

Scherer, F., & Ross, D. (1980). *Industrial Market Strusture and Economic Performance* (Second Edition ed.). Copyright by Houghton Miffion Company. UIsed with permision.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth discipline - The art and practice of the learning organization.* New York - London - Toronto - Sydney - Auckland: Currency Doubleday.

Spear, S. J., & Bowen, H. K. (1999). *Decoding the DNA of the Toyota Production System.* Harvard Business Review.

Whitehurst, D. (Fall 2005). *Finance 411: Investments.* Montreal: HEC Montreal.

Zook, C., & Allen, J. (2001). *Profit from the Core: A Return to Growth in Turbulent Times.* Bain & Company, Inc.

Datum prve prijave: 06.11.2013.
Datum prijema korigovanog rada: 06.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*
Đorđević, B. (2014, 07 15). Zašto bi rigidni izvršioci trebalo da obrate pažnju na menadžment teoriju. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 102-112. doi:10.12709/fbim.02.02.02.10

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*
Đorđević, Branislav. 2014. "Zašto bi rigidni izvršioci trebalo da obrate pažnju na menadžment teoriju." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 102-112. doi:10.12709/fbim.02.02.02.10.

*Style – **GOST** Name Sort:*
Đorđević Branislav Zašto bi rigidni izvršioci trebalo da obrate pažnju na menadžment teoriju [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 102-112.

*Style – **Harvard** Anglia:*
Đorđević, B., 2014. Zašto bi rigidni izvršioci trebalo da obrate pažnju na menadžment teoriju. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 102-112.

*Style – **ISO 690** Numerical Reference:*
Zašto bi rigidni izvršioci trebalo da obrate pažnju na menadžment teoriju. **Đorđević, Branislav.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 102-112.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.11

PREGOVARAČKA PRIPREMA U HOTELIJERSTVU CRNE GORE

PREPARATION FOR NEGOTIATIONS PROCESS IN HOTEL INDUSTRY OF MONTENEGRO

Josip Đurašković
"Union" Univerzitet, Beograd, Srbija

Andrea Kavarić
Univerzitet Mediteran, Podgorica, Crna Gora

© MESTE NGO
JEL category: **F13, L83**

Apstrakt

Savremeni trendovi u turizmu, znatno su uticali na hotelsko poslovanje. Njihov uticaj posebno se odražava na sektor prodaje, promjenom kanala distribucije, jačanjem uloge informacionih tehnologija, povećanjem snage posrednika, jačanjem konkurencije i slično. Da bi se hoteli održali na tržištu i zadržali svoj tržišni udio moraju imat stabilan i efikasan prodajni sektor koji će generisati dovoljno sredstava za rentabilno poslovanje hotela. Glavni uslov za stvaranje efikasnog prodajnog sektora su vješti i obučeni menadžeri prodaje, koji su u stanju da prepoznaju kvalitetne prodavce i njihov potencijal iskoriste u potpunosti. Efikasnost menadžera prodaje mjeri se uspješnošću pregovora koje vode, kao i naporima koje ulažu za pripremu istih. Cilj ovog istraživanje je da utvrdi koliko menadžeri prodaje u Crnoj Gori pridaju važnosti pregovaračkoj pripremi, koliko napora ulažu u pregovore i na kraju, kolika je uspješnost dobro pripremljenih pregovora. Za potrebe istraživanja sačinjen je upitnik sa petnaest pitanja na koja su odgovarali menadžeri prodaje iz 20 crnogorskih hotela. Rezultati istraživanja su pokazali da menadžeri prodaje u Crnoj Gori još uvjek nisu dovoljno posvećeni pripremi pregovora, ali su itekako svjesni koliko je važno kvalitetno se pripremiti za pregovarački proces.

Ključne riječi: pregovaranje, priprema, prodaja, hotelijerstvo, menadžment

Abstract:

Current trends in the tourism industry considerably affect the hotel business. Their influences are particularly reflected in the sales departments by changing distribution channels, strengthening the role of information technology, increasing power of intermediaries, competition and so on. In order to maintain their place at the market and their market share, hotels must have a stable and efficient retail sector that will generate sufficient funds for profitable operations of the hotel. The

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Josip Đurašković
josipdjuraskovic@t-com.me

main conditions for creating effective sales sector are skilled and trained sales managers who are able to identify high quality sellers and fully exploit their potentials. The effectiveness of sales managers is measured by success of their negotiations, as well as efforts which they invest in the preparation of negotiating process. The aim of this study is to determine in which amount sales managers in Montenegro give importance to the preparation of the process of negotiation, how much effort they invest in it, and at the end, what results are achieved with well-prepared negotiation. A questionnaire with fifteen questions answered by sales managers from 20 Montenegrin hotels was prepared for this research. The results show that sales managers in Montenegro are not yet sufficiently committed to the preparation of the negotiations, but they are aware of the importance of adequately prepared negotiation process.

Keywords: negotiation, preparation, sales, hospitality, management

1. PREGOVARANJE - OPŠTE KARAKTERISTIKE

Brojni autori se bave problematikom pregovaranja i pokušavaju da daju jedinstvenu definiciju pregovaranja, najjednostavnije rečeno, pregovaranje je diskusija između dva ili više učesnika koji pokušavaju da nađu rešenje za svoj problem. Za Fišera, Jurija i Patona (Fisher, Ury, & Patton, 1999), renomirane profesore Univerziteta Harvard, pregovaranje je "osnovno sredstvo da dobijemo od drugih ono što želimo; dvosmjerna komunikacija koja ima za cilj postizanje sporazuma kad vi i druga strana imate neke zajedničke, a neke suprotne interese". Ovi autori smatraju da su svi ljudi pregovarači i da svakodnevno vode brojne pregovore. Majkl i Sandra Rauz (Rouse & Rouse, 2005) definišu pregovore kao „društveni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zadati ciljevi i izbjegli konflikti."

Prema Stivenu Koenu (Cohen S., 2002), „pregovaranje je proces u kojem dvije ili više strana zajedno rade da dođu do međusobno prihvatljivog rešenja, jednog ili više pitanja, kao što je trgovinska transakcija, ugovor ili pogodba bilo koje vrste."

Pregovaranje se odvija iz nekoliko razloga:

1. Da bi se strane složile o podjeli ograničenih resursa, kao što su zemlja, imovina ili vrijeme
2. Da bi se stvorilo nešto novo što nijedna od strana ne bi mogla da uradi sama, i
3. Da bi se riješio problem ili spor između strana (Lewicki, Saunders, & Barry, 2006)

U jednom se svi autori slažu da pregovaranje nije jednostavan proces i da ga sačinjava više faza. Prema Parker i Stoun (2003) pregovarački proces ima šest faza otvaranje, davanje ustupaka, stvaranje promjena, postizanje dogovora i završetak; Šel (Shell, 2006) smatra da bez obzira na kulturu iz koje dolaze pregovarači, sve vrste pregovaranja uglavnom sadrže četiri uobičajena koraka: priprema, razmjena informacija, eksplicitno dogovaranje i obaveza izvršenja. Goselin (Gosselin, 2007) je svoju teoriju sveo na samo tri faze: otvaranje, istraživanje i završetak.

Pojedini autori čak govore o osam faza pregovaračkog procesa: priprema, otvaranje, diskusija, istraživanje, pokazivanje volje za zajedničkim radom, osmišljavanje potencijalnog paketa razmjene, završetak i sprovođenje sporazuma. Analizom svih navedenih teorija izvodi se zaključak da pregovarački proces mora imati sledeće četiri faze:

1. pripremu
2. razmjenu informacija
3. ugovaranje
4. zaključivanje sporazuma

Pregovaračka priprema predstavlja prvu fazu pregovaračkog procesa. Priprema pregovora je po mišljenju mogih autora najvažniji dio pregovora. Pregovaranje čini 80% planiranja i 20% akcije. (Wyatt, 1999) Prilikom pripreme pregovora, pregovarači treba da vode računa o sopstvenim interesima, ali i interesima suprotne strane. Interese treba rangirati po važnosti i unaprijed odrediti koje stvari se mogu dati kao ustupci drugoj strani, za razliku od onih od kojih se ne smije odustati. Pri tome, treba pažljivo isplanirati kako će pregovarač doći do informacija o drugoj strani. Pravilno formulisana pitanja mogu da potvrde

pretpostavke ili da dovedu do novih saznanja o interesima saučesnika u pregovorima.

Da bi se postigli najbolji rezultati pregovora, u procesu razmjene informacija potrebno je da pregovarači osim sopstvenih ciljeva poznaju ciljeve i interese druge strane. Da bi to postigli, pregovarači mogu da otvoreno postavljaju pitanja, čitaju između redova, da se stave u poziciju druge strane ili da u isto vrijeme daju više ponuda jednake vrijednosti ali različitog sadržaja.

Herb Koen (Cohen H., 2006), svetski ekspert iz oblasti pregovaranja, predlaže osnovnu formulu sa pet koraka za dobijanje informacija tokom procesa pregovaranja: aktivno slušanje, postavljanje neprijetećih pitanja, saosjećanje, ponavljanje ciljeva druge strane, izražavanje pozitivnih osjećanja.

Budući da je pregovaranje proces razmjene, to je ujedno i proces davanja i uzimanja određenih vrijednosti. U fazi ugovaranja definuš se vrijednosti koje će biti razmijenjene. Tom Goselin (2007) te vrijednosti naziva valutama i definiše ih kao „materijalne ili nematerijalne resurse koji za stranu koja ih prima imaju percipiranu vrednost.“ Jednostavne transakcije uključuju razmjenu jedne valute da bi se dobila robu ili uslugu koja će zadovoljiti potrebe kupca. Proces razmjene vrijednosti i nihove procjene gotovo uvijek prati pogađanje ili cenkanje.

Kada su pregovarači pripremili pregovore, razmijenili informaciji i ugovorili razmijenu vrijednosti, pristupa se zaključivanju sporazuma.

Suština ove faze pregovora je obezbediti uslove da se postignuti sporazum sprovede. Obije pregovaračke strane moraju biti angažovane u sprovođenju sporazuma ako se radi o kooperativnom pregovaranju, tj. ako su obije (sve) strane sporazumom zadovoljile svoje interese. U suprotnom, naročito ako se radilo o zloupotrebi moći ili o upotrebi drugih neetičkih pregovaračkih taktika, „gubitnik“, tj. ona strana kojoj je nametnuto rešenje, obstruiraće izvršenje svog dijela pogodbe. Važno je napomenuti da su pregovori često mnogo složeniji i mogu uključiti više rundi kao i više zainteresovanih strana.

2. ULOGA PREGOVARAČKE PRIPREME U PROCESU PREGOVORA

Brojna istraživanja su dokazala direktnu vezu između pripreme i uspeha pregovora. Pri tome, ne govoreći samo o kognitivnoj pripremi, već i o mentalnoj i fizičkoj pripremi. Zbog sve veće konkurencije na tržištu, dostupnosti informacija i jačanju snaga pregovarača, pregovaračke taktike postaju sve neetičnije. Tako na primer, neki pregovarači drugoj strani daju nepovoljnu poziciju za stolom tokom pregovora, ne žele da prave pauze u pregovorima, izlažu pregovarača velikoj vrućini i slično.

Veoma je značajno temenljno i kvalitetno pripremiti pregovore. U slučaju kad se pregovarač ne pripremi dovoljno, on ne raspolaže sa dovoljno potrebnih informacija i može se dogodi da se čvrsto veže za arbitrarno izabrane i irelevantne iznose, tako da kasnije ne može da se prilagodi činjenicama. Kako dobija nove informacije, pregovarač mora da bude spreman da prilagodi plan novoj situaciji.

Za pregovarača, priprema znači razumjevanje sopstvene pozicije i interesa, pozicije i interesa druge strane ili strana, pitanja o kojima se pregovara i alternativnih rešenja. Priprema pregovora podrazumjeva prikupljanje informacija o sopstvenoj BATNA-i i najnižoj/najvišoj prihvatljivoj cijeni, kao i alternativama druge strane.

Priprema za pregovore ne znači samo adekvatan izbor strategije i taktika, već pregovarač mora imati i sve potrebne informacije iz područja o kojem se pregovara. Npr. ako se pregovara sa nekom poljoprivrednom kompanijom, iako se profesionalno ne bavi tom oblašću pregovarač mora biti upućen u sve detalje posla o kojem se pregovara. Takođe, mora poznavati i sve pravne procese do kojih će doći u toku zajedničkog poslovanja.

Koen (Cohen S., 2002) je osmislio koncept Sedam stubova pregovaračke mudrosti. Koncept predstavlja elementi o kojima se mora voditi računa u toku pripreme pregovora i tokom samog procesa.

Elementi nisu poredani po prioritetu, svaki od njih može biti najvažniji ili najmanje važan u datoj

situaciji, sedam elemenata pregovaračkog procesa su:

- Odnosi – Najbolji pristup, naročito ako se pregovara konstantno sa istim ljudima, je tretirati svaki pregovor kao epizodu u trajnom odnosu, bez obzira da li se radi o spoljnim ili unutrašnjim stejkholderima.
- Interesi – Važno je razumjeti interese obije strane.
- BATNA – Pošto se BATNA mijenja tokom pregovora u zavisnosti od protoka informacija, ona može da postane više ili manje važna u procesu.
- Kreativnost – Postavljanje pravih pitanja često može pomoći u otkrivanju ciljeva druge strane i stvaranju atraktivnih predloga za suparnike u pregovorima.
- Pravednost – Jedan od problema u globalnom okruženju je što ne postoje univerzalni standardi pravednosti, već različite kulture imaju različite norme ponašanja i pravednosti.
- Posvećenost – Pregovori su uspješni jedino u slučaju kad dovedu do dogovora čijem ostvarivanju će obije strane biti posvećene.
- Komunikacija – Osnovna vještina u komunikaciji tokom pregovora je slušanje, a ne govor. Obraćanjem pažnje na drugu stranu ne samo da se pokazuje poštovanje već, takođe, može donijeti važne informacije za donošenje odluka.

Dok se važnost svakog od ovih stubova može razlikovati od pregovora do pregovora, krucijalno je znati da je osnova svih sedam elemenata adekvatna priprema. Pregovarači koji dovoljno vremena posvete pripremi, imaju više povjerenja u sebe i bolje se snalaze u toku pregovora. Pregovarački koji uvijek pripremaju pregovore, razvijaju instinkte koji im pomažu u pregovorima čak iako nemaju dovoljno vremena za detaljnu pripremu.

Ističući značaj pregovarčke pripreme i težnju destinacije Crne Gore da se što bolje predstavi na tržištu Evrope, nametnulo se pitanje pregovarnja crnogorskih menadžera na velikim tržištima sa snažnim pregovarčima. Cilj rada je da otrkrije trenutnu poziciju i snagu crnogoskih progeovarača, ukaže na nedostatke i da smjernice za ublažavanje nedostataka. Za potrebe dobijanja odgovora na ovo pitanje sprovedeno je anketno istraživanje.

3. METODOLOŠKE NAPOMENE

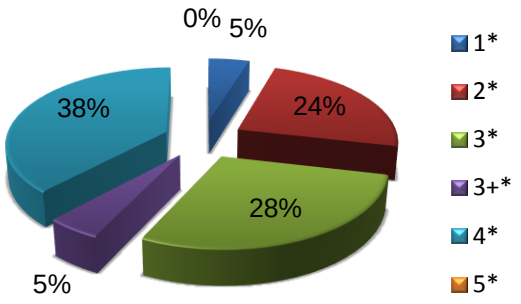
Podaci koji su prezentovani u ovom straživanju dobijeni su korištenjem raznih metoda. Kao polazišna tačka uzet je metod analize. Analiza podrazumijeva misaono, teorijsko i praktično, rastavljanje ili raščlanjivanje svakog složenog predmeta saznanja na njegove činioce, sastavne djelove, segmente ili aspekte, opšteg na posebne elemente i cjeline na djelove. Analiza je ujedno i traženje veza između uzroka i posljedice i izvođenje zaključaka pomoću rastavljanja ili raščlanjivanja cijelog na sastavne elemente. (O Connor & Frew, 2007, p. 47)

Pored metoda analize u toku istraživanja, korišteni su i metodi dedikcije i indukcije. Metodom dedukcije dolazi se do zaključaka u smjeru od opšteg ka posebnom i pojedinačnom. Dedukcija je i poseban metodološki postupak konkretizacije u kojem se iz opštih saznanja izvode posebni i pojedinačni stavovi. (O Connor & Frew, 2007, p. 60) Korišten je i metod indukcije koji podrazumjeva postupak suprotan dedukciji.

Metod komparacije je takođe primjenjen u istraživanju. U kokretnom slučaju to znači da je izvršeno upoređivanje rezultata na osnovu kojih je izveden veliki broj zaključaka.

Većina primarih podataka od strane menadžera prodaje dobijena je primjenom metode anketiranja. Anketiranje predstavlja organizovano i unaprijed pripremljeno ispitivanje, istraživanje odnosno prikupljanje stavova, mišljenja i podataka o nekoj temi ili pojavi putem ankete ili anketnog upitnika kao niza pitanja, koja se upućuju određenoj skupini ili većem broju ljudi. (O Connor & Frew, 2007, p. 41) Za sprovođenje metode anketiranje, u konkretnom slučaju, korišten je anketni upitnik. Upitnik sadrži 16 pitanja, prva tri pitanja odnose se na informacije o preduzeću i hotelu, od četvrtog do šestog pitanja nastojano je da se dobije što više informacija o organizaciji prodajnog sektora i personala. Od sedmog do petnaestog pitanja cilj je bio prikupiti što više informacija o tome, kako menadžer prodaje pripremaju pregovore, dok su na šesnaestom pitanju menadžeri odgovarali o uspješnosti njihovih pregovora u procentima.

Na sledećem grafikonu dat je uzorak hotela, po kategorijama, koji su učestvovali u ovom istraživanju.



Grafikon 1 – Struktura hotela koji su učestvovali u istraživanju, po kategorijama (Izvor: Autor)

Osnovni cilj istraživanja je prikupljanje informacija o značaju pregovaračke pripreme kod menadžera prodaje u Crnoj Gori i okruženju. Informacije su prikupljane 30 dana i popunjeno je 18 upitnika koji pružaju informacije o 20 hotela.

4. PROCJENA USPJEŠNOSTI PREGOVORA U CRNOGORSKIM HOTELIMA

U procesu ocjene rezultata istraživanja urađena je analiza odnosa godine izgradnje hotela i njegovog kapaciteta. Dobijeni rezultati ukazuju na promjenu odnosa investitora prema hotelskom kapacitetu, tako hoteli građeni u periodu od **1960** do **1984** godine imaju u prosjeku **428** soba i **853** kreveta, prosječna soba je dvokrevetna. Hoteli građeni u od **1997** do **2012** prosječno imaju **35** soba i **77** kreveta, prosječna soba je dvokrevetna[1]. Razlog za smanjenje kapaciteta može se pronaći modernim stilovima gradnje koji su mnogo skuplji, zahtjevaju visok kvalitet i tehničku opremljenost, kako soba pojedinačno tako i hotela u cijelini. Veliki uticaj na moderne stilove gradnje imaju i razni vidovi upravljanja destinacijom. Destinacija Crna Gora (posebno primorje) je u periodi 60-ih 70-ih godina prihvatila ekonomski princip upravljanja destinacijom, što podrazumijeva stvaranje što veće dobiti od turizma. Jedan od načina za ostvarenje tog cilja bila je i izgradnja velikih hotela, što je dovelo do pojave masovnog turizma. Godinama su se vidovi upravljanja destinacijom mijenjali i došlo se do onoga koji je danas opšte prihvaćen a to je održivi razvoj. Održivi razvoj podrazumjeva očuvanje životne sredine i društveno odgovorno ponašanje prema prirodnim, antropogenim i etnografskim resursima. Ovakvo vođenje destinacije dovelo je do pojave elitnog turizma, koji podrazumjeva manji broj gostiju, velike platežne moći, sa sofisticiranim potrebama koje destinacija nastoji da zadovolji. Zbog prihvatanja ovakvog koncepta, destinacija Crna Gora, morala je da se odrekne velikih hotela, tačnije kvantiteta u korist kvaliteta. Još jedan razlog zbog koga koncept velikih hotela nije najbolji za Crnu Goru jeste ograničenost prostora. U slučaju izgradnje velikih hotela morali bi se uzurpirati resursi, na pr. plaže, što se u praksi pokazalo kao velika greška i nije u skladu sa principima održivosti. Primjere lošeg upravljanja destinacijom i uzurpiranja resursa zbog izgradnje hotela danas srijećemo u Španiji na ostrvu Majorka, čiji broj turista se drastično smanjuje.

Dokazi tvrdnji da se destinacija odrekla kvantita zbog kvalitata dobijeni su praćenjem odnosa godine izgradnje i kategorije. Rezultati ukazuju na sledeće, hoteli građeni u periodu od 1960 do 1984 u prosjeku su bili kategorisani sa 2★ (2,38) nakon renoviranja njihova kategorizacija povećana je na 3★ u prosjeku. Sa druge strane hoteli građeni od 1977 do 2012 u prosjeku su kategorisani sa 4★ (3,88). Kontinuirano renoviranje objekata iz 60-ih, 70-ih i 80-ih godina, pokazuje posvećenost nosilaca turističke destinacija i investitora stavranju kvalitetnijeg turističkog proizvoda koji će ispuniti zahtjeve modernih turista.

Razlog zbog koga je analizirana godina izgradnje hotela je njen veliki uticaj na kategorizaciju hotela, koja je u direktnoj vezi sa uspješnošću pregovora. Veća kategorizacija zajedno sa velikim brojem kapaciteta daje pregovaračima moć kako u samom toku pregovaranja tako u pripremi scenarija pregovora. Sa kvalitetnijim proizvodom lakše je ostvariti zacrtane ciljeve. Stariji stilovi gradnje su hotelima na primorju obezbijedili veliki broj kapaciteta, imajući u vidu da su hoteli iz perioda od 1960 do 1984 renovirani i sada u prosjeku imaju 3★ dobijena je sinergija kvaliteta i kvantiteta čime se ojačava snaga menadžera prodaje ovih hotela u procesu pregovaranja.

Rezultati istraživanja pokazuju da menadžeri koji su zaposleni u hotelima sa 2★ uspješno vode

[1] Napomena-klasifikacija je odrađena u skladu sa dostupnim primarnim podacima

pregovore u 83% slučajeva, menadžeri hotela sa 3★ uspješno pregovaraju u 81% slučajeva a menadžeri hotela sa 4★ uspješni su u 80% slučajeva. Dobijeni rezultat povezan je sa razlozima vođenja pregovora, prilikom čije analize su dobijene informacije da menadžeri najviše pripremaju pregovore kada prodaju kapacitete preko posredika. Imajući u vidu da hoteli sa 2★ sve svoje kapacitete prodaju preko posrednika, rezultat od 83% uspješnosti pregovora nije izneneđujići. Pored toga, navedeno je da se radi o kompanijama koje već duže vrijeme posluju na tržištu i vjerovatno već imaju dobro razvijenu mrežu posrednika, čime se rizik vođenja pregovora znatno smanjuje. Razlog zašto hoteli sa 4★ imaju najmanju uspješnost u pregovorima, iako imaju najbolji proizvod, jesu mali kapaciteti zbog kojih ovi hoteli ne mogu da pregovaraju sa tur operatorima već su primorani da pregovaraju sa agencijama kojih ima mnogo na tržištu. Jako je teško odabrati pravu agenciju za posredništvo u današnjim, turbulentnim uslovima poslovanja. Osim ovog razloga bitno je podsjetiti da se radi o veoma „mladim“ hotelima koji posluju na tržištu manje ili oko 10 godina i još uvijek nemaju kvalitetno selektirane kanale distribucije.

Analzom organizacije prodajne funkcije po kategorijama nisu dobijeni razultati za koje bi se moglo reći da su relevantni. Uočeno je da mali hoteli izgrađeni u poslednjih 3 do 5 godina nemaju organzovanu službu prodaje i da kompanije koje imaj više hotela u svom sastavu centralizuju prodaju tj. organizuju je na taj način da to bude sektor/služba prodaje na nivou preduzeća. Da bi ovi podaci bili relevntni, potreban je veći uzorak.

Pažnja je, u ovom istraživanju, posvećena odnosu broja, dobi, pola, obrazovanja i radnog iskusva zaposlenih sa načinom organizacije prodajne funkcije u preduzeću. Tako je dobijen profil zaposlenih u prodaji u zavisnosti od načina njene organizacija. Zaposlenih koje rade u sektoru/službi prodaje u preduzeću ima u prosjeku troje, dobi između 40 i 50 godina, ženskog pola, visoke strčne spreme, VII stepen sa prosječno 17,5 godina radnog staža. Ovaj rezultat može se dovesti u vezu sa primjećenim trendom da kompanije koje imaju više hotela u svom sastavu, preferiraju ovaj vidi organizacije prodajne funkcije. Da bi shvatili ovaj odnos mora se naznačiti da se radi o kompanijama koje su već dugo na tržištu i pripadaju kompanijama koje njeguju starije oblike poslovne orjentacije, na primjer poslovna orjentacija bazirana pa proizvodu. Takve kompanije nisu sklone promjenama i zbog toga u njima rade zaposlene koji su starije dobi, imaju dosta radnog iskustva i visoko su obrazovani.

Zaposlenih koji rade u službi prodaje u hotelu ima 4, dobi od 35 do 45 godina, zastupljena su oba pola gotovo podjednako (neznatno više je žena), visoke stručne spreme i srednje stručne spreme, sa 10,3 godina radnog staža. Ovdje je važno zapaziti odnos između dobi zaposlenih i prosječnog radnog iskustva. Zaključak je da mladi već sa 25 godina dobijaju pozcije menadžera u prodaju, što je ohrabrujući podatak za sve mlade koji žele da se bave ovim pozivom. Neočekivan podatak je da svaki drugi zaposleni u službi prodaje ima srednju stručni spremu a svaki peti višu stručnu spremu. Pomenuti rezultati će biti dodadtno komentarisani u daljem toku analize rezultata istraživanja.

Poslednji profil, zaposlednih koji rade u prodaji koja nije organizovana izgleda ovako:u prosjeku troje zaposlenih rade u prodaji, dobi od 25 do 35 godina, gotovo podjednako su zastupljeni i muškarci i žene (neznatno više je žena), visoke, više i srednje stručne spreme, sa prosječnim radnim iskustvom od 7 godina. Pošto je kategorija sama po sebi takva, da nije organizovana i među zaposlenima se odražava stanje nesređenosti. Posao prodaje je posvećen izuztno mladim ljudima, što se u praksi nije pokazalo kao dobar izbor, ukoliko mladi nemaju iskusne nadređene koji su u mogućnosti da ih kvalitetno usmjeravaju. Kriterijumi nisu jasno postavljeni i zbog toga je evidentiran isti broj zaposlenih sa srednjom stručnom spremom i onih sa visokom i višom stručnom spremom. Prosječno radno iskustvo od 7 godina, nije dovoljno za kvalitetno vođenje pregovaranja i prodaje ako znamo da je radno iskustvo od 5 godina donja granica da bi zaposleni dobio status menadžera prodaje.

Nakon kreiranja profila zaposlenih u zavisnosti od načina organizacije prodajne funkcije, ukršteni su rezultati uspješnosti pregovora sa načinom organizacije prodaje. Rezultati ovog upoređivanja su sledeći, menadžeri prodaje koji rade u sektoru/služi prodaje u okviru preduzeće uspješno vode pregovore u 83% slučajeva, menadžeri prodaje koji rade u službi prodaje u hotelu uspjšno pregovaraju u 81% slučajeva dok menadžeri koji rade u neorganizovanoj službi prodaje uspješno

pregovaraju u 70% slučajeva. Dobijen rezultati u mnogomo se poklapaju sa rezultatima uspješnosti pregovora po kategorijama hotela. Kako je već primjećeno, stil organizacija službe prodaje na nivou preuzeća povezan je sa kompanijama koje su dugo na tržištu, raspolažu sa hotelima nižih kategorija i imaju razvijenu mrežu posredika s toga je ovaj rezultat identičan sa rezultatom uspješnosti menadžera prodaje koji su zaposleni u hotelima sa 2★. Hoteli sa 3★ u većini slučajeva organizuju prodaju da bazi službe u hotelu zbog toga je opet dobije identičan rezultat od 81%. Rezultat od 70% u hotelima koji nemaju organizovanu službu prodaje nije iznanađujući jer je već rečeno da se radi o malim i „mladim“ hotelima koji imaju najveću konkurenciju na tržištu. Vremenom ovi hoteli moraju organizovati službu prodaje jer je za njihov opstanak na tržištu progovaranje izuzetno važno.

Pošto se u istraživanju 78% menadžera prodaje izjasnilo da vrše pregovaračku pripremu, a 11% da to čini povremeno, polazna premisa može biti da svi medadžeri prodaje vrše pregovaračku pripremu. Od ispitanih 18, dva menadžera su se izjasnila da ne vrše pregaovaračku pripremu.

Narednim pitanjima iz upitnika o rezervnom planu pregovaranja, slabostima proizvoda, poznavanjem neugodnih pitanja i vježbanjem odgovora na ista nastojalo se doznati kakav je kvalitet pregovaračke priprema. Na pitanje o tome da li menadžeri imaju rezervni plan pregovaranja čak 89% menadžera je dalo pozitivan odgovor. Ovaj podatak je dobar indikator preduzećima ali loš istraživačima pregovaračke pripreme u koliko se ne nastavi isti trend pozitivnih odogovora na ostala pitanja u vezi sa pregovaračkom pripremom. Rezultat koji nije zadovoljavajući je da 16% menadžera ne zna slabosti svog proizvoda dok ih 17% djelimično poznaje. Tačnije 33% menadžera prodaje ne poznaje dovoljno proizvod koji želi da proda na tržištu. Savreni trendovi na tržištu, samim tim i pregovarači su toliko sofisticirani da upoznaju svaki proizvod do detalja o kome žele da prgovaraju. Ukoliko pregovarači znaju slabosti određenog prozvoda i postave pitanje menadžeru na koje on nema spreman i uvježban odgovor, takvi pregovori se završavaju prekidom pregovaranja ili pravljenjem velikih ustupaka suprotnoj strani. Analizom negativnih i „djelimično“ odgovora dobijeni su sledeći značajni podaci, menadžeri koji su se opredjeljivali za ova dva odgovora u prosjeku imaju 8 godina radnog iskustva i srednje su stručne spreme, rade u službi prodaje u hoteli i u neorganizovanoj službi prodaje. Odgovori na ovo pitanje prvi su indikatori važnosti zapošljavanja obrazovane radne snage.

Kako je 67% menadžera odgovorilo da poznaje slabosti svog proizvoda, otišlo se korak dalje u istraživanju kvaliteta pregovaračke pripreme i menadžerima je postvljeno pitanje da li znaju pitanja koja ne priželjkuju da im budu postavljena. Plavo polje na grafikonu sa odgovorom da, još jednom se smaljilo pa je 50% menadžera reklo da zna koja su to pitanja, 33% djelimično zna a 17% ne zna koja su to neugodna pitanja koja bi druga strana u pregovorima mogla da im postavi. Ovakav rezultat predstavlja površnost menadžera prodaje u pripremi pregovora, što u današnjim uslovim može bito kobno po uspješnost istih. Analizom odgovora „ne“ i „djelimično“ dobijeni su podaci koje je vrijedno napomenutu. Prosječan menadžer koji ne zna ili naslućuje nepoželjna pitanja, koja mu mogu biti postavljena u procesu pregovaranja, ima 16,4 godina radnog staža i radi u službi prodaje u hotelu ili preduzeću. Ovakav rezultat je neočekivan jer se radi o prilično iskusnim menadžerima prodaje koji bi morali poznavati proces pregovaračke pripreme kao i njegove bitne elemente. Služba prodaje, bilo da je u preduzeću ili hotelu, je odjeljenje posvećeno samo prodaji u kojem rade specijalisti za tu oblast zbog toga još više čudi činjenica da zaposleni koji ne pripremaju pregovore na pravi način rade u tom sektoru. Obrazovanje menadžera je sučeljeno sa odgovrima „ne“ i „djelimično“ da bi se dobila jasna slika da li se radi o manjku obrazovanja ili ulaganju napora kod menadžera prodaje. Dobijeni rezultat ukazuje da menadžeri prodaje koji ne poznaju nepoželjna pitanja koja im mogu biti postavljena imaju visoku stručnu spremu, no bitno je uočiti sledeću činjenicu, da ti menadžeri maju u prosjeku 14 godina radnog staža. Ovaj podatak je važan iz razloga što prije 10 a još manje 14 godina kada su ovi menadžeri, vjerovatno, završili svoje studije, nauka je veoma malo pažnje posvećivala pregovaranju i pripremi pregovora. To je tada bila materija u povoju, s toga ne čudi ovakav rezultat ali zabrijava činjenica da takvi zaposleni za 14 godina radnog staža nisu imali dodatni trening ili obuku kako bi savladali vještine pregovaranja i upoznali se sa savremenim trendovima.

Imajući u vidu rezultate prethodnog pitanja može se konstatovat da se trend pozitivnih odgovora

samnjio i pri odgovaranju na 11. pitanje koje je imalo za zadatak da obezbjedi informacije o tome da li menadžeri prodaje vježbaju odgovore na neugodna pitanja. Rezultat od 50% negativnh odgovora, 22% odgovora „ponekad“ i samo 28% pozitivnih odgovora potvrđuje već iznijete zaključke. Pošto je 50% menadžera reklo da zna koja su nepoželjena pitanje a da samo njih 28% vježba odogovore na ista, jasno je da 22% menadžera ne ulaže dovoljno napora u pregovaračku pripremu.

Menadžeri prodaje moraju da shvate da na svremenom tržištu ne mogu da „pucaju iz jednog oružja“ kao što se većina opredijelila. Jasno je i tačno, da je dobar rezervni plan, osnov za dobro i uspješno pregovaranje ali da se sa obezbjeđivanjem BATNA-e ne završava priprema pregovora. U koliko menadžeri prodaje ne shvate na vrijeme važnost poznavanja sopstvenog prizvoda, konkurencije i tržišta uvijek će imati lošiju pregovaračku poziciju i češće će pristajti na kompromise koji nisu najbolje rešenje za njih.

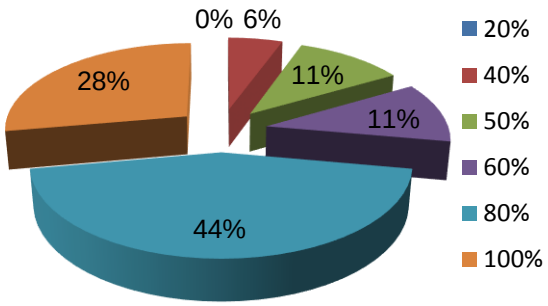
Poznato je da menadžeri prodaje najviše pregovaraju prilikom prodaje hotelskih kapaciteta agencijama, što su i odgovorom na 12. pitanje potvrdili. Agencije, tur operatori i svi posrednici su veoma vješti pregovarači koji su u startu u boljoj poziciji od hotelijera, jer je dobrih hotela dosta a vještih posrednika malo. Sa njima, posebno, menadžeri moraju vješto pripremit pregovore da bi popravili svoju poziciju za buduće pregovore, dobili što bolje punde i izbjegli zamke u koje naivni pregovarač lako upadne.

Ohrabrujući je podatak da je za 61% menadžera pregovaračka priprema svakodnevni proces a za 39% povremeno angažovanje. Nijedan menadžer ne smatra da je pregovaračka priprema nepotrebno angažovanje. Litaretura se slaže sa konstatacijom da pregovaračka pripremo mora biti svakodnevni proces, no ona potencira da pregovaračka priprema osim kontinuiteta mora imati i kvalitet. S toga se može zaključiti da menadžeri prodaje u Crnoj Gori i okruženju, imaju potecijala za kvalitetno pregovaranje ali da su adekvatne obuke i treninzi nužni za napredovanje.

Izvori informacija menadžera, u zavisnosti od načina organizacije prodajne funkcije, se razlikuju. Tako menadžeri koje rade u službi/sektoru prodaje u preduzeću informacije za pripremu pregovora najčešće crpe iz sopstvenog iskustva i iskustva saradnika. Ovakav rezultat nije začuđujući pošto je već rečeno da se radi o dugogodišnjim firmama koje njeguju zatvorene koncepte poslovanja, vjeruju sebi i svojim saradnicima, ne prate konkurenciju (koja je veoma bitna), ne vjeruju prodavcima i slično. Menadžeri koji rade u službi prodaje u hotelu, najčešće koriste sve raspoložive izvore za dobijanje informacija potrebnih za pripreme pregovora. Koncept službe prodaje u hotelima je aktuelizovan sa pojavom marketinške orijentacije preduzeća, zbog toga je rad ove službe veoma „otvoren“, prati konkurenciju, služi se metodom marketing obavještenja, vjeruje svojim zaposlenima i slično. U slučaju kada nije organizovana služba prodaje, menadžeri se najčešće oslanjaju na sopstveni iskustvo. Dobijeni podatak je sasvim opravdan i u skladu je sa oblikom organizacije rada, u hotelima koji nemaju organizovanu službu prodaje ali ne i preporučljiv izbor organizacje prodajne funkcije, jer u savremenom poslovanju oslanjanje na lično iskustvo nije dovoljno.

Upoređujući odnos, sa kim menadžeri najčešće sarađuju prilikom pripreme pregovora i organzacijom prodajne funkcije dobijeni su zanimljivi rezultati. Neovisno o načinu oraganizacije prodajne funkcije svi menadžeri se najčešće konsultuju sa izvršnim direktorom, nako toga sa šefom recepcije i marketinškim direktorom. Najrijeđe se menadžeri prodaje kosultuju sa finansijskim direktorom. Ovo je jedino pitanje na kome su odgovori menadžera bili usklađeni i ako rade u različito organzovanim prodajnim funkcijama.

Poslednje pitanje iz upitnika tiče se procenta uspješnosti pregovora.



Grafikon 2-Uspješnost pregovora u procentima (Izvor: Autor)

Uspješnost pregovora dovedena je u vezu sa izvorom informacija i dobijeni su sledeći rezultati.

Menadžeri koji se u pripremi prgovora oslanjaju na sopstveno iskustvo bilježe uspješnost pregovora od 85,71%, oni koji se oslanjaju na iskustvo saradnika u kombinaciji sa sopstvenim u 88% slučajeva pregovore završavaju u sopstvenu korist. U slučaju kada se menadžeri oslanjaju na iskustva prodavaca uspješnost njihovoh pregovora je 80%, odnosno 86,66% kada prikupe informacije posmatranjem konkurenata. Metoda marketing obavještenja donosi upješne pregovore u 90% slučajeva a sve navedene metode 75,5%. Najmanji procenat uspješnosti pregovora zabilježen je kada se informacije prkupljaju sa svih raspoloživih izvora, razlog tome je veliki brojh dobijenih informacija za koje treba uložiti dodatni napor da se pravilno selektiraju i pripreme za dalju obradu.

Vrlo je važno napomenuti da su menadžeri sami u uptniku određivali koliki je procenat njihove uspješnosti u pregovorima, zbog toga je u odgovorima sigurno prisutna doza subjektivnosti.

5. ZAKLJUČAK

Nakon detaljne analize rezultata istraživanja, može se izvesti zaključak da su menadžeri prodaje posvećeni svom poslu ali ne i dovoljno temeljni. Menadžeri prodaje moraju posvetiti više pažnje pregovaračkoj pripremi jer kao što je već rečeno priprema pregovora je 80% a akcija 20% pregovaranja. Smatra se da je ovaj procenat među menadžerima prodaje, u Crnoj Gori i okruženju, u obrnutom odnosu, zbog toga je menadžerima potrebno obezbijediti dodatne treninge i obuke kako bi razvili svoje pregovaračke vještine, upoznali se sa svetskim trendovima u pregovaranju i na kraju obezbijedili bolje preformanse svoje kompanije. Obuka postojećih menadžera prodaje važna je iz dva razloga. Prvi razlog, menadžeri prodaje koji imaju bogato iskustvo moraju biti mentori mladim prodavcima, budućim menadžerima, koji imaju veliko teorijsko znanje, poznaju savremene trendove, metode i slično. U koliko mladi prodavac dođe i uvidi da zna više od svog mentora neće se zainteresovati za mentorovo iskustvo, vještine i na kraju neće cijeniti njegovo misljenje, sa druge strane mentor neće razumjeti mladog prodavca i doći će do konflikta.

Sveopšti zaključak ovog istraživanja bio bi da se pregovaračkoj pripremi ne posvećuje dovoljno pažnje, ne razumiju se svi njeni elemeti i ne pristupa joj se na pravi način. No, bitno je reći da je situacija ohrabrujuća jer menadžeri prodaje shvataju, većinom, da je priprema pregovora svakodnevni proces koji se mora sprovoditi, samo im nije jasno definisan način na koji treba sprovoditi pripremu pregovora.

Radionice, koje simuliraju pregovarački tok pravo su rešenje ovog problema pri čemu bi se kvalitetno obučavali kako postojeći tako i mladi kadrovi.

CITIRANI RADOVI

Cohen, H. (2006). *Negotiate This! By Caring, But Not That Much.* New York, NY: Warner Business Books.

Cohen, S. (2002). *Negotiating Skills for Managers.* Madison, Wisconsin: McGraw-Hill.

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. M. (1999). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* Reading, Berkshire: Random House Business Books.

Gosselin, T. (2007). *Practical Negotiating: Tools, Tactics and Techniques.* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2006). *Negotiation.* Singapore: McGraw-Hill/Irwin.

O Connor, P., & Frew, A. J. (2007). The Future of Hotel Electronic Distribution: Expert and Industry Perspectives. *Cornell Hotel and Restourant Administration Quartely*, 47.

Parker, C., & Stone, B. (2003). *Developing Management Skills for Leadership.* Glasgow: Prentice Hall/Financial Times.

Rouse, M., & Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: Kulturološki i strateški pristup.* Zagreb: Masmedia.

Shell, G. (2006). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People* (2nd Edition ed.). New Baskerville: Penguin.

Wyatt, D. (1999). Negotiation Strategies for Men and Women. *Nursing Management, 30*.

Datum prve prijave: 31.03.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 05.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Đurašković, J., & Kavarić, A. (2014, 07 15). Pregovaračka priprema u hotelijerstvu Crne Gore. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 113-122. doi:10.12709/fbim.02.02.02.11

*Style – **Chicago** Fifteenth* Edition*:*

Đurašković, Josip, and Andrea Kavarić. 2014. "Pregovaračka priprema u hotelijerstvu Crne Gore." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 113-122. doi:10.12709/fbim.02.02.02.11.

*Style – **GOST** Name* Sort*:*

Đurašković Josip and Kavarić Andrea Pregovaračka priprema u hotelijerstvu Crne Gore [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 113-122.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Đurašković, J. & Kavarić, A., 2014. Pregovaračka priprema u hotelijerstvu Crne Gore. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 113-122.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Pregovaračka priprema u hotelijerstvu Crne Gore. **Đurašković, Josip and Kavarić, Andrea.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 113-122.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.12

PRAVNA ZAŠTITA MARKE

LEGAL PROTECTION OF BRANDS

Nebojša Gijić
Fakultet za obrazovanje rukovodećih kadrova u privredi, Novi Sad, Srbija

Zoran Jerotijević
"Union" Univerzitet - Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

Aleksandar Matić
"Union" Univerzitet - Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **K11, K22, K23**

Apstrakt

Aktivan odnos prema robnoj marki i kreiranje njenog identiteta na stranom tržištu predstavlja dobar način da kompanija zauzme svoje mesto među jakom konkurencijom. Uz relativno mali trošak, autorsko pravo ili pravo industrijske svojine treba zaštititi. U suprotnom, postoji mogućnost da konkurencija nastupi sa istim proizvodom ili nazivom, i ubere plodove mukotrpnog rada i ulaganja. Zaštitu treba potražiti u državnom Zavodu za zaštitu intelektualne svojine. Svaka zemlja danas ima zavod za registraciju u smislu pravne zaštite maraka. Danas, kad prevladavaju globalizacijski procesi, marke se najčešće štite istovremeno u više zemalja. Potrebno je ukazati na značaj samog razvoja ali i angažovanja i stvaranja kako nekih novih trgovačkih marki / robnog žiga tako i očuvanja već postojećih, koji u današnjem vremenu, u vremenu povećanje konkurencije predstavljaju jedan od osnovnih uslova za ostvarivanje konkurentne prednosti. Sama konkurentna prednost nam ujedno i predstavlja jednu od dominantnih pretpostavki uspešnog poslovanja, uveliko nam u ovome pomaže mnogobrojna legislativa.

U aktuelnoj ekonomiji znanja, domaći subjekti će se sve više suočavati sa trgovačkim žigom i kao ekonomskim i pravnim institutom. Ova činjenica obavezuje nas, na ovladavanje znanjima i informacijama koje se bave pravnim i ekonomskim aspektima trgovačkihih žigova. Za žig kažemo da je pravno zaštićen znak kojim fizičko i pravno lice obeležava svoje robe i usluge u prometu, kako bi potrošači mogli da ih razlikuju od istovrsnih ili sličnih roba i usluga koje na tržištu nudi neko drugo fizičko ili pravno lice. Trgovački žig postaje brend, onda kada se dobro pozicionira u svesti potrošača i kada obezbeđuje visoku lojalnost potrošača.

Ključne reči: *marka, žig, pravo, zaštita, vlasništvo, registracija.*

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Nebojša Gijić
nebojsa.gijic@fpsp.edu.rs

Abstract

Active attitude towards the brand and creation of its identity on the international market is a good way the company takes its place among strong

competition. With a relatively small cost, copyright or industrial property rights should be protected. Otherwise, there is a possibility that competition appears with the same product or title, and collects the fruits of hard work and investment. Protection should be sought in the State Department for protection intellectual property. Each country has its Intellectual Property Office for registration in terms of legal protection of marks. Today, when the globalization processes are prevailing, the brands are usually protected simultaneously in several countries. It is necessary to point out the importance not only of the development, but also of engagement and creation of some new commercial brands / trademarks, as well as preservation of existing, because this days, in the time of increasing competition, they represent one of the basic conditions for the realization of competitive advantages. The competitive advantage is at the same time one of the dominant assumptions of successful business. This greatly supported by numerous legislation.

In the current knowledge economy, domestic entities will be increasingly faced to the trademars as economic and legal concepts. This fact obliges us to master the knowledge and information dealing with the legal and economic aspects of trade marks. For registered trademark we say that it is legaly protected sign used to identify the goods produced by a particular manufacturer or distributed by a particular dealer and to distinguish them from products associated with competing manufacturers or dealers. A trademark becomes a brand when it is well positioned in the minds of consumers and when provides high customer loyalty.

Keywords: *brand, mark, right, protection, ownership, registration.*

1 UVOD

Najveće robne marke, pogotovo te koje su svetski poznate, ne nastaju preko noći. Sama komunikacija robne marke prema potrošačima danas se zahvaljujući pisanim medijima, televiziji i sve više internetu, može postići znatno brže i efikasnije nego pre 20 ili 40 godina. No, i pored te činjenice u Srbiji ne postoji kultura zaštite intelektualne svojine. Ipak, u poslednje vreme sve je veći broj prijava za zaštitu medjunarodnog žiga koje podnose mala i srednja preduzeća. Najveću šansu za uspešan plasman na stranom tržištu, imaju proizvodi koji su proizvedeni na tradicionalan način, ali i sve ono što predstavlja odredjenu vrstu koncepta zdrave hrane i proizvoda visokog kvaliteta. Kod nas, po pravilu, kada neko izadje na tržište njegov proizvod je visokog kvaliteta, ali kako počinje da osvaja tržište njegov kvalitet počinje da opada.

Čvrsti stavovi o vrednostima koje neka robna marka ima kod potrošača grade se kontinuirano kroz dugi niz godina. Da bi se to postiglo, potrebna su znatna ulaganja u marketing, prodaju i distribuciju kako bi se postigla što veća prisutnost proizvoda na prodajnim mestima. Potrebno je konstantno sprovoditi istraživanja stranih tržišta kako bi se razvoj novih proizvoda kretao u smeru trendova u potrošnji proizvoda i tako zadovoljavao zahteve potrošača.

Pri razmišljanju o registrovanju i zaštiti trgovačkog znaka uobičajena je praksa obratiti se savetnicima i advokatima specijalizovanim u tom području. Upit mora pratiti posebna dokumentacija, među kojom su mnogobrojni primeri (uzorci) trgovinskog znaka koji se želi registrovati. Tokom procedure za registraciju obvezno je ispuniti određene zahteve ili dostaviti dokaze o njihovom ispunjavanju. U slučaju da upit za registraciju bude odbijen, a razlozi odbijanja trebaju biti dokumentovani, moguće je, unutar trideset dana, zatražiti preispitivanje odluke. Ako je upit za registraciju prihvaćen, potražilac dobija potvrdu. Dobijena registracija, međutim, ne znači da znak u bilo kojem trenutku ne može biti opovrgnut: njegova pravovaljanost može se ne prihvatiti na višim instancama zbog postojanja nepoznatih okolnosti u trenutku registracije, premda je prošao proceduru registracije. Trgovinski znak koji se nalazi u procesu registracije pravno je zaštićen jednako kao i onaj koji je već registrovan, a registracija ima retroaktivan efekt počevši od dana predaje upita.

2 NEOPHODNOST PRAVNE ZAŠTITE MARKE

Dok reč „brend" upućuje na „brendiranje", termini „marka" i „žig" upućuju na markaciju, markiranje i žigosanje – uglavnom identične aktivnosti. Svetska organizacija za intelektualno vlasništvo promatra marku kao određeni „simbol koji ima

namenu da ukaže ko je odgovoran za određenu robu u javnosti".

Definisanje pojma „robna marka", koji se koristi u Srbiji, sa pravnog stanovišta je neadekvatan. To što se kod nas najčešće naziva robnom markom, u stvari ima pravni pojam - žig. Žig je pravno zaštićen znak koji služi za obeležavanje međusobno sličnih roba ili usluga od strane jednog učesnika u prometu, da bi se razlikovale od identičnih ili sličnih roba ili usluga drugog učesnika u prometu. (WIPO, 2008, p. 3) Po svojoj definiciji žig uvek ima dva dela. To su sam znak, kao i spisak roba i usluga na kojima se primenjuje i za koje je zaštićen. Priznato pravo na žig, isključivo je pravo njegovog nosioca. Nosilac može to pravo sačuvati za sebe, može ga upotrebljavati, prodati, iznajmiti ili dati dozvolu za njegovo korišćenje i slično.

Zaštitni znak, u smislu trgovačkog ili trgovinskog znaka („trademark"), je sledeći termin koji se često koristi kad se govori o markama proizvoda. U skladu sa definicijom koja govori da je zaštitni znak svaka reč, ime/naziv, simbol, moto ili njihova kombinacija koju je usvojio i koju upotrebljava proizvođač ili trgovac u svrsi identifikovanja njegove robe i razlikovanja od robe koju proizvode ili prodaju drugi, moguće je zaključiti da se u velikoj meri radi o sinonimima. Termin „zaštitni znak" (uz već navedeni „žig") se više upotrebljava u pravnoj, a marka u marketinškoj praksi. (Radosavljević, 2006, pp. 95-96) Trgovinski znak („trademark") definisan je upravo kao znak raspoznavanja nekog proizvoda/usluge nastalog iz vlasničkog odnosa, i mora služiti za razlikovanje i prepoznavanje proizvoda i usluga neke firme. Trgovinski znak štiti ekskluzivnost koja pripada njegovom vlasniku (preduzeću), ali isto tako ne treba zanemariti funkciju zaštite klijenata.

Trademark („trgovačka marka") tokom vremena je od signala prerastao u simbol odnosno od jednostavne poruke koju je proizvođač slao potrošaču, prerastao je u simbol koji ima višedimenzionalno značenje za klijenta. Formalno gledano, trademark je zaštićen znak marke i kao takav je osnova identiteta. Elementi koji okružuju trademark čine vidljivim odlike identiteta. To često uključuje vizuelnu metaforu, oglašavačke kampanje, slogane i ostale komunikacijske aktivnosti koje se upućuju klijentima. Marka (brand) podrazumijeva složenost svih tih aktivnosti, proizvoda, pakovanja i trgovačke marke (oznake, „žiga"). Ponekad preduzeća iz određenih razloga ne štite, odnosno ne registruju svoje marke, tako da na tržištu mogu uz zaštićene trgovinske znakove postojati i nezaštićeni znakovi ili marke. Marka je nadređena kategorija trgovinskom znaku jer ima i dodatne elemente identiteta kojima se želi dobiti jedinstvenost. Važno je naglasiti razliku između nezaštićene marke i zaštićenog trgovinskog znaka. Vrednost nezaštićene marke usko je vezana za prepoznatljivost u javnosti kao razlikovne funkcije proizvoda ili usluga preduzeća. Ako nezaštićena marka ima veliku poznatost i prepoznatljivost, niko drugi ne bi mogao registrovati isti ili sličan trgovinski znak na tom tržištu u okviru sličnih delatnosti. Usprkos tome prednosti registracije trgovinskog znaka i/ili žiga su očigledne:

1. izbegava se mogućnost da drugi registruju i koriste se istim ili izrazito sličnim trgovinskim znakom, profitirajući od već realizirane poznatosti i reputacije stvarne a nezaštićene, neregistrovane marke,
2. pravna zaštita registrovanog trgovinskog znaka mnogo je lakša nego nezaštićene, neregistrovane marke,
3. kako ga je lakše štititi, registrovani trgovinski znak poprima i veću vrednost s obzirom na to da se sa njim može lakše trgovati,
4. samo registrovani trgovinski znak može biti objekat overe pristanka vlasnika predašnjih prava.

Trgovinski znak, treba pre svega biti prepoznatljiv entitet, povezan sa proizvodom ili uslugom, koji ima sposobnost diferencijacije, ali koji je istovremeno različit od samog objekta i njegovih kvaliteta. Treba, dakle, barem u idealnom slučaju, biti odvojiv od proizvoda, a da mu se ne promeni priroda. Da nije tako, više se ne bi moglo govoriti o trgovinskom znaku već samo o još jednoj karakteristici proizvoda. U osnovi marka se može štititi putem zaštite njenih elemenata. To su: naziv, znak-logo, slogani, pakovanje, boja, zvuk… Ključno je da ti elementi moraju biti po nečemu jedinstveni i različiti da bi mogli biti zaštićeni. Njihova kombinacija je izazov jer moraju iskazivati jedinstvenu marketinšku poruku.

3 RAZVOJ PRAVNE ZAŠTITE MARKE

Počeci pravne zaštite maraka se nalaze u zakonima iz 1857. (Francuska) i 1875. godine (Engleska). Prvi međunarodni kodeks zaštite maraka usvojen je na Pariskoj konvenciji 1883. godine, a usvajanje Madridskog aranžmana za međunarodnu registraciju fabričkih i trgovačkih maraka iz 1891. godine polazno je odredište međunarodne pravne registracije i zaštite maraka. Prvi registrovani znak (TM – trademark) u UK bio je Bass "Red Triangle". (Clifton & Simmons, 2003, p. 15) Prijava registracije je primljena 01. januara 1876. godine.

Svaka zemlja danas ima zavod za registraciju u smislu pravne zaštite maraka. Danas, kad prevladavaju globalizacijski procesi, marke se najčešće štite istovremeno u više zemalja. Pariska konvencija za zaštitu intelektualnog vlasništva je sporazum među oko sto pedeset zemalja kojima su se države EU obvezale stvoriti neophodnu minimalnu zaštitu trgovinskih znakova unutar vlastitog sudskog sistema. Konvencija posebno obrađuje pravo prioriteta, koje se sastoji u pravu podnošenja upita registracije i mogućnosti potpisivanja tog upita u bilo kojoj zemlji potpisnici Konvencije, i to tako da sve registracije vrede retroaktivno od dana podnošenja upita. Među ostalima taj dogovor predviđa i zaštitu opšepoznatih trgovinskih znakova i represivne mere protiv upita u lošoj nameri.

U poslednje vreme, uopšte, brojni su pokušaji harmonizacije pravnih aspekata zaštite intelektualnog vlasništva u okviru Madridskog sporazuma i Sporazuma o trgovačkim markama (Treaty of Madrid i Trade Mark Treaty). Usprkos tome, u praksi, zaštita koja se proteže na više država je nedovoljna te je uglavnom potrebno registrovati marku u svakoj zemlji u kojoj se namerava prodavati. Izuzetak je registracija u Evropskoj uniji gde se mogu prepoznati dva smera. Jedan se ogleda u nastojanju pojednostavljenja postupka i smanjenja troška mnogobrojnih upita kako bi se dobila registracija u više država, i to tako da se uz pokretanje postupka kod domicilnog ureda istovremeno pokreće postupak i u instituciji Evropske unije, da bi se registracija obavila u svim željenim državama. Tu se radi o posebnoj proceduri koja dopušta, podnošenjem jedinstvene molbe, traženje registracije pojedinog znaka u više država. To pretpostavlja da će podnosilac zahteva biti vlasnik onoliko trgovinskih znakova koliko je država u kojima je prihvaćena registracija. Drugi smer je ideja o jedinstvenom trgovinskom znaku Evropske unije, što je posebna vrsta znaka koji ostvaruje pravo ekskluzivnosti u svim državama Unije. Radi se o novoj vrsti trgovinskog znaka, stvorenog prema zajedničkoj regulativi. Zajednički trgovinski znak, svuda unutar država članica, daje jednaka prava specificirana u zajedničkoj regulativi, traje deset godina i može se beskonačno obnavljati. Uzroci gašenja zajedničkog znaka istovetni su onima predviđenim za gašenje nacionalnog trgovinskog znaka.

U Evropi se trgovinski znak može registrovati preko dveju organizacija. Tradicionalno se to radilo preko WIPO-a (World Intellectual Property Organization) u Ženevi (Anon, 2014). Uz tu organizaciju, u Evropskoj uniji je od 1.1.1996. moguće registrovati marku u svim zemljama članicama putem OHIM-a (Office for Harmonization in the Internal Market) u Alikanteu (OAMI, 2014).

4 REGISTRACIJA MARKE PREKO WIPO-A

World Intellectual Property Organization (WIPO), međudržavna trademark registracija zasniva se na Madridskom sporazumu (Madrid Treaty) u kome sudeluje više od 60 država. Sporazum je pojednostavnio proceduru međunarodnog registrovanja. (WIPO, WIPO-Administered Treaties, 2014) Proces registracije moguće je slikovito prikazati primerom francuskog proizvođača nameštaja koji namerava prodavati nameštaj pod novom markom Titan. (Riezebos, 2003, pp. 173-175) Namera je prodavati nameštaj u Francuskoj, Holandiji, Španiji, Italiji, Portugalu i Austriji. U nameri zaštite naziva marke u različitim zemljama, proizvođač mora najpre podneti zahtev za zaštitu naziva „Titan" u Francuskoj. Međunarodna registracija putem WIPO-a biće moguća ako postoji registracija u domicilnoj zemlji, u ovom slučaju u Francuskoj.

Kad je registracija u Francuskoj obavljena, može se zatražiti međunarodna registracija, u ovom slučaju preko WIPO-a, uz objavu da se prijava zasniva na registraciji u Francuskoj te da se želi registrovati marka u gore navedenim zemljama. U

WIPO-u će najpre proveriti jesu li ispunjeni svi formalni uslovi, pa će poslati zahtev za registrovanjem u svim navedenim zemljama. Svaka zemlja se nadalje vodi vlastitom procedurom odnosno pravilima. Npr., ako u Nemačkoj postoji registrovana marka Titan proizvođača stolica, tada će verovatno odbiti registrovanje, odnosno zaštitu u Nemačkoj, ali to može biti zaštićena marka u drugim navedenim zemljama. Ukoliko se želi zaštititi marka u zemljama koje nisu potpisale Madridski sporazum, tada treba svakoj od njih slati pojedinačne zahteve. Ukupni troškovi za WIPO registraciju za navedenih šest zemalja iznosili bi oko 3000 evra, dok bi otprilike sličan iznos bio potreban za registraciju u pojedinačnim državama koje nisu potpisnice Madridskog sporazuma. Uobičajeno je u cenu uračunato pravno savetovanje i pomoć ovlašćenih predstavnika.

5 REGISTRACIJA MARKE PREKO OHIM-A

Sve zemlje članice EU-a su manje-više uskladile svoje zakone u skladu sa Trademark Harmonisation Directive (1988.). (LaFrance & Gail, 2008) Valja očekivati da će uskoro taj proces zahvatiti i sve države kandidate za pridruživanje. 1. 1. 1996., OHIM (Office for Harmonization in the Internal Market OHIM) otvorio je ured u Alikanteu pa je od tada moguće na jednom mestu zaštititi trademark u svim zemljama Evropske unije jednom registracijom, što znatno pojednostavnjuje proceduru. Koristeći se istim primerom francuskog proizvođača nameštaja Titan, sad se procedura sastoji od podnošenja zahteva uredu u Alikanteu za registraciju u Evropskoj uniji. U OHIM-u se proveravaju formalni uslovi i donosi zaključak je li npr. marka Titan jedinstvena za tu vrstu proizvoda odnosno delatnost.

Po proceni ispunjavanja tih uslova i u slučaju da nema većih prepreka, prijava se prosleđuje svim zemljama članicama koje samo proveravaju postoji li možda već registrovano ime Titan u njihovim registrima. Rezultati pretrage dostavljaju se podnosiocu zahteva koji donosi odluku o tome ide li u daljnju proceduru. Odluči li ići u dalju proceduru sa zahtevom za registracijom, to se javno objavi nakon čega vlasnici slične ili iste marke, ako smatraju da to ugrožava njihova prava, mogu podneti prigovor. Ako nema prigovora, marka se registruje u celoj EU i zaštićena je u svim zemljama članicama. U slučaju da marka Titan za istovrsnu delatnost već postoji i kao marka je zaštićena u jednoj zemlji članici Unije (npr. Grčkoj) i ako je podnesen prigovor, tada marka ne može biti zaštićena kao jedinstvena već u ovom slučaju proizvođaču nameštaja Titan preostaje mogućnost da štiti marku zasebno u svakoj pojedinoj zemlji, što dodatno komplikuje proceduru i troškove. Trošak registrovanja putem OHIM-a kreće se na nivou oko 3000 evra za celu EU.

6 POSTUPAK ZAŠTITE MARKE

Vlasništvo nad markom spada u intelektualno vlasništvo, pa ima pravo na zakonsku zaštitu. Marku nije neophodno registrovati da bi se imala određena zakonska zaštita. Međutim, ako se registruje, ta je zaštita znatno jača jer je u slučaju zloupotrebe lakša borba i verovatnija pravednija naknada štete, budući da je lakše identifikovati razloge za sudsko procesuiranje. Registrovanjem se sužavaju mogućnosti potencijalnih falsifikatora i imitatora. Kompanije koje propuste da registruju svoju marku mogu se suočiti sa tim da će neko drugi (is)koristiti blagodati te marke i da može pokušati i uspeti registrovati tu marku kao svoju i ostvariti sve koristi od toga, pa i zabraniti svima drugima da se njome koriste u označavanju svojih proizvoda i usluga.

Vlasništvo nad time šta se želi zaštiti, u određenom smislu nad time šta označava vlasništvo u smislu trgovačke marke, reputacije, znanja, a što sve može biti „trademark”, potrebno je javno iskazivati korišćenjem jednog od sledećih simbola (Alin, 2003, p. 97):

1. TM – „trademark” upućuje da je delo zaštićeno vlasništvo ali nije registrovano na nekim ili svim tržištima,
2. (R) – „registered” pokazuje da je delo zaštićeno i registrovano na tom tržištu, nekom ili na svim tržištima,
3. (C) 2002 – „copyright” pokazuje da je delo zaštićeno od kopiranja i mora uvek biti označeno odgovarajućom godinom. „Copyright” nije zamena za registrovanje već je više usmereno pružanju dodatne zaštite u borbi protiv neovlašćene upoterbe pisanih i muzičkih dela i pojedinih elemenata identiteta marke odnosno nekog dela: znaka, slogana, zvuka…

4. SM – „servicemark" je novina u označavanju vlasništva i upućuje na vlasništvo nad markom jedinstvene usluge. SM se prvenstveno koristi u komunikacijske, promotivne svrhe pokazivanja vlasništva nad jedinstvenom uslugom, i ne mora podrazumevati registraciju na tržištu.

Kada firma odluči da registruje marku, mora doneti odluke na koje će se proizvode i usluge odnositi zaštita. Registrovana marka uvek se odnosi na specifične proizvode i usluge. U većini zemalja za opis proizvoda i usluga koristi se klasifikacija pod nazivom „International Classification of Good and Service" koja je usvojena Sporazumom u Nici (Nice Agreement, 1957.). Prema toj klasifikaciji svi proizvodi i usluge su podeljeni u 45 razreda pa je tokom procesa registrovanja potrebno odrediti za koji se razred (ili razrede) marka registruje. (WIPO, WIPO International Classifications, 2014)

Postupak zaštite žiga je vrlo jednostavan. Potrebno je da se podnese prijava žiga koja sadrži nekoliko osnovnih elemenata: zahtev za priznavanje žiga, izgled znaka za koji se traži zaštita i spisak roba i usluga na koje se taj žig odnosi. Takva prijava dobija svoj redni broj i nakon toga ulazi u redovan postupak koji po pravilu traje oko godinu i po dana. U slučaju da se podnosi međunarodna prijava žiga moguće ga je zaštititi po hitnom postupku koji se završava u roku od dve do tri nedelje. Postupak međunarodne prijave žiga sličan je našem s obzirom na to da je Država Srbija članica Madridskog aranžmana, po osnovu kojeg se samo jednom prijavom može zatražiti zaštita žiga u čak 70 zemalja u svetu. Postupak registrovanja žiga u inostranstvu pokreće se podnošenjem domaće prijave kod Zavoda za zaštitu intelektualne svojine.

Ukoliko su na prijavi naznačene zemlje članice Madridskog aranžmana, onda prijava može da se podnese samo u slučaju kad je domaći žig registrovan. Po dobijanju nacionalne prijave, vrši se njeno ispitivanje po hitnom postupku. Ukoliko se utvrdi da prijava ispunjava sve propisane uslove preduzeće je, u daljem postupku, dužno da uplati odredjeni iznos takse za registraciju i objavljivanje žiga, kao i taksu Međunarodnom birou svetske organizacije za intelektualnu svojinu u Ženevi za podnošenje međunarodne prijave. Po izvršenoj uplati, registrovani nacionalni žig se prosledjuje Međunarodnom birou koji ima obavezu da žig registruje kao međunarodno priznat i kao takav objavi u svojoj publikaciji Medjunarodni žigovi.

Troškovi zaštite žiga zavise od broja zemalja od kojih se traži zaštita. Troškovi su mnogo viši kad se znak štiti samo u pojedinim zemljama gde se prijava podnosi na osnovu Madridskog protokola, nego kad se to čini za sve zemlje potpisnice Madridskog aranžmana. U tom slučaju troškovi registracije jednog znaka iznose između 25.000 i 30.000 švajcarskih franaka. Naravno, preduzeće može zaštititi znak samo za ona tržišta za koja je zainteresovana i za onoliki broj klasa za koje mu je to potrebno.

Ako bi neko hteo da zaštiti znak u 50 zemalja Madridskog aranžmana onda bi troškovi bili znatno niži i iznosili bi oko deset hiljada švajcarskih franaka što je relativno skroman iznos za određenu vrstu monopolskih prava koja se dobijaju. To što je značajno da se kaže, jeste da su sva prava koja su priznata ograničena vremenskim periodom, i podležu, pod određenim uslovima, poništavanju, odnosno prestanku važenja. Žig, dakle, može da traje i deset godina, a nakon tog perioda može da se obnovi.

7 KATEGORIJE KOJE SE ŠTITE

Smernice za registraciju trademarka u okviru Evropske unije date su u Council Regulations on the Community Trademark (1993.). European Court of Justice ustanovljen je kao najviše pravno telo u EU-u, odgovorno za tumačenje i testiranje pravila navedenih zakonskih akata pri čemu definišu da "trademark uključuje sve oznake koje mogu biti korišćene u grafičkoj prezentaciji, uključujući reči, imena osoba, crteže, znakove, brojeve i oblike robe ili pakovanja, ako imaju razlikovnu sposobnost za robu ili usluge neke organizacije" (Europeantrademark, 2013). Dakle, ako su klijenti sposobni razlikovati proizvod ili uslugu od drugih proizvoda ili usluga pomoću njima dodeljenih funkcija, znakova ili oznaka, tada to može biti predmet registrovanja i zaštite, tj. može u celini predstavljati trademark.

Vrste trademarka koji mogu biti zaštićeni jesu (Riezebos, 2003, pp. 170-171):

1. Nazivi marke – reči, nazivi, imena najčešće su korišćeni za označavanje proizvoda i usluga. Primeri reči jesu: Mars, Intel, Nike. Jednako tako uz reči izgovor reči moguće je zaštititi i

određeni tip slova odnosno način na koji je napisan naziv marke – npr. Coca Cola, Marlboro.
2. Kombinacija slovnih znakova, slova i brojeva – primeri BMW, IBM, 4US, 501, 911, 4711, WD 40, AB 80.
3. Znakovi odnosno logo – takođe su često predmet zaštite, npr. znakovi Nikea, Applea.
4. Slogani – često se registruju jer služe za dodatno razlikovanje trademarka. Primeri mogu biti slogani koji sadrže naziv proizvoda („Bilo kuda Kiki svuda“,) ili ga pak nemaju („Just do it“ – Nike).
5. Boja – pod određenim uslovma i nakon dugotrajnog sistematsog korišćenja, boja ili kombinacija boje može takođe biti zaštićena. Npr., ljubičasta boja Milka čokolada.
6. Natpis na pakovanju – klijenti često prepoznaju proizvod po načinu natpisa reči ili slika, prikaza na pakovanju. Tipični prikazi su pakovanje Marlboroa čokoladnog deserta After Eight.
7. Dizajn pakovanja – poseban dizajn pakovanja može takođe obavljati funkciju trademarka. Kao udžbenički primer može se navesti boca Coca Cole ili Orangine, ili pak boca vodke Absolut.
8. Dizajn, oblik proizvoda – poseban oblik, dizajn proizvoda može poslužiti za razlikovanje te se može zaštiti kao trademark. Primer može biti oblik čokolade Toblerone koji je jedinstven u svetu čokolada.
9. Gestikulacije – određene gestikulacije takođe mogu služiti za razlikovanje i, ako ispune navedene pretpostavke (jedinstvenost, učestalost i dugotrajnost korišćenja u svrhu identifikacije proizvoda), mogu se registrovati kao trademark. Kao slikovit primer može poslužiti pokazivanje „makaza” prstima za štapiće čokoladnog deserta marke Twix.
10. Zvuk – kao i ostali elementi koji su jedinstveni i koriste se za razlikovanje proizvoda, tako i zvuk može biti zaštićen. Kad govorimo o zvuku moguće je razmišljati i o napevima (džinglovima) ili kompoziciji nekoliko tonova. U takvim slučajevima registracija se odnosi na iskaz teme notnim zapisom, ali zaštita se odnosi na zvučni izraz. Zaštita zvuka je nov izazov uopšte. Za primere moguće je navesti pokušaj zaštite jedinstvenog zvuka motora Harley-Davidson ili zaštićenu riku lava najavne „špice” proizvođača filmova MGM-a.
11. Miris – verovatno će, uz zvuk, i miris biti područje intenzivne zaštite u pokušaju razlikovanja i upozoravanja na jedinstvenost proizvoda. Zaštita mirisa biće moguća putem njegovog hemijskog zapisa propraćena verbalnim opisom. Kao primer moguće je navesti „miris tek pokošene trave”, a što pokušava registrovanjem zaštititi proizvođač teniskih loptica (zahtev za registrovanjem je 1999. primio OHIM). Crayone/Crayola boje su zaštitile svoj jedinstveni miris (jer nisu mogli zaštiti ostale elemente identiteta kao što su boja i oblik…) kako bi imale efikasno oruđe protiv imitacije njihovih proizvoda. (Lindstrom, 2005)
12. Svako ima mogućnost registracije trgovačkog znaka. Isto tako, zaštita vlasništva može tražiti i postići i onda kad znak nije registrovan, ali registrovani znak znači znatno veću verovatnost ostvarivanja prava iz vlasništva. Kako bi se mogla ostvariti registracija i zaštita, onaj ko pokreće postupak mora dokazati da deluje u dobroj nameri, da predmet zaštite ima razlikovnu sposobnost, i da je novost na području za koje se traži zaštita.

Dobra namera dokazuje da znak nije u suprotnosti sa zakonom, javnim redom i dobrim običajem. Zaštita znaka nije dopuštena kad je lažna njegova geografska pripadnost, sastojci ili izrazito krivo navođen kvalitet (ovo je dosta upitno jer je teško merljivo pri zaštiti znaka, ali može biti osnova budućih sporenja).

Razlikovna sposobnost kao funkcija jeste „udaljenost” od generičkih funkcija proizvoda/usluga na koje se odnosi. Cilj razlikovne sposobnosti je da sprečit ostvarivanje monopola na znakove koji su potrebni za tržišnu komunikaciju. Širina i intenzitet prava ekskluzivnosti na trgovinski znak zavise, međutim, uveliko od snage samog znaka. Zaštita jakog trgovinskog znaka koji nema nikakve veze sa proizvodom ili uslugom je potpuna, dok je za zaštićene sugestivne znakove dovoljno da se drugi znak neznatno razlikuje, pa da se može registrovati.

Novost čini izostanak asocijativnosti i sličnosti, pa zato i različitost od već postojećih znakova. Ako je znak koji se namerava registrovati vrlo sličan ili identičan nekom trgovinskom znaku koji je bio pre registrovan ali njegova registracija nije obnovljena

već nekoliko godina (po isteku desetogodišnjeg razdoblja) i nije znatno korišćen u tržišnoj aktivnosti, tada je velika verovatnoća da će se trgovinski znak koji se želi registrovati smatrati novim, bez obzira na moguću sličnost i njegovu asocijativnost. Upravo zato veliku važnost ima zaštita trgovinskog znaka.

8 ZAKLJUČAK

Stvaranju dobre robne marke mora da prethodi detaljno urađena analiza tržišta i postavljanje ciljeva koje kompanija želi njom da postigne. Svakako je lakše i prihvatljivije da se robna marka uvodi na strano tržište u onom asortimanu proizvoda i na onaj način kako to ne radi konkurencija, jer je tada potrošači mogu brže i kvalitetnije primetiti. Takođe, treba pažljivo odabrati vreme i način komuniciranja sa potrošačima kako bi robna marka bila zapažena i prihvaćena na adekvatan način. U daljem razvoju robne marke proizvoda na stranom tržištu ključnu ulogu ima kontinuitet u kvalitetu proizvoda kako bi potrošač uvek znao šta kupuje za svoj novac.

Stvarna, nezaštićena, neregistrovana marka verovatno neće moći ostvariti zaštitu u svim delatnostima već samo u onoj delatnosti i na onom tržištu na kojem je poznata. Za registrovane trgovinske znakove verovatnoća zaštite je veća, i to čak i na tržištima i delatnostima za koje nije zatražena zaštita – ako se uvidi loša namera i/ili ako njihova (zlo)upotreba donosi nezasluženu korist „novim vlasnicima" i/ili štetu legalnom vlasniku. Prava koja se odnose na vlasnika registrovanog trgovinskog znaka „sastoje se u pravu dobijanja ekskluzivnog korišćenja trgovinskog znaka", što treba shvatiti kao pravo na upotrebu i ustupanje trgovinskog znaka. Onaj ko povređuje prava vlasnika nekog registrirovanog trgovinskog znaka, čini nedopušteno delo, a koje se dokazuje u nameri ostvarivanja koristi i identičnosti ili sličnosti (ponekad i asocijativnosti) znakova, te najčešće i sličnosti između proizvoda/usluga. Dokazano nedopušteno delo može biti osnova za zahtev nadoknade štete koju je pretrpeo vlasnik znaka.

U najvećem broju zemalja u svetu, znak može da bude veoma različit. Žigom može biti zaštićena reč, kombinacija odredjenih slova, slog, kao i reč ili kombinacija slova sa odredjenim grafičkim rešenjem ili logotipom kompanije. Da bi proizvođač zaštitio određeni znak u inostranstvu mora da ispuni dva osnovna uslova: da je znak podoban, odnosno da se ne odnosi na neke isključive karakteristike proizvoda ili usluga, i da nije sličan ranije zaštićenim znacima na odredjenoj teritoriji. Kad preduzeće ima žig koji je zaštitilo na nacionalnoj teritoriji, ali to nije učinilo u inostranstvu, bilo koje strano preduzeće u svojoj zemlji može da zaštiti identičan znak za istu vrstu roba ili usluga i da na taj način spreči izvoz u tu zemlju. U tom slučaju izvoz je onemogućen, a preduzeće mora da dobije saglasnost tog pravnog lica koja se po pravilu plaća jer predstavlja neku vrstu licence. Praksa pokazuje da su neki proizvođači, usled neobaveštenosti i eventualne uštede, prilikom izvoza robe u inostranstvo vrlo često pristajali da strani partner na svoje ime zaštiti žig u inostranstvu, koji je inače zaštićen na tržištu proizvođača, kako bi navodno uštedeli. To je loša varijanta jer izvoznik kasnije mora stalno da se prilagođava svim zahtevima stranog partnera, pri čemu zarađuje znatno manje nego što bi mogao da je sam zaštitio znak.

U određenim situacijama moguće je izgubiti ili nije moguće u potpunosti (is)koristiti pravo koje proizlazi iz vlasništva znaka. To se može dogoditi ne obnovi li se pravovremeno registracija po isteku roka od deset godina (roka za koji registracija vredi), ali isto tako i zbog službenog odricanja vlasnika pre isteka 10 godina. U slučaju nekorišćenja znaka u razdoblju od pet godina nakon registracije, takođe je velika verovatnoća gubljenja prava koja proizlaze iz vlasništva. Prava iz vlasništva mogu se izgubiti ako ko dokaže da znak dovodi u zabunu što se tiče geografskog porekla proizvoda, ili pak sastojaka i ostalih funkcija od kojih se proizvod ili usluga sastoji. Poseban je slučaj gubitka prava iz vlasništva kad se izgubi razlikovnost znaka zarad poistovećivanja s generičkom grupom proizvoda (kalodont, žileti, celofan, digitron, torpedo…).

CITIRANI RADOVI

Alin, W. (2003). *Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Anon. (2014). *WIPO is the global forum for intellectual property services, policy, information and cooperation*. Preuzeto sa WIPO: http://www.wipo.int/portal/en/index.html

Clifton, R., & Simmons, J. (2003). *Brands and Branding.* London: Profile Books.

Europeantrademark. (2013). *What is trade mark?* Preuzeto sa Merico Legal Europeantrademark: http://www.europeantrademark.it/european-trademark-information/

LaFrance, M., & Gail, C. H. (2008). Identical Cousins?: On the Road with Dilution and the Right of Publicity. Santa Clara, USA: Computer & High Tech. L.J.

Lindstrom, M. (2005). *Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight, and Sound.* New York: Free Press.

OAMI. (2014). *Office for harmonization in the internal market*. Preuzeto sa OAMI: https://oami.europa.eu/ohimportal/en/home

Radosavljević, Ž. (2006). *Marketing.* Novi Sad: Privredna akademija.

Riezebos, R. (2003). *Brand Management: A theoretical and practical approach.* Rugby, UK: FT Prentice Hall.

WIPO. (2008). *Kako se stvara žig.* Beograd: Institut za intelektualnu svojinu Republike Srbije.

WIPO. (2014). *WIPO International Classifications.* GENEVA: http://www.wipo.int/classifications/en/.

WIPO. (2014). *WIPO-Administered Treaties*. Preuzeto sa World intellectual property organization: http://www.wipo.int/treaties/en/

Datum prve prijave: 02.04.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 24.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

Style – ***APA*** *Sixth Edition:*

Gijić, N., Jerotijević, Z., & Matić, A. (2014, 07 15). Pravna zaštita marke. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 123-131. doi:10.12709/fbim.02.02.02.12

Style – ***Chicago*** Fifteenth *Edition:*

Gijić, Nebojša, Zoran Jerotijević, and Aleksandar Matić. 2014. "Pravna zaštita marke." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 123-131. doi:10.12709/fbim.02.02.02.12.

Style – ***GOST*** Name *Sort:*

Gijić Nebojša, Jerotijević Zoran and Matić Aleksandar Pravna zaštita marke [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 123-131.

Style – ***Harvard*** Anglia*:*

Gijić, N., Jerotijević, Z. & Matić, A., 2014. Pravna zaštita marke. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 123-131.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Pravna zaštita marke. **Gijić, Nebojša, Jerotijević, Zoran and Matić, Aleksandar.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 123-131.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.13

REDEFINISANJE SISTEMA ZA UPRAVLJANJE KRIZAMA U MAKEDONIJI

REDEFINING SYSTEM FOR CRISIS MANAGEMENT IN REPUBLIC OF MACEDONIA

Aleksandar Glavinov
Vojna akademija „General Mihajlo Apostolski“, Skopje, Republika Makedonija

Atanas Kozarev
Evropski univerzitet, Skopje, Republika Makedonija

Nenad Taneski
Vojna akademija „General Mihajlo Apostolski“, Skopje, Republika Makedonija

© MESTE NGO
JEL category: **H12, G3**

Apstrakt

Krizni menadžment je bezbednosni koncept sa jasno definisanom ulogom u suprotstavljanju osnovnim bezbednosnim izazovima i pretnjama. Iz tih razloga, a posebno zbog složene globalne situacije, krizni menadžment se nalazi u veoma visokim bezbednosnim agendama UN, EU i NATO-a. Imajući u vidu različito poreklo rizika sa kojima se suočavamo, danas je opravdan pristup u kojem se krizni menadžment zasniva na principima koje su usvojili kolektivni bezbednosni sistemi. Republika Makedonija je deo globalnih bezbednosnih koncepata i u tom pravcu se zalaže za primenu modela kriznog menadžmenta koji će biti kompatibilan sa evropskim standardima u ovoj oblasti. Ključni ciljevi usmereni su na politiku sprečavanja i smanjivanja rizika i obezbeđivanje uslova za miran i siguran prosperitet njenih građana. U kontinuitetu preduzimaju se normativne, organizacione i institucionalne mere i radnje u cilju izgradnje modernog i odgovarajućeg sistema koji će obezbediti visok nivo sigurnosti za svoje građane i zaštitu preostalih materijalnih i drugih vrednosti u zemlji. Temeljni dokument koji je osnova za efikasnu prevenciju i upravljanje krizama u zemlji je Nacionalna platforma za smanjenje rizika. Međutim, u prošlom periodu pojavili su se pokazatelji koji su jasno oslikali efikasnost i nedostatke u kriznom menadžmentu. To jasno ukazuje na potrebu sagledavanja mogućnosti za redefinisanje sistema upravljanja krizom u zemlji i da se predlože rešenja za prevazilaženje slabosti bazirana na naučno - teorijskom nivou.

Ključne reči: *krizni menadžment, prevencija, rano upozoravanje, rizici i opasnosti*

Autor zadužen za korespodenciju:
Aleksandar Glavinov
aglavinov@yahoo.com

Abstract

Crisis management is a security concept with clearly defined role in opposing basic security challenges and threats. For these reasons, and especially the complex global situation, crisis management is found in very high security agendas of the UN, EU and NATO. Considering the diverse backgrounds of the risks we are facing today it is justified approach in which crisis management is based on principles that have adopted collective security systems. Republic of Macedonia is part of the global security concepts and in that direction advocates the implementation of a model of crisis management that will be compatible with European standards in this area. The key objectives are aimed at prevention policies and reduction of risks and ensuring conditions for a peaceful and secure prosperity of its citizens. Continuously normative, organizational and institutional measures and actions are taken in order to build a modern and responsive system that will provide a high level of security for its citizens and protect the remaining material and other values in the country. The basic document as the basis for effective prevention and crisis management in the country is the National Platform for Risk Reduction. However, in the past there were indications that realistically reflected efficiency, and deficiencies in crisis management. This implies the need of scientific - theoretical level to identify opportunities to redefine the system of crisis management in the country and propose solutions to overcome weaknesses.

Keywords: *crisis management, prevention, early warning, risks and hazards.*

1 UVOD

Značaj koji zemlje NATO-a daju upravljanju krizama se ogleda u strateškom konceptu objavljenom 1999. godine, koji postavlja krizni menadžment, kao jedan od osnovnih bezbednosnih zadataka Alijanse.

U strateškom konceptu koji je usvojen 1999. identifikkuju se fundamentalni bezbednosni ciljevi i zadaci na osnovu čega su razrađene efektivne procedure usmeravanja učesnika u planiranju, pripremi i upravljanju kriznim situacijama.

Prema ovom konceptu odgovorni subjekti su:

- Visoki komitetet za planiranje u vanrednim situacijama ne-vojnog karaktera (SCEPC) (NATO, Prirachnik za NATO, 2001);
- Evroatlanski koordinacioni centar za odgovor na krize (EADRCC) (NATO, 2012);
- osoblje za civilno planiranje vanrednim situacijama;
- planiranje tela i komiteti i
- međunarodni civilni stručnjaci.

Uloga NATO-a u reagovanju na krizne situacije obuhvata ne samo uključivanje osnovnih vojnih elemenata, nego i operacije usmerene na sprečavanje krizne situacije i zaštitu civilnog stanovništva i kritične infrastrukture od potencijalno negativnog uticaja prirodnih, tehnoloških i humanitarnih katastrofa.

Sa uvođenjem kriznog menadžmenta u suočavanju sa različitim pretnjama, NATO i civilni partneri postaju Savez 21. veka, koji može da se suoči sa modernim izazovima.

Republika Makedonija kao deo globalnih bezbednosnih koncepata, kontinuirano i uspešno gradi i posvećeno radi na sprovođenju kriznog menadžmenta u nasoku politika usmerenih na prevenciju i smanjenje rizika i kao sistem, u smislu interoperabilnosti sa međunarodnim sistemima za upravljanje krizama.

Krizni menadžment pretstavlja novi koncept bezbednosti i drugačiji pristup u procesu suočavanja sa novim bezbednosnim izazovima. Imajući u vidu stanje sasvim drugačije prirode rizika sa kojim se danas sve više suočavamo, krizni se menadžment u većini savremenih društva zasniva na principima koje su usvojili kolektivni bezbednosni sistemi.

Zbog ove složene globalne situacije, krizni se menadžment našao u veoma visokim bezbednosnim agendama UN, EU i NATO-a. Makedonija takođe pokušava da održi korak sa njima i preduzima sve neophodne mere za implementaciju kriznog menadžmenta u sprovođenju politika sprečavanja i smanjenja rizika od nesreća i da obezbedi uslove za miran i bezbedan prosperitet svojih građana.

Makedonija od sticanja nezavisnosti do danas, u okviru svojih mogućnosti, kontinuirano prati dinamiku razvoja u ovoj oblasti. Preduzimaju se u kontinuitetu normativne, organizacione i institucionalne mere i radnje u cilju izgradnje modernog i odgovarajućeg sistema koji će obezbediti visok nivo sigurnosti za svoje građane i zaštitu druge imovine i vrednosti u zemlji.

Da bi se postigla celosna kompatibilnost i interoperabilnost sa globalnim i regionalnim bezbednosnim sistemima u zemlji se uspostavlja sistem za upravljanje krizama čija je primarna funkcija prevencija, rano upozoravanje i upravljanje sa svim rizicima i opasnostima.

Osnova za efektivnu i efikasnu prevenciju i upravljivanje krizama u zemlji ponuđena je u Nacionalnoj platformi Republike Makedonije za smanjenje rizika od elementarnih nepogoda i katastrofa (Anon, 2011), koja ima za cilj održivi razvoj nacionalnog sistema za smanjenje rizika od elementarnih nepogoda i katastrofa, što odgovara potrebama zemlje. Nacionalna platforma je mehanizam za koordinaciju aktivnosti koje uključuju principe politike za smanjenje rizika, planova i programa za razvoj u skladu sa preporukama iz Hjogo-a.

Efektivnim i efikasnim iskorišćavanjem raspoloživih resursa i kapaciteta na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou trebalo bi da se obezbedi integrisani, efikasan i efektivan pristup smanjenju rizika i posledica katastrofa kroz prevenciju, rano upozoravanje, upravljanje i smanjivanje pretnje od katastrofa.

2 UPRAVLJANJE KRIZAMA

U pogledu analize upravljanja krizama može se krenuti od Hill-ovog pristupa, koji ukazuje na trodimenzionalnost analize konflikata i deli ih na:

- sprečavanje sukoba - u cilju sprečavanja izražavanja nasilnih elemenata;
- upravljanje krizama - u cilju sprečavanja eskalacije i rešavanje kriza i ima za cilj ponovno uspostavljanje mira.

Trodimenzionalni oblik konflikta ili njegovi strukturalni elementi ukazuju da se mogu odvojeno tretirati, ali svaki realni sukob u njihovim relacijama i povezanosti je kompleksan.

Svaka država mora raspolagati mehanizmima i procedurama za rešavanje konflikata i procedure za upravljanje kriznim situacijama ili upravljanje krizama. Pod ovim uslovima mehanizam za upravljanje krizama je novi pristup bezbednosti i sprečavanju konflikta.

Pojedini naučnici smatraju da kada govorimo o upravljanju krizama, zapravo govorimo o frazi, koja na prvi pogled izgleda kontradiktorno.

Šta to znači?

To znači da "kriza" često karakteriše konfuziju ili čak paniku, što bi moglo dovesti do negativnih posledica.

Otuda pitanje. *Može li se upravljati krizama?*

Odgovor je pozitivan, pod uslovom da se prihvate osnovna pravila, kao što su:

- Krize su neminovne; za upravljanje krizama potrebne su procedure upravljanja koje treba da budu unapred usaglašene i upotrebljavane čim se kriza pojavi; upravljanje krizama je sastavni deo odgovornosti svakog rukovodstva (Mitevska, 2005, p. 40).
- Krizni menadžment ili upravljanje krizama u vreme krize zahteva niz pretpostavki među kojima su najznačajniji sledeći:
  - brzo i efikasno donošenje odluka o merama i aktivnostima koje treba preduzeti na političkom polju;
  - brzo i efikasno donošenje odluka o merama i aktivnostima koje treba preduzeti na bojnom polju; i
  - brzo i efikasno donošenje odluka o merama koje treba preduzeti u pogledu vanrednih situacija (Mitevska, 2005, p. 41).

Povezivanje svih mera i radnji u vreme krize na makro i mikro nivou, zahteva hitnu reakciju kako bi se osigurao pozitivan uticaj na efektivno rešavanje krize. Ove neophodne korake će biti teško, ali ne i nemoguće, sprovesti, što će omogućiti sprečavanje krize.

U analizama koje su sprovedene u pogledu složenosti kriznog menadžmenta ili upravljanja krizama, elementi koji doprinose uspehu u upravljanju i komandovanju krize su stalna preokupacija.

Tri su zajednička elementa koji se nadopunjavaju:
- Održavanje dijaloga;
- Održavanje saradnje;
- Održavanje kapaciteta kolektivne odbrane (ovo se odnosi na zemlje članice kolektivne odbrane) (Mitevska, 2005, p. 41)

Istraživanje u sistemu upravljanja krizama polazi od pravila da se sistem rukovođenja i upravljanja krizama mora se sastojati od četiri faze:
- prevencija ili sprečavanje;
- priprema;
- reakcija;
- obnova (Mitevska, 2005, p. 41);

U pogledu svih njihovih aktivnosti može se sagledati da su sve ove faze povezane u kružnom odnosu, što znači da bi trebalo da deluju kao celina, i da se nadopunjavaju.

Kapacitet pojedinih država da se nose sa krizom je samo deo strategije nacionalne bezbednosti da se fokusira na određeni problem koji proizvodi krizu. U većini slučajeva kada države nemaju mogućnost ili tu mogućnost svode isključivo na tehnike koje se zasnivaju na primeni prinude, može se očekivati progresija ili širenje krize. Na taj način stvorene su prilike za promovisanje angažovanosti svake zemlje u razvijanju svojih sposobnosti da obave sve zadatke, uključujući upravljanje krizama i održavanje mira.

3 STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE KRIZAMA

Upravljanje krizom je termin koji se koristi kao opšti pojam koji obuhvata sve vrste strategija angažovanih da ograniče ili okončaju krizu.

Hart (1996) ističe dva osnovna modela u upravljanju krizama:
- specifičan i poseban model strategije i
- opšti i integrisani model strategije (Mitevska, 2005, p. 48).

Specifičan i poseban model strategije za suočavanje sa krizom ima sledeće karakteristike:

- koncepcija pretnji znači da predvidi precizne i konkretne prognoze glavnim pretnjima. (Fokus je stavljen na objektivne aspekte krize);
- institucija za razdvajanje regulative za mir i rat, (procedure institucija u najvećoj meri odnose se na mogućnost da se izabere najbolja ponuda regulative za mir i rat, čime će se usmeriti različite aktivnosti);
- kolektivni nivo (znači donošenje posebnih propisa za svaku pretnju);
- operativni nivo (znači posebnu uvežbanost, navedene procedure i odgovornosti za specifične pretnje);
- organizacija (podrazumeva postojanje određenih sektora u svakoj od institucija za sve pretnje);
- određivanje „izlaza" (planske akcije sa konkretnim formalnim oblikom) (Mitevska, 2005, p. 48).

Opšti i integralni model na strategije za upravljanje krizama uključuju sledeće funkcije:

- koncepcija pretnji znači davanje pravovremene prognoze o glavnim zakanama i njihovom integrisanju;
- institucije rade na integraciji standarda u miru i ratu;
- kolektivni nivo obuhvata integrisane regulative za sve pretnje;
- operativni nivo podrazumeva integrisanu uvežbanost, postupke i odgovornost za sve pretnje;
- organizacija uključuje integrisanje povezanosti za sve pretnje;
- odredivanje "izlaza" označava obuku za reorganizaciju i prilagođavanje situaciji (Mitevska, 2005, p. 49).

Suština razlike između modela pomenutih strategija za suočavanje sa krizama sadržana je u različitim aktivnostima i izlaznim rešenjima ovih strategija. U ovom kontekstu:
- specifičan i poseban model u koncepciji pretnji fokusiraju se na predviđanje mnogo "konkretnih" i "preciznih" pretnji.
- opšti integralni model i strategija stavljaju fokus na predviđanje samo glavnih pretnji i njihove integracije.

U tom smislu, neophodno je napraviti razliku u pogledu strategija za upravljanje krizama u smislu izbegavanja, prevencije, upravljanja, rešavanja i upravljanja krizama (Mitevska, 2005, p. 50).

4 SISTEM ZA UPRAVLJANJE KRIZAMA U REPUBLICI MAKEDONIJI

Sistem za upravljanje krizama ostvaruju organi upravne i državne vlasti (parlament, predsednik države i vlada), Armija, snage za zaštitu i spasavanje i organi opština i grada Skopje. U proces realizacije sistema za upravljanje krizama mogu se uključiti i javna preduzeća, javne institucije i službe kao i građani, udruženja građana i Crveni krst Republike Makedonije, nevladine i humanitarne organizacije, medijumi i druga pravna lica. Shodno zakonu za upravljanje krizama prilikom upravljanja kriznom situacijom, mogu učestvovati i međunarodne organizacije, institucije i pojedinci. Na taj se način, učestvuje u međunarodnom sistemu za bezbednost i sigurnost.

Svesni smo da civilni rizici i opasnosti često ne poznaju državne granice. Dakle, sistem za upravljanje kriznim situacijama obraća pažnju na razvoj i unapređenje saradnje sa susednim zemljama i regionu. Na multilateralnom nivou, saradnja sa međunarodnim vladinim organizacijama, pre svega Ujedinjenih nacija, Evropske unije, OEBS-a, NATO-a i međunarodnih nevladinih organizacija kao što je Međunarodna federacija Crvenog krsta i Crvenog polumeseca je od neprocenjive vrednosti. Sistem za upravljanje krizama radi i na dobijanju strane tehničke, konsultantske i finansijske pomoći i praćenju sprovođenja međunarodnih obaveza u oblasti kriznog menadžmenta, kao što je učestvovanje pretstavnika Republike Makedonije u telima i radnim grupama NATO SCEPS-a.

Pravni okvir utvrđen je "Zakonom za upravljanje krizama" od 22. aprila 2005 godine (2005). U maju 2004 godine, donesen je "Zakon za zaštitu i spašavanje" (2004), a u julu 2008 godine Zakon o izmenama i dopunama Zakona za zaštitu i spašavanje (2011). Nakon njihove primene, zakoni su prošli kroz fazu evaluacije pri čemu su se pokazale više nedoslednosti na već utvrđena zakonska rešenja.

Dosadašnih iskustva jasno pokazuje da je situacija u kojoj postoje dva odvojena, ali međusobno zavisna tela, neodrživa.

Dakle, jedan od glavnih izazova sa kojima se suočavamo jeste neprirodna institucionalna podela, koja rezultira u preklapanju nadležnosti između "Centra za upravljanje krizama" i "Direkcije za zaštitu i spasavanje". Nelogičnim i skupim odvajanjem odlučivanja o resursima kao i strateških od operativno-tehničkih kapaciteta, dovodi se u pitanje efikasnost, blagovremenost i prikladnost odgovora civilnim rizicima i opasnostima.

4.1 Centar za upravljanje krizama u Republici Makedoniji

Prilikom eventualno proglasenih kriza, sistem za upravljanje krizama u Makedoniji ima za cilj da koordinira sile i resurse da bi se pomoglo stanovništvu, počevši od preventivnog delovanja kroz rano upozoravanje pa sve do upravljanja krizom (Anon, Funkcija i celi, 2012).

Centralnu ulogu u sistemu za upravljanje krizama ima Centar za krizu koji brine o:

- prevenciji;
- ranom upozoravanju;
- borbom protiv krize i prevazilaženju posledica civilnih nesreća i katastrofa; i
- obezbeđivanje blagovremene, visoko kvalitetne i realne procene ugroženosti od civilnih rizika i opasnosti.

Sistem za upravljanje krizama se organizuje sa ciljem da pravovremeno, koordinirano i proporcionalno dejstvuje u fazama prevencije, ranog predupređivanja i upravljanja krizama.

Krize predstavljaju rizik za zdravlje i život ljudi i životinja, a izazvani su prirodnim nepogodama ili epidemijama i drugim rizicima i opasnostima koje direktno ugrožavaju ustavni poredak i bezbednost Republike Makedonije, ili deo njega, a za koji ne postoje uslovi za proglašenje vojnog ili vanrednog stanja.

Važna komponenta rada Centra za upravljanje krizama je prikupljanje informacija, procena, analiza stanja, postavljanje ciljeva i zadataka, razvoj i primena neophodnih mera za sprečavanje, rano upozorenje i upravljanje krizama.

4.2 Direkcija za Zaštitu i spasavanje u Makedoniji

Sistem za zaštitu i spasavanje formiran je za otkrivanje i sprečavanje pojave i otklanjanje posledica elementarnih nepogoda i drugih nesreća u miru i u ratu i u vojnim akcijama koje ugrožavaju stanovništvo i materijalna dobra. Direkcija za zaštitu i spasavanje je nezavisan državni organ formiran za preduzimanje aktivnosti u cilju zaštite i spasavanja od prirodnih nepogoda i drugih nesreća.

Direkcija za zaštitu i spašavanje je formirana u 2005 sa transformacijom Ministarstva odbrane - Sektora za civilnu zaštitu. Postoje nadležnosti u prevenciji, ublažavanju efekata, operativno dejstvovanje i restrukturisanje.

Kao odgovorna institucija u oblasti zaštite i spasavanja ona je koordinator aktivnosti svih subjekata uključenih u sistem zaštite i spasavanja i učesnik u sistemu upravljanja krizama.

Praktična iskustva za ovaj kratak period (požari na otvorenom, 2007 godine u RM) pokazali su da ona efektivno i efikasno funkcioniše.

No ipak neophodne su korekcije u pozitivnim normativima zbog preklapanja nadležnosti sa drugim učesnicima u sistemu zaštite i spasavanja, transformacija snaga za zaštitu, kao i dopuna opreme za spasavanje sofisticiranom opremom i materijalno-tehničkim sredstvima uz kontinuirani razvoj ljudskih resursa kroz obuku i vežbe.

5 RAZVOJ I UMREŽAVANJE NACIONALNOG CENTRA ZA UPRAVLJANJE KATASTROFAMA - CENTAR IZVRSNOSTI U MAKEDONIJI

Ideja da se razvije "*Nacionalni centar za upravljanje katastrofama - Centar izvrsnosti*" je da ujedini obrazovne, naučne centre i druge stručnjake iz oblasti upravljanja civilnim rizicima i opasnostima. Cilj "*Nacionalnog centra za upravljanje katastrofama - Centar izvrsnosti"* je zadužen da sprovede istraživačke projekate u različitim sektorima života, da sprovede planove za zaštitu od oštećenja i da sprovodi obrazovne programe na različitim nivoima. (Centar za upravuvanje so krizi, n.d.)

Pomenuti centar će biti sastavni deo evropske mreže centara koji upravljaju štetama i planirano je da razvija i obrazovne i studijske programe za istraživanje i razvoj za takozvani *"e-odgovor"* na katastrofe. Drugim rečima, uvođenje informatičko-komunikacijske tehnologije (IKT) znači i brzo i blagovremeno reagovanje na svim nivoima, što je brže moguće, da bi se sprečilo širenje štete .

Dakle, glavni učesnici u ovoj mreži su:

- svi oni koji su uključeni u pružanju pomoći pri katastrofama;
- industrija koja učestvuje u proizvodnji opreme koja se koristi za uklanjanje štete;
- istraživačke jedinice koje rade na pronalaženju novih rešenja za brze reakcije i uklanjanje oštećenja;
- organizacije na kojima je da definišu i implementiraju standarde za saradnju i uklanjanje štete; i
- univerziteti u zemlji (RM).

Na taj način, Nacionalni centar za upravljanje katastrofama, tzv. Centar izvrsnosti, će povezati sve učesnike u cilju da se obezbedi blagovremeno sprečavanje šteta i katastrofe.

Donošenja odluka će se poboljšati uvođenjem ISO/PAS 22399 koji se odnosi, pre svega, na organizaciju institucija sa odgovornostima u oblasti upravljanja krizama i standarda na osnovu najbolje prakse za implementaciju upravljanja krizama. ISO / PAS 22399:2007 je razvijen za rešavanje globalna svest da u javnom i privatnom sektoru moraju da se pripreme za neočekivani incidenata (vidi više u (Tangen & Siegel, 2008)) Takođe radi se na selekciji i nabavci sistema za podršku odlučivanju.

Efikasno delovanje sistema za suočavanje sa civilnim rizicima i opasnostima zavisi od primene savremenih tehnologija. U procesu procene rizika i donošenju odluka za upravljanjem sa opasnostima, od izuzetne važnosti je dostava relevantnih, blagovremenih i sveobuhvatnih informacija i podataka ključnim subjektima u sistemu. U tom cilju, Centar je pristupio pripremi projekata za modernizaciju javnog informisanja i upozorenja, kao i poboljšavanju upravljanja istim, te uspostavljanju trostepene kontrole. Takođe, u

dogovor sa Centrom uključujeni su mobilni operatori u obaveštenju i alarmiranju stanovništva ugroženog područja slanjem jednosmernoj tekstualnih SMS poruka.

Centar radi i na spajanju svih hitnih brojeva (191, 192, 193, 194, 195) u jednom Evropskom broju za hitne pozive E-112, u cilju poboljšanja dostupnosti i nivoa upravljanja vanrednim situacijama, da bi se smanjilo vreme potrebno da se odgovori na hitne pozive i da se spasu životi i imovina efikasnom, brzom i koordiniranom akcijom službe hitne pomoći.

Time Republika Makedonija ispunjuje obavezu koja proističe iz Direktive o univerzalnim uslugama i pravima korisnika u vezi sa elektronskim komunikacionim mrežama i uslugama. Takođe, E-112 predstavlja rešenje za četiri glavna cilja tehničke modernizacije sistema upravljanje krizama: VHF radio mreža, operativni sistem Tetra, javnog informisanja i upozorenja, i Nacionalne GIS platforme.

6 PREPORUKE ZA PROMENE U POSTOJEĆEM ZAKONODAVSTVU

S obzirom da se kroz primenu zakona u praksi pokazalo još nedostataka, neophodno je da se predlože nove zakonske odluke dveju direkcija. Centar za upravljanje krizama i Direkcija za zaštitu i spasavanje će biti stopljene u novo državno telo - Uprava za vanredne i krizne situacije, koja bi kao primarnu funkciju imala: „***Prevenciju civilnih rizika i opasnosti i rano predupređivanje, upravljanje i prevazilaženje posledica civilnih nesreća i katastrofa".***

Tim bi se u celosti prevazišla preklapanja u nadležnostima koja su se pojavila proteklih godina i uspostavio bi se sistem upravljanja civilnim rizicima i opasnostima kao jedan od stubova sistema nacionalne bezbednosti.

Novi organi državne uprave će spojiti upravljujuće telo i operativno-tehničke funkcije (moći će samostalno da odlučuje i samostalno da rukovodi snagama za zaštitu i spasavanje) u odnosu na prevenciju, rano upozoravanje, upravljanje i prevazilaženja posledica civilnih nesreća i katastrofa.

Imajući u vidu predlog za novi organ državne uprave, u novom zakonskom rešenju zahteva se kompletno preuređenje zakona kojima se do sada uređivala ova materija .

U zakonskom rešenju, osim preuređivanja odredbi Zakona o upravljanju krizama i Zakona za zaštitu spasavanje, potrebno je da se u posebnim poglavljima utvrdi kompetentnost tela državne vlasti i organa državne uprave.

U tom smislu, u delokrugu Vlade uprkos sadašnjim nadležnostima treba urediti i donošenje plana upravljanja vanrednim i kriznim situacijama (ili plana za prevenciju, rano upozoravanje, menadžmenta i prevazilaženju posledica građanskih nesreća i katastrofa) .

U delu tela za hitne i krizne situacije, takođe treba da bude regulisana nadležnost koja bi uključila i:

- pripremu doktrine i strategije za upravljanje krizama;
- pripremu Plana za rešavanje krize, (ili pripremu plana za prevenciju, rano upozorenje, upravljanje i prevazilaženje posledica civilnih nesreća i katastrofa);
- organizaciju i pripremu sistema za upravljanje krizama i predlaganje mera za njegovo unapređenje i razvoj;
- planiranje potreba pri krizama i izradu finansijskih planova i programa za potrebe kriznog stanja;
- planiranje rezervi za potrebe u kriznom stanju;
- planiranje i organizaciju finansijske podrške za potrebe krize (upravljanje krizom);
- predlaganje organizovanja i sprovođenje zdravstvene zaštite u sprečavanju kriza;
- organizovanje i sprovođenje obuke i vežbi u organima državne vlasti, gradonačelnika, u kompanijama, preduzećima, ustanovama i službama;
- organizovanje i pripremu praćenja i izveštavanja;
- organizovanje i pripremu veza za rukovođenje za potrebe upravljanja krizom i vanrednim slučajevima;
- organizovanje, pripremu i sprovođenje kriptografske zaštite tajnih podataka;
- obavljanje frekvencijskog menadžmenta u radiokomunikacijama;

Takođe, treba definisati:

- ko organizuje i obezbeđuje funkcionisanje jedinstvenog broja za pozive 112;
- ko organizuje i koordinira aktivnosti za zaštitu tajnih podataka od strane vladinih agencija i institucija;
- ko nadzire zaštitu poverljivosti podataka relevantnih za upravljanje krizama;
- ko organizuje i priprema zaštitu i spašavanje;
- ko popunjava snage za zaštitu i spasavanje koje formira Republika Makedonija;
- ko organizuje i sprovodi mobilizaciju jedinica i štabova zaštite i spasavanja koje formira Republika;
- ko organizuje i sprovodi uništavanje neeksplodiranih ubojnih sredstava;
- ko organizuje i sprovodi bezbednosne aktivnosti za sprečavanje i otkrivanje pretnji po bezbednost Republike, opasnost od rizika i opasnosti od drugih nezakonitih radnji koje mogu dovesti do ugrožavanja Ustavnog poretka i bezbednosti Republike;
- ko organizuje i nadgleda inspekcije i primenu sistema za upravljanje krizama;
- ko organizuje funkcionisanje Centra za obuku za upravljanje krizama;
- ko organizuje i sprovodi javno informisanje;
- ko organizuje naučna istraživanja za potrebe sistema za upravljanje krizom;
- planiranu realizaciju međunarodne saradnje za potrebe sistema za upravljanje krizom;
- i usvojiti profesionalne smernice koje se odnose na sistem upravljanja kriznim situacijama;
- ko u vanrednim i kriznim organa vrši druge poslove za potrebe Vlade i Upravnog odbora.

U okviru organa za vanredne i krizne situacije, a u delu „veze za rukovođenje i kriptozaštita", potrebno je da se uredi da se za organe državne vlasti, državne uprave, preduzeća, opštine i grad Skopje, organizuje veze za rukovodenje i kriptozaštitu u vojnom, vanrednom i kriznom stanju.

Korisnici komunikacionih sistema kroz koji se vrši prenos podataka i dokumenata dužni su da primenjuju mere za kriptozaštitu, mere protiv elektronskog ometanja i druge mere za zaštitu kao i druge nadležnosti.

7 ZAKLJUČAK

Izgradnja novih kapaciteta i pronalaženje novih izvora, resursa, često znači njihovo dupliranje. U uslovima kada Republika Makedonija raspolaže ograničenim sredstvima, neophodno je iskorišćavanje postojećeg.

Stoga, funkcionalno povezivanje postojećih kapaciteta koje inicira "Centar za upravljanje krizama", predstavlja efikasno i ekonomski razumno rešenje. Zašto da se izmišljaju stvari koje već postoje, koje su već razvijene? Sve što je potrebno je da se te iste stvari određenom modernizacijom povežu i koordiniraju.

Njihovo umrežavanje ne samo da poboljšava efikasnost, već se stvara novi kvalitet koji prevazilazi prosti zbir sastavnih komponenti.

Umesto preslikavanja stranih sistema, može se izgraditi svoj pristup upravljanju krizama, uzimajući u obzir raspoložive kapacitete i mogućnosti.

Iskustva drugih mogu se adaptirati, nikada ne gubeći iz vida sredstva kojima se raspolaže i krajnji cilj - zaštitu građana od svih civilnih rizika i opasnosti.

CITIRANI RADOVI

Anon. (2011, 05). *Nacionalna platforma na Republika Makedonija za namaluvanje na rizici od katastrofi.* Retrieved from CCA Forum: http://www.seeclimateforum.org/upload/document/nacinalna_platforma-_iii_revidir.pdf

Anon. (2011, 02 14). *Zakon za izmenuvanje i dopolnuvanje na Zakonot za zashtita i spasuvanje.* Retrieved from Sluzhben vesnik na Republika Makedonija: http://www.slvesnik.com.mk/Issues/E29D9B62CE93B7449685D78E717162B7.pdf

Anon. (2012, 02 07). *Funkcija i celi.* Preuzeto sa Crisis Management Center: http://www.cuk.gov.mk/index.php?cat=65

Centar za upravuvanje so krizi. (n.d.). *Informacija za vospostavena platforma za namaluvanje na rizici vo Republika Makedonija.* Preuzeto sa Macedonian Chairmanship with the European Forum

for Disaster Risk Reduction: http://www.macefdrr.gov.mk/files/dokumenti/info/VMR_NP_Informacija_za_vospostavena_Nacionalna_platforma.pdf

Hart, P. (1996). Simulations and scenarios in crisis management planning. U S. O. beredskap, I. Johansson, & P. Skoglund (Urednici), *Proceedings from the International Conference on Crisis Management at the National Level* (str. 132-150). Stockholm: ÖCB.

Mitevska, M. (2005). *Krizen Menadzment.* Skopje: Makedonska riznica.

NATO. (2001). *Prirachnik za NATO.* Preuzeto sa Republika Makedonija Ministerstvo za odbrana: http://www.morm.gov.mk/wp-content/uploads/NATO.pdf

NATO. (2012, 07 20). *The Euro-Atlantic Disaster Response Coordination Centre.* Preuzeto sa NATO: http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_52057.htm

Tangen, S., & Siegel, M. (2008, Jan-Feb). *ISO/PAS 22399 provides international best practice for preparedness and continuity management - Special report.* Retrieved from ISO Management Systems: http://www.standard.no/pagefiles/4193/-_iso_pas223_provides_international_best_practice.pdf

Zakon. (2004, 06 10). *Zakon za zashtita i spasuvanje.* Preuzeto sa Pravo.org.mk: http://www.pravo.org.mk/documentDetail.php?id=205

Zakon. (2005, 05 04). *Zakon za upravuvanje so krizi.* Preuzeto sa Sluzhben glasnik na Republika Makedonija br. 29/05: http://www.slvesnik.com.mk/Issues/2B55BCB15891E144B555BA0302455CB6.pdf

Datum prve prijave: 31.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 06.04.2014.
Datum prihvatanja članka: 10.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Glavinov, A., Kozarev, A., & Taneski, N. (2014, 07 15). Redefinisanje sistema za upravljanje krizama u Makedoniji. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 132-140. doi:10.12709/fbim.02.02.02.13

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Glavinov, Aleksandar, Atanas Kozarev, and Nenad Taneski. 2014. "Redefinisanje sistema za upravljanje krizama u Makedoniji." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 132-140. doi:10.12709/fbim.02.02.02.13.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Glavinov Aleksandar, Kozarev Atanas and Taneski Nenad Redefinisanje sistema za upravljanje krizama u Makedoniji [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 132-140.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Glavinov, A., Kozarev, A. & Taneski, N., 2014. Redefinisanje sistema za upravljanje krizama u Makedoniji. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 132-140.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Redefinisanje sistema za upravljanje krizama u Makedoniji. **Glavinov, Aleksandar, Kozarev, Atanas and Taneski, Nenad.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 132-140.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.14

ZNAČAJ PRIMENE KRIZNOG MENADŽMENTA U PRIPREMI PILOTA

THE SIGNIFICANCE OF THE CRISIS MENAGEMENT IN PREPARATION OF THE PILOT

Vladimir Grujić
Visoka poslovna škola strukovnih studija Čačak, Beograd-Zemun, Srbija

Dragan Lazić
101. lovačka avijacijska eskadrila Vojske Srbije, Batajnica, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **I2, I29**

Apstrakt

Primenom kriznog menadžmenta od strane vazduhoplovnih kompanija svaka aktivnost koja je uključena u pripremu posade i vazduhoplova za određeni zadatak – let, dobija na težini i značaju. Osnovna prednost nove percepcije leži u činjenici da svako mora da prihvati svoj deo odgovornosti, a pre svega vazduhoplovne vlasti i kompanije. U udesima aviona, na primer kod grada Bafala u SAD, istražni organi su otkrili niz proceduralnih propusta koji su doveli do pada aviona Q400. NTSB (National Transportation Safety Board) je putem FAA (Federal Aviation Administration) pokrenuo istragu sporednih delatnosti kompanije, aerodromskih vlasti, pa i školskih centara koji se bave obukom pilota i tehničkog osoblja. Pokretanje istrage je dovelo do celovitog sagledavanja ovog udesa, tako da su se na meti inspekcija našle vazduhoplovne škole, aerodromi, kompanije koje obavljaju regionalni saobraćaj, pa i same vazduhoplovne vlasti koje su svojim propustima dovele do toga da drastično opadne nivo bezbednosti vazdušnog transporta. U konkretnom slučaju bila je potrebna saglasnost Kongresa koji je stajao iza svake odluke NTSB-a. Očigledno, politički konsenzus je preduslov da bi se od individualnog sagledavanja krivice prešlo na analizu propusta u procedurama, što je otvorilo pitanje zašto krizni menadžment nije bio primenjen. Sagledavajući političke prilike u Evropi, teško možemo zamisliti da će Evropski parlament ili parlamenti zemalja članica EU, ali i onih koje nameravaju da postanu punopravni članovi EU, dati odrešene ruke nezavisnim istražiocima koji bi svaki incident u potpunosti analizirali i ukazali na pojedinačne greške izvršilaca u okviru različitih sistema, kao i utvrdili suštinske propuste u primeni kriznog menadžmenta u konkretnoj situaciji.

Težićemo da ovim radom prikažemo da kompletna analiza jedne avionske nesreće može da nam otkrije upravo problem odgovornosti u primeni kriznog menadžmenta koji je uvek individualni, umesto da se posebna pažnja obrati na otkrivanje proceduralnih grešaka koje su na kraju dovele do nesreće. U suštini, prikazom konkretne simulacije leta TUI TS-LBB kompanije Tuninter može da se sagleda ogroman broj proceduralnih propusta koji su doveli u zabludu kapetana na datom letu da donese pogrešnu odluku, a njen rezultat na kraju da bude pad aviona.

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Vladimir Grujić
vladimir.grujic59@yahoo.com

Ključne reči: *Krizni menadžment u vazduhoplovstvu, avio kompanija, pilot, posada, kriza, vazduhoplov, nepredviđena situacija, loša procena, procedure, udes vazduhoplova.*

Abstract

By using the crisis management by the carriers every activity that is included in preparation of the crew and aircraft for the certain task – flight gets new meaningfulness and importance. Basic advantage in this perception is that everyone has to accept the responsibility, foremost airway authorities and companies. In the airplane accidents such as the one near the city of Buffalo in the United States, investigators discovered the entire string of procedural oversights that led to the crash of the Q400 airplane. NTSB (National Transportation Safety Board) initialized the investigation with FAA (Federal Aviation Administration) regarding the secondary activities of the airline carrier, airport authorities, even school centers that provided training for the pilots and technical staff. Launching the investigation resulted in thorough view of this crash so aviation schools, airports, regional carriers and even the authorities were inspected because their oversights led to drastic decrease of the air traffic safety. Specifically here they needed Congress' approval was needed for every decision made by NTSB. Obviously political consensus is prerequisite to switch from individual to procedural omission analysis, and that begged the question why crisis management wasn't implemented. Looking at the political situation in Europe it is hard to imagine that European Parliament or the parliaments of countries members of EU or those that intend in becoming full members will give free hand to independent investigators who would investigate every incident in the full and point out individual mistakes of the performer within different systems and ascertain substantial omissions of the crisis management in the given situation.

We will use this work to show that complete analysis of the airplane accident can uncover the very problem of responsibility in use of crisis management that is always individual instead of paying special attention to procedural mistakes that ultimately led to the accident. By showing the simulation of the flight TUI TS-LBB from Tuninter we can see huge number of procedural omissions which misled the captain of the flight to make the erroneous decision that resulted in the crash.

Key words: *Crisis management in the air traffic, air-company, pilot, crew, crisis, aircraft, unforeseen situation, bad judgment, procedures, aircraft accident.*

1 UVOD

Zbog specifičnosti ovog rada i u odnosu na tematiku kojom se on bavi, daćemo u uvodu presek događaja koji će kasnije dovesti do krizne situacije vazduhoplova ATR72 na letu TUI1153. Izostankom reakcije posade aviona neće se konsekventno primeniti procedure za rešavanje krizne situacije što će, nažalost, završiti padom vazduhoplova u more (Curt Lewis PE, 2012), pogibijom dela posade i putnika, kao i uništenjem prtljaga i samog vazduhoplova.

Dan pre događaja, vazduhoplovom ATR72, registracione oznake TS-LBB obavljeno je pet letova. Konkretnije, kapetan koji je kasnije učestvovao u nesreći je izvršio prethodna četiri leta. Ovo je zabeleženo u dnevnik vazduhoplova, odeljak o završenim rutama i količini napunjenog i potrošenog goriva. Takođe, kopilot koji je učestvovao u nesreći je izvršio prethodna dva leta. Tog dana (dan pre nesreće), tokom jutra, vazduhoplov je dva puta punjen u Tunisu, sa 1560 kg goriva na letu TUI172 i 1600 kg na letu TUI1140. Ove operacije su takođe zabeležene u dnevniku vazduhoplova. Posle prvog leta Đerba-Tunis ostatak goriva je bio 770 kg (Isakovic, 2005).

Tokom prvog leta kapetan je postao svestan nepreciznosti indikatora količine goriva, posebno vrednosti koju indikator količine goriva pokazuje za desni rezervoar: neke LED diode na ekranu nisu radile, što je značilo da količina goriva nije pravilno prikazana. Na *Ilustraciji 1*. se zapravo vidi da desna strana indikatora količine goriva ne pokazuje stvarno stanje. Indikator količine goriva pokazuje vrednost količine goriva u kg ili uncama, u zavisnosti od modela aviona.

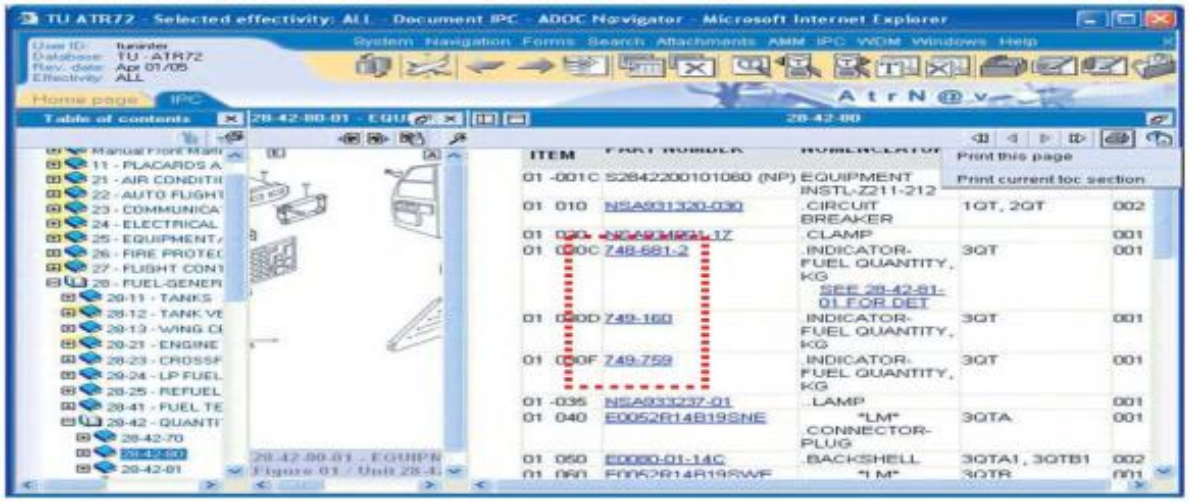
U okviru četvrtog leta od Katanije do Tunisa, kapetan je snimio nepreciznost pokazivanja indikatora goriva koji se nalazi na desnom krilu, što je sačuvano u odeljku za snimanje nedostataka vazduhoplova, kao što i zahteva procedura avio-kompanije. Na kraju tog dana ovaj indikator je zamenjen. Konkretno, indikator P/N 748681-2, S/N 179 je zamenjen indikatorom P/N 749-158, S/N 238, koji je, međutim namenjen modelu vazduhoplova ATR42 i njegov način rada i njegove karakteristike se bitno razlikuju od indikatora namenjenom modelu vazduhoplova ATR72, iako je postupak instalacije isti. Indikator

količine goriva je instrument koji obrađuje signal uz pomoć sonde instalirane u rezervoaru, na osnovu algoritma, koji je specifičan za svaki tip vazduhoplova, u zavisnosti od oblika rezervoara, njegove veličine i broja sondi u rezervoaru. U pogledu kapaciteta, oblika i kapacitivnih sondi, rezervoari vazduhoplova ATR42 i ATR72 se značajno razlikuju.



Slika 1 Indikator količine goriva pre zamene

Prema tome, indikatori količine goriva ovih vazduhoplova koriste različite algoritme i ne smeju međusobno da se zamene. Kao što će kasnije istraga utvrditi, pokazivač količine goriva koji je instaliran na vazduhoplov ATR72 pokazuje bitno veću količinu goriva od one koja se stvarno nalazi u rezervoaru. Procedura zamene u to vreme nije zahtevala ručnu proveru stvarne količine goriva koja se nalazi u rezervoaru pomoću štapa za merenje količine goriva, odnosno kasnije poređenje sa vrednošću koju pokazuje indikator goriva. Pre izvršene intervencije, količina goriva u vazduhoplovu je bila 790 kg, kao što je prikazano u evidenciji. Ali, sa zamenom indikatora količine goriva ovaj instrument je pokazivao da se u oba rezervoara ukupno nalazilo oko 3050 kg do 3100 kg goriva. (ANSV, 2005)



Slika 2 Video ekran elektronskog kataloga delova

Kao što je već naglašeno, posada je postala svesna nepreciznosti pokazivača količine goriva tokom prvog leta istog dana. Inženjer vazduhoplova tokom prva dva leta, bio je potpuno svestan nepreciznosti rada indikatora količine goriva u desnom rezervoaru i potrebe njegove zamene nakon poslednjeg leta toga dana. On je, preko video terminala elektronskog kataloga koje daje proizvođač vazduhoplova, došao do podatka o potrebi zamene tri P/N modula (koda).

Nakon poslednjeg leta tehničar zadužen za zamenu indikatora pokušao je da u hangaru obezbedi P/N kod koji će se zameniti. Nažalost nakon pretrage dostupnih indikatora došlo se do koda koji je funkcionalno vezan za vazduhoplov ATR42, dok za vazduhoplov ATR72 pomenuti P/N kod nije postojao. Tehničar je nastavio pretragu proverivši dostupnost indikatora sledećih kodova: 748-465-5AB ili 748-465-5 ili 749-158. Pronašao je da je indikator sa kodom P/N 749-158, S/N 238 dostupan u skladištu aerodroma u Tunisu. Zbog toga je tehničar popunio belešku na osnovu koje je kasnije preuzeo deo za zamenu iz skladišta. Pošto mu je smena završena, on ostavlja kolegi deo koji treba instalirati na vazduhoplov. Tehničar koji je odgovoran za zamenu dela, je uklonio neispravan indikator i zamenio ga indikatorom P/N 749-158, S/N 238, prateći procedure koju je odredio ATR kao proizvođač. Procedura nije zahtevala da se proveri tačnost podataka koje pokazuje instrument, već samo testiranje lampica ekrana nakon ugradnje, što opet pokazuje opasnu manjkavost procedure. (ANSV, 2005)

Prikazani događaji zamene indikatora za pokazivanje količine goriva u vazduhoplovu ATR72 otkrivaju nam krajnju nepreciznost procedura, čije će posledice biti katastrofalne, jer su dovele posadu aviona u totalnu zabludu o raspoloživoj količini goriva i stvorile kriznu situaciju.

„Kriza je događaj koji može da ugrozi ili uništi celu organizaciju“ (Mitrof, 1996)

2 PRIPREMA LETA TUI1153 NA DAN NESREĆE

Let od Barija do Đerbe bio je jedan od šest čarter letova koji su bili planirani da avio kompanija sa vazduhoplovom ATR72 registracije TS-LBB obavi 6. avgusta 2005. godine. Relacije vazduhoplova ATR72 registracije TS-LBB za 6. avgust 2005. godine su bile planirane:

- Prvi let: Tunis-Đerba u 06:30 po UTC (Griničko vreme), sa 70 očekivanih putnika;
- Drugi let: Đerba-Tunis u 08:30 po UTC, sa očekivanih 60 putnika;
- Prazan let (povratak na početni aerodrom): Tunis-Bari u 10:00 po UTC, let radi tehničkog održavanja;
- Treći let: Bari-Đerba u 12:30 po UTC, let TUI1153, sa očekivanih 46 putnika;
- Četvrti let: Đerba-Kaljari u 15:30 po UTC;
- Peti let: Kaljari-Đerba u 17:45 po UTC i
- Šesti let: Đerba-Tunis u 19:45 po UTC.

Prva dva leta koja su planirana za 6. avgust vazduhoplovom ATR72 registracije TS-LBB nisu obavljena ovim avionom iz sledećih razloga:

- U fazi planiranja, posada vazduhoplova za prvi let od Tunisa do Đerbe se konsultovala sa dispečerom leta u vezi sa količinom goriva koja je potrebna da se let obavi, kako bi pripremili balans opterećenja. Vrednost Block Fuel (gorivo koje mora biti u rezervoaru aviona pre pokretanja motora i taksiranja) za relaciju Tunis-Đerba je 1400 kg. Dispečer leta zatim odobrava dolivanje goriva u vazduhoplov. Dolivanje goriva se prema proceduri operatera leta obavlja uz prisustvo njegovog inženjera koji asistira prilikom obavljanja rutinskih operacija. Inženjer leta otvara vrata trupa, podesi količinu goriva koja mora biti u vazduhoplovu (dobijenu od strane dispečera leta), uveri se da su portovi statičkog pritiska vazduhoplova povezani sa zemljom i prati dolivanje goriva vodeći računa o poštovanju mera bezbednosti. Nakon dolivanja izdaje se potvrda o dolivanju goriva koju potpisuje inženjer i predaje je posadi. Posada dalje unosi ove podatke u zvaničnu dokumentaciju leta. U ovom slučaju dolivanje nije izvršeno, jer je instrument pokazivao veću količinu goriva od zahtevanog (za let Tunis-Đerba od 1400 kg). U stvari, instrument je pokazivao da je količina goriva koja se nalazi u vazduhoplovu vrednosti od oko 3100 kg, pa je u potvrdi o dolivanju goriva, prilikom popunjavanja navedeno da dolivanje nije izvršeno, jer je količina goriva koja se nalazila u vazduhoplovu bila veća od zahtevane količine. Ovo je učinjeno kako bi se opravdalo pomeranje tankera za gorivo koji, ipak nije upotrebljen. Inženjer je obavestio dispečera leta da indikator pokazuje da se u vazduhoplovu nalazi oko 3100 kg goriva. Na osnovu ove informacije dispečer obaveštava posadu vazduhoplova da je potrebno izvršiti odlivanje goriva. Kako je tanker za dolivanje/odlivanje goriva bio dostupan tek za oko 2h, dispečer leta je, kako bi izbegao kašnjenja, predložio posadi da za ovaj let iskoriste drugi ATR72 sa registracijom TS-LBC, koji je upravo sleteo. U normalnim

okolnostima, menadžer za zemaljske operacije donosi odluku/predlaže izmene vazduhoplova, ali kako on u tom momentu nije bio prisutan, isto je izvršio dispečer leta. Da bi se izbegla kašnjenja, posada je pristala da izvrši let od Tunisa do Đerbe vazduhoplovom ATR72 koji je upravo sleteo. Vazduhoplov koji ima višak goriva po odluci dispečera leta koristiće druga posada. (ANSV, 2005)

- Po dolasku druge posade u vazduhoplov, kopilot je putem panela za dopunu goriva i putem indikatora količine goriva došao do podatka da je količina goriva u vazduhoplovu 3150 kg, a ne 3100 kg, kako je prethodno saopštio dispečer leta. Destak minuta kasnije stigao je kapetan i nakon provere tehničke dokumentacije održavanja aviona, odbio da koristi avion TS-LBB za let. Ovu odluku doneo je na osnovu obaveštenja da je u više navrata primećena neispravnost sistema za upravljanje uz obrazloženje da ovaj problem nije otklonjen. Sistem za upravljanje funkcioniše, ali postojali su određeni problemi prilikom njegovog korišćenja (povećane vibracije na upravljaču, zajedno sa jakom, iritirajućom bukom). Obaveštenja da sistem za upravljanje nije u potpunosti funkcionalan je upravo on zabeležio. U skladu sa procedurom kompanije, kapetan je dokumentovao razloge odbijanja korišćenja vazduhoplova. Zbog toga je inženjer za operacije na zemlji u dnevnik održavanja napisao da će problem sa sistemom za upravljanje biti rešen sledeće nedelje uz asistenciju inženjera kompanije. Mora se istaći da je kapetan potvrdio da je proverio samo status tehničke ispravnosti vazduhoplova i da nije proverio dokumentaciju goriva. Stoga je dispečer predložio kapetanu da let obavi zamenjenim avionom ATR42 sa registracijom TS-LBA. Kapetan leta se složio sa predlogom, nakon provere stanja opterećenja vazduhoplova. Dakle, prva dva leta nisu izvršena planiranim vazduhoplovom ATR72 registracije TS-LBB.

Vazduhoplov sa registracijom TS-LBB je i dalje bio na platformi, dostupan za sledeći let do Barija, koji je bio zakazan za 12:00 časova po lokalnom vremenu. Kapetan je bio isti onaj koji je ovim avionom leteo poslednja četiri leta prethodnog dana. Po lokalnom vremenu u 10:00 časova, dispečer leta je kontaktirao kapetana da pita da li je količina od 3100 kg dovoljna za ovaj let ili je potrebno dolivanje goriva. Kapetan je rekao da će odgovoriti posle detaljne provere dokumentacije leta. Oko 11:00 časova po lokalnom vremenu kopilot dolazi na aerodrom i priprema dokumenta potrebna za let. Kapetan, koji je već bio na aerodromu, mu govori da po telefonskom razgovoru sa dispečerom, u avionu je bilo oko 3100 kg. Na osnovu operativnih podataka, kopilot izračunava da za let do Barija, pa do Đerbe bez dolivanja goriva u Bariju, je potrebno oko 4200 kg goriva. On je preneo ovo kapetanu tokom pripreme za let. Kapetan, odgovoran za konačnu odluku u vezi sa blok gorivom odlučio je da zatraži 3800kg goriva. Kapetan opravdava ovu odluku mogućim skraćivanjima ruta, koja su dozvoljena zbog malog obima saobraćaja. Njegova namera je bila da u skladu sa procedurama avio kompanije kompletira rutu preko Barija do Đerbe. Za let od Tunisa do Barija je po proceni bilo potrebno oko 1100 kg goriva. Dakle, u Bariju bi ostalo još 2700 kg goriva. Stoga je kopilot saopštio dispečeru leta konačnu količinu goriva za pripremu „load sheet"-a (težinskog opterećenja aviona) i koordinaciju dolivanja goriva. Instrukcije su bile da se rezervoar dopuni do 3800 kg. Dok je bio na rampi, dispečer leta je pitao operatora za dolivanje goriva da sprovede ovu operaciju, koja je završena u 11:30 časova po lokalnom vremenu. Inženjer avio kompanije asistira operatoru prilikom podešavanja količine goriva u vrednosti od 3800 kg. (ANSV, 2005)

Pri dolivanju goriva, treba uzeti u obzir da je promenjeni indikator pokazivao lažnu sliku količine. Dopunjena vrednost količine goriva je bila 450 kg, umesto 700 kg, koliko je zatražio kapetan. Ove vrednosti su po proceduri evidentirane u potvrdi za dolivanje goriva. Kopiju ove potvrde je dobio inženjer aviokompanije, koju on predaje kapetanu. Kada se ukupna količina goriva koja mora biti u vazduhoplovu unosi preko birača na kontrolnoj tabli, dolivanje goriva se automatski zaustavlja preko ventila za gorivo avionskog sistema. To znači da kada indikator goriva utvrdi da je količina goriva u avionu jednaka zatraženoj količini, dolivanje će automatski prestati. Kao što je i očekivano, nije zatraženo da se dolije 700 kg goriva (razlika između 3800 kg blok goriva i vrednost od 3100 kg koju pokazuje indikator goriva), već da vrednost Blok goriva bude 3800 kg. Ni operater za dolivanje goriva niti inženjer avio

kompanije, nisu primetili da je umesto 700 kg goriva doliveno 465 kg. Kada je punjenje goriva obavljeno, kopilot je završio pretpoletni pregled i kapetan je uz pomoć dispečera proverio dokumentaciju leta. Prilikom provere prethodne količine dolivenog goriva, za koju je kapetan dobio priznanicu dan ranije, on je primetio da mu ista nedostaje. Kako je sam evidentirao, količina goriva koja je nakon poslednjeg leta bila u rezervoaru je 790 kg i tom prilikom je gorivo doliveno do vrednosti od 3100 kg, što je i pokazivao indikator goriva. Dispečer je pitao kolegu iz dispečerskog centra da li je kod njega priznanica, na šta mu je ovaj odgovorio da nije. Dispečer je, takođe pozvao supervizora poslova dolivanja goriva, koji je rekao da nije bio svestan te operacije. Stoga, dispečer leta obaveštava kapetana da nije siguran gde je priznanica o dolivanju goriva (790 kg do 3100 kg), ali da je verovatno jedan od članova posada, koje su trebale da izvrše ove letove (naknadno otkazane letove), greškom zadržao kopiju. Zbog toga je dispečer obavestio kapetana da će preuzeti odgovornost za pronalaženje priznanice i da će mu istu dostaviti nakon povratka sa leta. Kapetan je odlučio da obavi let sa dokumentacijom o dolivanju goriva koju je dobio, bez dobijanja naznačene potvrde (od 790 kg do 3100 kg). U ovakvim situacijama, kapetan bi trebalo da obavesti direktora, što nije učinjeno. Kopilot je kasnije izjavio da ga kapetan nije konsultovao u vezi sa ovim problemom. Let do Barija je obavljen sa dva pilota, dva stjuarda i inženjerom održavanja. Avion je poleteo u 12:05 časova po lokalnom vremenu, tj. 10:05 po UTC i sleteo u Bari oko 13:46 po lokalnom, (11:46 časova po UTC). Dakle, trajanje leta je bilo 101 minut, saglasno daljini leta. (ANSV, 2005)

Po informacijama dobijenim od posade, po sletanju u Bari, količina goriva u vazduhoplovu koju je pokazivao indikator je oko 2300 kg. Potrebna količina goriva za let do Đerbe je 2700 kg. Kapetan je zbog toga odlučio da dopuni rezervoar do 2700 kg što znači da je bilo potrebno doliti 400 kg goriva. Oko 13:55 časova po lokalnom vremenu, vazduhoplovu je doliveno svega 265 kg goriva, preko centralizovanog sistema za dolivanje, koji je programirao inženjer na ukupnu količinu goriva od 2700 kg, iz razloga što je indikator količine goriva merio lažnii nivo goriva. Kao što je već navedeno, logika centralizovanog sistema za dolivanje goriva je takva da kada detektor indikatora goriva detektuje ukupnu količinu goriva koja je uneta na tabli centralizovanog sistema, ventili sistema se automatski zatvaraju. Iako je količina goriva koja je dolivena bila samo 265 kg (vrednost koju pokazuje potvrda o dolivanju), ukupna vrednost koju indikator pokazuje je 2700 kg. Tu činjenicu posada i inženjer nisu primetili. Razlog ovakvog pokazivanja indikatora leži u činjenici da je na ovom vazduhoplovu (ATR72) instaliran indikator goriva za avion ATR42, koji zapravo pokazuje veću količinu goriva nego što je stvarna količina. Kada je završena operacija dolivanja goriva, počelo je ukrcavanje putnika (34 putnika). Kada je ukrcavanje završeno - 14:19 časova po lokalnom, tj. 12:19 po UTC, zatražena je dozvola za poletanje. Tri munuta kasnije zatražena je dozvola za rulanje. Posada je ranije dobila informaciju koju PSS (poletno sletna staza) da koristi kao i značajnije meteorološke uslove (PSS u upotrebi 07, vetar brzine 16kt iz pravca 360°, temperatura je 25°C, tačka rose je 12°C i QNH pritisak 1010 hPa). U 12:25 časova po UTC, posada vazduhoplova ATR72 na letu TUI1153 na poziciji za čekanje dobija dozvolu za let (let za aerodrom Đerba putem TOPNO 6C (vazdušni put), početni nivo leta je FL120, tj.12000ft, transponder kod je 3730). U 12:30.31, posada vazduhoplova sa registracijom TS-LBB dobija dozvolu za poletanje, koje se obavlja oko 12:32 časova. (ANSV, 2005)

3 LET – KRIZA U VAZDUHU

Poletanje i penjanje do visine krstarenja su pravilno obavljeni. U 12.34.55 časova dostižući visinu od 7000ft posada vazduhoplova ATR72 na letu TUI1153 je kontaktirala službu kontrole letenja u Brindizi-u i zatražila dozvolu da se popne na nivo leta od 19000ft, FL190, što je i odobreno. U 12.49.40 časova posada je zatražila povećanje visine na nivo leta od 21000ft, na šta je kontrola letenja u Brindizi-u odgovorila posadi da promeni radio frekvenciju i kontaktiraju službu kontrole letenja u Rimu. U 12.50.20 časova na nivou leta od 19000ft posada je kontaktirala kontrolu letenja u Rimu zatraživši promenu nivoa leta na 21000ft, što je kontrola u Rimu odobrila. Nakon toga, u 13.01.46 časova posada je zatražila konačni nivo leta u krstarenju 23000ft, FL230, što je takođe odobreno. U 13.17.03 časova, posada vazduhoplova ATR72 na letu TUI1153 je dobila

ovlašćenje da nastavi krstarenje na nivou leta 230 ka tački TUPAL, kao deo plana leta. U 13.21.36 časova (oko četiri minuta nakon prethodne radio komunikacije) posada vazduhoplova je zatražila dozvolu da se spusti na nivo leta 170 zbog tehničkih problema (kopilot nije precizirao vrstu problema). Iz analize podataka koje je zabeležio FDR (Crna kutija), zapisnik podataka leta, izgleda da se desni motor aviona ugasio sam od sebe. Zbog ostalog saobraćaja, kontrolor leta u Rimu nije odobrio da se avion direktno spusti na zatraženi nivo od 17000ft, ali je odobrio nivo leta 19000ft, FL190. Nakon dva minuta, u 13.23.00časova, posada je saopštila da želi da sleti na aerodrom Palermo. Oko 100 sekundi nakon desnog ugasio se i levi motor vazduhoplova (podatak iz crne kutije). Prilikom davanja ovlašćenja posadi vazduhoplova da se spusti na nivo leta 170, kontrolor leta u Rimu je zapitao posadu da li im je potrebna pomoć. Ovo obraćanje se preklopilo sa prethodnim i posada ga nije razumela. Posada je proglasila stanje uzbune (MAYDAY) i potvrdila da moraju da nastave direktno ka Palermu. Kontrolor je ponovio odobrenje da se vazduhoplov spusti na nivo leta 170, uz potvrdu da je primio poruku stanja uzbune, koordinirajući ostalim saobraćajem kako bi omogućio vazduhoplovu ATR72 na letu TUI1153 da direktno nastavi ka Palermu. U 13.24.19 časova, posada još jednom emituje stanje uzbune, tražeći da se radarski vektoriše za Palermo (najkraća linija leta do piste u Palermu). Posada potvrđuje da je vazduhoplov izgubio oba motora. Kontrolor leta u Rimu nije obezbedio tražene informacije u vezi sa radarskim vektorisanjem ka Palermu, ali umesto toga je naložio posadi da kontaktira kontrolu letenja u Palermu na frekvenciji 120.2 MHz, kako bi dobili instrukcije za sletanje. Zbog radarskog položaja, kontrolor letenja u Rimu nije bio u stanju da pruži odgovarajuću podršku u završnoj fazi sletanja na aerodrom Palermo. Kontrolor leta u Rimu je, takođe u više navrata kontaktirao službu prilazne kontrole letenja u Palermu i obavestio je da je vazduhoplov ATR72, let TUI1153 objavio stanje uzbune i naloži kontroloru u Palermu da koordinira ostalim saobraćajem u skladu sa ovom vanrednom situacijom. Na osnovu telefonskog transkripta kontrolor leta u Rimu je obavestio Palermo da je avion ATR72 proglasio stanje uzbune zbog tehničkih problema, ali nije naveo da su otkazala oba motora vazduhoplova. (ANSV, 2005)



Slika 3 Kontrole za podešavanje snage motora i broja obrtaja propelera

U 13:25 časova, posada je po prvi put kontaktirala službu prilazne kontrole letenja u Palermu i dobila informacije o meteorološkim uslovima na aerodromu u Palermu. Posada je, takođe potvrdila

stanje uzbune kontroli, kojom prilikom je zatražila informaciju udaljenosti aerodroma. Kako kontrolor nije najbolje razumeo pitanje, postavljeno na engleskom jeziku, posada ga je tri puta ponovila. Kontrolor je konačno odgovorio da je trenutna razdaljina vazduhoplova do aerodroma Palermo 48 nautičkih milja. Vazduhoplov je sa oba ugašena motora bio na visini od oko 15000 fita, pa je posada zapitala kontrolu da li postoji teren na kome može da slete koji je bliži od aerodroma Palermo. Pošto kontrolor nije najbolje razumeo pitanje, posada ga je ponovila: „Da li postoji bliži aerodrom za sletanje?“. U ovom trenutku, posada drugog vazduhoplova koja je bila na istoj frekvenciji, 120.2 MHz, je intervenisala i ponovila pitanje kontroli letenja, kada je kontrolor i razumeo pitanje. Kontrolor je potvrdio da je aerodrom Palermo najbliži vazduhoplovu ATR72. Nakon toga, posada je ponovo zatražila informaciju udaljenosti od aerodroma, kao i radarsko vektorisanje, za slučaj pokušaja sletanja na pistu broj 20. U 13:31 i 52s kontrolor je zatražio informacije o broju putnika, opterećenju vazduhoplova gorivom i prisustvu bilo kakvih opasnih materija u vazduhoplovu. Posada je potvrdila da je 35 putnika na letu, količina goriva u rezervoarima 1800 kg (900 kg u levom i 900 kg u desnom rezervoaru kako je pokazivao indikator količine goriva) i da nije bilo opasnih materija u vazduhoplovu. U 13:33 i 53s služba prilazne kontrole letenja u Palermu je obavestila posadu da je razdaljina vazduhoplova od aerodroma u Palermu 20 nautičkih milja. Petnaest sekundi kasnije posada je objavila da je trenutna visina vazduhoplova 4000 fita i da neće uspeti da dođu do kopna. Takođe su zatražili da se uzbune službe: „Možete li da nam pošaljete helikoptere ili tako nešto?“. Zapisnik podataka leta je zabeležio da je vazduhoplov bio na visini od 4000 do 4500 fita. Kontrolor je obavestio posadu da su hitne službe alarmirane i dao vrednost radijala i udaljenost od aerodroma Palermo: „Radijal 036°, udaljenost 22 milje“. Oko 90s kasnije posada je obavestila kontrolu da su uvideli dva broda i da su odlučili da skrenu levo u smeru 180° kako bi pali što bliže njima. Visina na kojoj su se nalazili je bila 2200 fita. Minut kasnije su potvrdili da ne mogu da dođu do piste i da će pasti u more blizu dva velika broda koja se nalaze sa njihove leve strane. Posada na letu TUI1153 je takođe zatražila od kontrole letenja da obavesti o situaciji posade ovih brodova. Služba prilazne kontrole letenja u Palermu je obavestila posadu vazduhoplova da su alarmirali vojnu službu. Komunikacija vazduhoplova ATR72 na letu TUI1153 i službe prilazne kontrole letenja se završila oko 13:37 časova kada je vazduhoplov dodirnuo površinu mora. (ANSV, 2005)

4 RAD POSADE U KRIZNOJ SITUACIJI

Ovde se opisuju operacije sprovedene u kokpitu od otkaza desnog motora do pada vazduhoplova na osnovu informacija prikupljenih iz crne kutije, diktafona iz kabine i na osnovu izjava pilota. Od poletanja iz Barija do otkaza desnog motora, nakon oko 49 min i 30s, komunikacija sa kontrolama u Bariju, Brindiziju i Rimu se odvijala normalno. Nakon što se desni motor ugasio na nivou leta od 23000 fita, posada je zatražila da se spusti na nivo leta od 17000 fita. U međuvremenu, posada je pokušala da otkrije zašto se desni motor ugasio. Upalila se lampica koja pokazuje da je nizak pritisak u rezervoaru, zajedno sa smanjenjem broja obrtaja motora merač protoka vazduha i merač temperature između stepena turbina ukazuju uzrok gašenja motora. Nakon spuštanja na nivo leta 170, kopilot je počeo naglas da čita procedure koje se obavljaju pri ovakvom tipu kvara. Tokom čitanja kontrolne liste, oko 100s nakon otkaza desnog motora otkazao je i levi motor pa je kopilot prestao čitanje procedura. Pilot je tada naredio kopilotu da obavesti kontrole letenja da će skrenuti za aerodrom Palermo, Punta Raisi, i da proglasi stanje uzbune. Piloti su pokušali da utvrde razlog otkaza oba motora, na osnovu indikacija instrumenata, ali bezuspešno. Kapetan leta je ponovo saopštio kontroli letenja u Rimu stanje uzbune, obaveštavajući ih pritom da su izgubili oba motora. Vazduhoplov ja tada bio na oko 17000 fita. Kapetan je preko stjuarda pozvao inženjera avio kompanije u pilotsku kabinu vazduhoplova. Minut kasnije, inženjer koji je sedeo u poslednjem redu, je došao. Zauzeo je položaj između dva pilota i pomagao u pokušaju restartovanja motora. Ovi pokušaji su bili bezuspešni. Nakon razmatranja udaljenosti vazduhoplova od aerodroma u Palermu, koju je nekoliko puta pilotu ponovila služba prilazne kontrole letenja Palermo, pa upoređujući je sa nadmorskom visinom, kapetan je rekao stjuardu da pripremi putnike za mogući pad. Pet minuta i trideset sekundi nakon otkaza drugog motora,

vazduhoplov se nalazio na visini od 12000 fita i na udaljenosti nešto manje od 40 nautičkih milja od aerodroma u Palermu. Ni piloti, a ni inženjer nisu shvatali tip greške koji je prouzrokovao otkaz oba motora. Nakon poslednjeg pokušaja restartovanja desnog motora, na visini od 4000 fita i na 20 nautičkih milja od aerodroma u Palermu, kapetan leta je obavestio kontrolora da nisu u mogućnosti da dođu do piste i zatražio da se pošalju službe spasavanja. Dvanaest minuta je prošlo od trenutka otkaza oba motora.

Nekoliko sekundi nakon obaveštavanja službe prilazne kontrole letenja u Palermu da vazduhoplov neće stići do piste, kapetan je pitao kopilota da pročita postupak za prinudno sletanje. Dok je kapetan pilotirao, kopilot je čitao proceduru za pad vazduhoplova u vodu. U međuvremenu, kapetan je obavestio kontrolu da vazduhoplov neće stići do aerodroma, kao i da će skrenuti levo u smeru 180°, jer su ugledali dva broda. Takođe je zatražio od kontrole da obavesti brodove o situaciji. Kopilot je prilikom čitanja kontrolne liste naglasio da prilikom pada u vodu stajni trap treba da je izvučen. S obzirom na neminovnost pada, kapetan je naredio kopilotu da mu pomogne u upravljanju vazduhoplovom. Čitanje kontrolne liste nije završeno. Malo pre prinudnog sletanja, kapetan je upozorio inženjera, koji je ostao u pilotskoj kabini da se spremi za udar. Posle 22s vazduhoplov je prinudno sleteo. Od trenutka otkaza desnog motora do pada vazduhoplova prošlo je skoro 17 minuta. Poslednji validni podatak je zabeležen u 13:37 i 8 stotinki po UTC vremenu. Poslednji snimci buke iz kokpita su zabeleženi u 13:38 i 5 stotinki, što se poklapa sa vremenom prinudnog sletanja.

Od poletanja iz Barija do momenta kada je kapetan zatražio od stjuarda da spremi putnike za prinudno sletanje, sve operacije u putničkoj kabini su izvršavane normalno. Pedeset pet minuta po poletanju, vazduhoplov sa ugašenim motorima je bio na visini od oko 12000 do 12500 fita i ponirao je, na udaljenosti nešto manje od 40 nautičkih milja od aerodroma u Palermu. Stjuart je sproveo proceduru oblačenja prsluka za spašavanje sa putnicima pri čemu mu je pomagala stjuardesa. Svi putnici, uključujući i stjuardesu i stjuarda, su pre pada sedeli sa vezanim pojasevima spremni za prinudno sletanje. Neke putnike je uhvatila panika, zbog čega nisu obukli pojas za spasavanje, dok su drugi putnici naduvali svoj pojas za spasavanje dok su bili u vazduhoplovu.

Kao što je već navedeno diktafon u kokpitu je nastavio da snima glasove sve do pada vazduhoplova, što pokazuje da je glavna baterija i dalje radila. Crna kutija, koju je napajala ista glavna baterija, je prestala da snima podatke oko minut pre pada. Ovo ukazuje da je zapisnik leta bio manje otporan na pad napona na glavnoj bateriji, koja je gotovo bila iscrpljena. Pokušaji da se restartuju motori su možda delimično iscrpeli glavnu bateriju. Ipak, diktafon je i dalje radio. Poslednji zabeleženi bitniji parametri leta od strane zapisnika leta su: Nadmorska visina 728 fita, Brzina 125 čvorova, Ugao poniranja: 4,2° (To je ugao između uzdužne ose vazduhoplova i horizonta), napadni ugao: 10.2°, ugao nagiba: -2,1° (blagi nagib na levo), Smer: 111°, Vertikalno ubrzanje: 0,96. (ANSV, 2005)

Neposredno pred pad, diktafon u kokpitu je zabeležio isprekidani zvuk, koji je tipičan za upozorenje da je vazduhoplov izgubio brzinu. Iz intervjua sa preživelim putnicima i iz izveštaja spasilačke ekipe, utvrđeno je sledeće:

Iako se vazduhoplov nakon prinudnog sletanja razbio na tri dela, on je nastavio da pluta narednih 20 do 30 minuta, posle čega su prednji i zadnji delovi vazduhoplova potonuli, a centralni deo trupa sa krilima i motorima je nastavio da pluta.

Odmah nakon udara, zadnji deo trupa se odvojio od strukture i delimično se potopio. Skoro svi putnici u tom delu su preživeli.

Geografske koordinate plutajuće olupine su bile:

- Geografska širina 38° 24’ 29” N
- Geografska dužina 013°30’ 31” E. (ANSV, 2005)

Ove koordinate odgovaraju koordinatama koje je toranj saopštio posadi vazduhoplova koja je poletela sa aerodroma u Palermu, sa ciljem prvog vizuelnog izviđanja nesreće. Ovaj vazduhoplov je poleteo sa aerodroma u Palermu 20 minuta nakon nesreće, i to pre nego što je aerodrom bio u potpunosti zatvoren za saobraćaj. Navedene koordinate su zaista one koje je kontrola letenja odredila uz pomoć radara, pre nego što je vazduhoplov nestao sa radarskog ekrana. U 13:24 po UTC, kada je vazduhoplov ATR72 na letu

TUI1153 potvrdio stanje uzbune, sve operacije na aerodromu su već bile prekinute.

5 KRIZNI MENADŽMENT U VAZDUHOPLOVSTVU

Menadžment uključuje znanja i veštine koje su nužni da bi se adekvatno upravljalo raspoloživim materijalnim resursima u cilju postizanja visokog kvaliteta usluga i proizvoda, rasta obima poslovanja, zadovoljstva korisnika, planiranja i uvođenje inovacija, i zadovoljstva zaposlenih. Menadžmentom se postavljaju standardi, koji omogućuju upravljanje bilo kojom društvenom delatnošću na najefikasniji mogući način. U ostvarivanju ovog cilja menadžment koristi osnovne funkcije planiranja, organizovanja, upravljanja ljudskim resursima, vođenja i kontrole (O'Donnell, 1972), i karakteristične funkcije: odlučivanje, komunikaciju, motivaciju, koordinaciju, marketing, i odnose sa javnošću (Drucker, 1973). Menadžment je sposobnost pojedinca ili grupe da se pri obavljanju poslovnih i drugih poduhvata ponašaju kao dobri domaćini pri čemu moraju da vode računa i o svojim i o zajedničkim ciljevima svih učesnika bilo da se radi o pojedincima, avio kompaniji, državi ili bilo kom drugom obliku organizacionog sistema (Milan, 2009).

Prva decenija trećeg milenijuma za većinu teoretičara je decenija krize u politici, ekonomiji, obrazovanju, saobraćaju i svim drugim društvenim delatnostima. Kriza je pratilac ali i okvir života savremenog čoveka. I zaista danas ništa nije tako izvesno kao što je kriza koja je postala ambijent u kome deluju pojedinac, organizacija ili društvo kao celina (Grujić, Vukadinović, 2012). U medijima ali i u svakidašnjoj 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 područje rizičnog postupanja. Globalna konkurencija u avio saobraćaju povezana sa potrebom korisnika usluga za povećanim kvalitetom prevoza putnika i robe, što pojačava potrebu za fleksibilnošću i kreativnošću od strane avio kompanije. Avio kompanije u svakom trenutku bave se pitanjima kriznog menadžmenta jer njihovu osnovnu delatnost čini visoko rizična aktivnost transporta ljudi i roba.

Avio kompanije imaju suštinsku egzistencijalnu potrebu da rade u visoko organizovanom okruženju, kako bi precizno planirale svoje aktivnosti radi ostvarivanja svojih strategijskih ciljeva u okviru kojih ključno mesto zauzima prevoz putnika i robe, te da tako ostvareni rezultati rada obezbede visoku konkurentnost na tržištu u okviru kojih mere bezbednosti celokupnog poslovanja zauzimaju ključno mesto. Da bi u uslovima visoke konkurentnosti realizacija ideja, događaja ili poslovnih poduhvata bila uspešna, rizik mora biti stalno analiziran i kontrolisan sa svih aspekata: proizvodnog, komercijalnog, finansijskog, tržišnog, socijalnog, političkog, institucionalnog, međunarodnog i dr. jer, praktično svi navedeni rizici mogu uticati na ostvarenje ciljeva i rezultata (Grujić, Lazić, 2013). Rizik kao fenomen postoji koliko i čovečanstvo. On je složena, stalna, neizbežna i neizvesna pojava, koja čini deo našeg života, u oblasti vazduhoplovstva, on praktično prati svaku aktivnost (kako one na zemlji, tako isto i one u vazduhu). Rizici su sadržani u svakoj aktivnosti kompanija a posebno dolaze do izražaja u toku samog prevoza putnika i robe. Oni se mogu smanjiti uvođenjem bolje organizacije, kontrolom kvaliteta, unapređenjem i racionalizacijom poslovanja, pravilnim izborom posada vazduhoplova kao i zemaljskog osoblja koje vrši podršku i njihovim stalnim obrazovanjem i obukom, zaštitom na radu i drugim merama. Kao sinonim riziku pojavljuje se naša neuverenost i nemogućnost da u potpunosti predvidimo bilo koji događaj, čak i onaj najizvesniji.

U suštini postoje dva tipa kriza „one kojima vi upravljate i one koje upravljaju vama". Proaktivno planiranje i reagovanje od strane avio kompanija omogućava menadžerima da kontrolišu, utiču na nju i rešavaju krizu, a ignorisanje mogućnosti da do krize dođe, s druge strane, vodi ka tome da kriza krene vlastitom inercijom. Donošenje ključnih odluka u avio kompanijama u uslovima stresa, uzbuđenja i opasnosti koji sa sobom nosi kriza znatno je teže od reagovanja na krizu u okvirima ranije usvojenog plana za takve situacije. Mnogi teoretičari u pokušaju definisanja izjednačavaju krizni menadžment sa postupanjem u nepredviđenim situacijama.

Kriza se može posmatrati kao opasnost-korak do ponora ili kao mogućnost-put ka uzletu – napretku. U svakom slučaju su ključna četiri faktora koji utiču

na reagovanje avio kompanije na krizu: usvojene strategije avio kompanije, uspostavljena organizaciona struktura avio kompanije, izgrađena organizaciona kultura avio kompanije i karakter zaposlenih u avio kompaniji.

Zastupamo stav da se krizni menadžment avio kompanije 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 avio kompanije brzo vratile u normalno stanje.

Krizni menadžment u vazduhoplovstvu se može definisati kao skup funkcija, postupaka ili procesa čiji je cilj da se identifikuju, analiziraju i predvide moguće krizne situacije (u pripremi leta, samom letu, kao i u toku sletanja) i uspostave i razviju posebne procedure koje će avio kompanijama omogućiti da spreče krizu ili da se sa njom izbore i da je prevaziđu sa minimalnom štetom. Dobar krizni menadžment avio kompanije ima razvijene procedure i uvežbano osoblje (kako ono na zemlji, tako i ono u vazduhu) koje će ih primeniti u bilo kojoj situaciji koja može ugroziti vazduhoplov odnosno ljude i robu u njemu.

Prema teoriji evolucije i koncepciji životnog veka proizvoda može se govoriti i o životnom veku avio kompanije, o njenom nastanku, fazama razvoja i često prestanku poslovanja avio kompanije. Kao i u životu čoveka, tako i u životu avio kompanije, prelazak iz jedne razvojne faze u drugu načelno znači krizu (Kotter, 1995). To je razdoblje unutrašnjeg i spoljnog nesklada, razdoblje slabije prilagođenosti okolini. Kriza je nezaobilazni deo razvoja, te stoga ni jedan čovek, ni jedna avio kompanija ne može preskočiti krize u svom životu. One su planirana zbivanja u životu svakog od nas. Problem nastaje onog trenutka kada nam je potreban odgovor na pitanje kada će kriza prestati (Drucker P., 1994). Ako je tako, i zaista svaka avio kompanija koja se razvija prolazi kroz krize, postavlja se pitanje u čemu je razlika između uspešnih i neuspešnih avio kompanija, tj. kako uspešne avio kompanije prolaze kroz krize i zašto druge avio kompanije, pokazaće se na kraju, ipak nisu tako uspešne te krizu ne prepoznaju kao šansu već ih kriza poslovno unazadi, nanese im ozbiljne štete ili ih čak uništi.

Razlike nastaju tokom trajanja krize a samim tim i u očiglednosti njenih posledica. Uspešne avio kompanije nisu pošteđene od krize, svakako, no one raspolažu alatom, metodama i instrumentima kriznog menadžmenta, uz pomoć kojih se kriza može preduhitriti, pravovremeno prepoznati, ovladati njom i na kraju obuzdati je, a jasno je da što kriza traje kraće posledice su manjeg intenziteta. Poslovne krize zato više nisu tema samo za poslovne konsultante, savetnike i menadžere, već je to izazov za svaku avio kompaniju u korišćenju instrumenata uspešnog upravljanja krizom.

U slučaju leta vazduhoplova ATR72 na letu TUI1153 krizna situacija je nastala krajnje bezazleno onog momenta kada je neispravni indikator količine goriva u kokpitu trebalo zameniti ispravnim pri čemu niko od tehničkog osoblja nije uočio da su indikatori količine goriva za vazduhoplove ATR42 i ATR72 vizuelno isti ali sa sasvim različitim tehničkim karakteristikama. Ovaj momenat je bio okidač krize koja je krenula svojim tokom i koju niko nije zaustavio a to se moglo, da se poštovala procedura sledeći korak bio bi provera ispravnosti ugrađenog indikatora, mehaničkom kontrolom visine goriva u rezervoarima primenom šipke za količinu goriva. Ovo bi odmah ukazalo da je razlika stvarnog i snimljenog – prikazanog stanja indikatorom drastična i kriza bi bila otklonjena. Nažalost, umesto toga kriza je krenula svojom inercijom i jedan krizni događaj izazvao je domino efekat čiji je epilog pad vazduhoplova.

Gore opisana situacija sa zamenom indikatora količine goriva ma koliko se činila bezazlena u suštini potvrđuje pravilo da su tri ključne karakteristike zajedničke za sve krize, pa i one koje nastaju u vazduhoplovstvu:

1. Neočekivanost: Uglavnom, kriza nastaje neočekivano, iako su neka obeležja krize bila, ili barem su mogla da budu jasno vidljiva i pre njenog nastanka. analize kriznih situacija nedvosmisleno ukazuju na činjenicu da su retke krize koje nastaju bez ikakvog prethodnog upozorenja ili predznaka. Stepen predvidljivosti razlikuje se obzirom na to da li posada vazduhoplova i aerodromske službe koje je podržavaju krizu zaista ne mogu predvideti, ili pak nisu svesni nadolazeće opasnosti.

2. Nespremnost: Posada vazduhoplova ali i svi koji je podržavaju u pripremi i samom izvršavanju leta često su nespremni, ne znaju procedure ili pak nisu u potpunosti ovladali tehnikama primene procedura a vrlo često i nesvesni nastanka početnog kriznog događaja čemu značajno doprinosi i činjenica da je okruženje u kome se odvija avio saobraćaj istovremeno kompleksno ali i nedovoljno saznatljivo. Avio saobraćaj je složena delatnost u kojoj informacije igraju ključnu ulogu. Nažalost, svedoci smo niza situacija koje potvrđuju pravilo da posada vazduhoplova teško dobija one prave informacije koje imaju ključni značaj za pravovremeno i tačno odlučivanje. Avio kompanije pribegavaju korišćenju statističkih procena o mogućim opasnim i kriznim događajima, kako bi što više uticali na smanjenje nespremnosti svog osoblja i razvili procedure za postupanje u neizvesnim situacijama. Iako teže da primenjuju preventivne mere i razviju precizne procedure menadžment avio kompanije mora voditi računa o činjenici da postoje događaji koji su malo verovatni ali ako nastupe izazvaće poremećaj – krizu sa nesagledivim posledicama.
3. Vremenski pritisak: Kriza u kojoj se može naći vazduhoplov (na zemlji, vazduhu i tokom sletanja) je svojevrsno iskušenje za posadu i njenu obučenost jer u uslovima nespremnosti i prividne neočekivanosti od svih članova posade a od kapetana posebno se zahteva još brže donošenje odluka nego inače što predstavlja visoko stresnu situaciju. Zato je za uspešno upravljanje krizom u vazduhoplovnoj kompaniji nužno potrebno da ih njen menadžment bude svestan i da ih poštuje pri oblikovanju odgovarajućih programa obučavanja i procedura postupanja celog kompanijskog osoblja, a posada vazduhoplova posebno. Dobro osmišljen i sistematski usavršavan sistem za lakše otkrivanje mogućih kriznih događaja i precizno krizno planiranje obezbedio bi avio kompanijama još viši stepen sigurnosti i kvaliteta usluga u vazdušnom transportu ljudi i roba.

6 ZAKLJUČAK

„Avijacija nije nebezbedna ali je kao more, neoprostiva na bilo kakvu nepažnju ili nehat.“

(Grbić, 1978)

Iako je vazdušni saobraćaj najsigurniji oblik transporta ljudi i roba, primer vazduhoplova ATR72 na letu TUI1153 avio kompanije TunInter je školski primer kako je jedna bezazlena situacija zamene indikatora količine goriva prerasla u kriznu situaciju i pošto niko nije pravovremeno reagovao, ona je postala kriza van kontrole.

Slab kompanijski menadžment, nepreciznost tehničkih postupaka, nedorečenost procedura, nejasna metodologija pri zameni i kontroli delova, slabosti u donošenju i sprovođenju ključnih odluka, nepoznavanje i nepoštovanje procedura kao i loše poznavanje službenog jezika, doveli su do pada vazduhoplova, pogibije 15 putnika i jednog člana posade, te uništenja prtljaga i vazduhoplova. U ovoj krizi, koja je zahvaljujući nizu previda i loših postupaka i izostanka reakcije posade aviona prerasla u nesreću u kojoj su učestvovali avio kompanija TunInter, aerodromsko osoblje za opsluživanje na aerodromima u Tunisu i Bariju, služba kontrole letenja na prostoru Italije i proizvođač aviona ATR. Oni su doprineli izazivanju nesreće iz sledećih razloga:

- Proizvođač ATR nije u tehničkoj dokumentaciji detaljno obradio proceduru zamene indikatora, jer je ceo postupak zamene sveo da se utvrdi da li je indikator dobro instaliran – dok funkcionalna strana zamene indikatora nije proveravana. Znači, bilo je bitno da se utvrdi da li uređaj „svetli“ a nije bilo provereno da li on meri količinu goriva.
- Nemarnost kompanije pri skladištenju rezervnih delova gde za različite vazduhoplove istog proizvođača delovi stoje pomešano, što je dovelo u zabunu tehničko osoblje u momentu postavljanja indikatora.
- Kompanijska manjkavost u proceduri kada posada odbije da leti datim vazduhoplovom iz nekih razloga, da se donese odluka da se dati vazduhoplov isključi iz letenja, dok se ne utvrdi u čemu je problem i otklone neispravnosti.
- Kapetan koristi iskustvene podatke „odokativno“ umesto proceduralnog

proračuna goriva, donosi odluku da smanji potrebnu količinu goriva za let.
- Aerodromsko osoblje podrške dva puta je izvršilo dolivanja goriva, a da niko od operatora nije uočio na cisterni koliko je izdato goriva.
- Nepoštovanje procedure o kompletnosti dokumentacije za potrebne za otpočinjanje leta od strane kapetana vazduhoplova.
- Neodobravanje radarskog vektorisanja vazduhoplova na najbližoj ruti ka Palermu od strane kontrole letenja iz Rima u toku stanja uzbune.
- Kontrolor u Rimu nije proceduru „MAYDAY“ doveo do kraja.
- Kontrolor u Palermu ne razume engleski jezik koji je zvanični jezik u vazduhoplovstvu.
- Sporo dostavljanje ili nedostavljanje ključnih informacija u datom trenutku od kontrole leta.
- Piloti su dva puta počinjali rad po ček listi a ni jednom završili.
- Kabinsko osoblje nije sprovelo proceduru pripreme putnika za sletanje na vodu do kraja.

Na samom kraju, osvrnućemo se na rezultate istrage koji nedvosmisleno ukazuju da i pored svih propusta i manjkavosti koje su dovele do krizne situacije i u momentu kada je vazduhoplov ostao bez oba motora, da je pilot bio svestan situacije i da je doneo odluku da elise postavi „na nož“, imao je mogućnosti da planirajući dosegne pistu aerodroma u Palermu. Ovo smo praktično dokazali i mi koristeći simulator leta ATR72 prema zadanim parametrima u momentu prestanka rada drugog motora (Microsoft, 2004).

„U krizi se rađaju inovativnost, pronalasci i velike strategije!“ (Einstein, 1954)

CITIRANI RADOVI

ANSV, A. N. (2005). Final Report, Accident involving ATR72 aircraft registration marks TS-LBB ditching off the coast of Capo Gallo (Palermo-Sicily). Roma: Agenzia Nazionale per la sicurezza del Volo ANSV.

Curt Lewis PE, C. (2012). Aircraft Accident Investigation, Introduction to Aircraft Accident Investigation Procedures. Washington: The National Transportation Safety Board (NTSB).

Drucker, P. (1994). The Theory of Bussines. Harvard Bussines Review, 96.

Drucker, P. F. (1973). The Practice of Management. New York: Harper & Row.

Einstein, A. (1954). The World as I See It. New York: Bonzana Books.

Grbić, J. (1978). Bezbednost vazdušne plovidbe. Beograd: JAT Jugoslovenski Aerotransport.

Grujić, V., Lazić, D. (2013). Završna faza leta vazduhoplova kao element kriznog menadžmenta u vazduhoplovstvu. FBIM Transaction, 92.

Grujić, V., Vukadinović, V. (2012). Krizni menadžment malih i srednjih preduzeća. Međunarodna naučna konferencija "Menadžment 2012", 236.

Isakovic, V. (2005, 9 23). Pronađen C.V.R. aviona ATR72 koji se srušio početkom prošlog meseca kod Palerma. Retrieved from Udruzenje linijskih pilota Srbije: http://www.udruzenjepilota.org/index1.html

Kotter, J. (1995). New Rules for Success. Harvard Bussines School Bulletin, 4-6.

Microsoft. (2004). Flight Simulator 2004. (M. W. system, Izvođač) Bruce Artwick Organization, United States.

Milan, M. (2009). Moderni menadžment. Beograd: Magazin profit.

Mitrof, I. (1996). The Essential Guide to Managing Corporate Crises. In I. Mitrof, Upravljanje kriznim situacijama (p. 6). Oxford: Harvard Bussines.

O'Donnell, H. K. (1972). Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. New York: McGraw-Hill.

Datum prve prijave: 13.02.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 21.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Grujić, V., & Lazić, D. (2014, 07 15). Značaj primene kriznog menadžmenta u pripremi pilota. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 141-154. doi:10.12709/fbim.02.02.02.14

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Grujić, Vladimir, and Dragan Lazić. 2014. "Značaj primene kriznog menadžmenta u pripremi pilota." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 141-154. doi:10.12709/fbim.02.02.02.14.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Grujić Vladimir and Lazić Dragan Značaj primene kriznog menadžmenta u pripremi pilota [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 141-154.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Grujić, V. & Lazić, D., 2014. Značaj primene kriznog menadžmenta u pripremi pilota. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 141-154.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Značaj primene kriznog menadžmenta u pripremi pilota. **Grujić, Vladimir and Lazić, Dragan.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 141-154.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.15

FINANSIJSKI MENADŽMENT U OSIGURANJU

FINANCIAL MANAGEMENT IN INSURANCE

Aida Hanić
Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **G2, G22, G31, G34**

Apstrakt

Osiguravajuća društva predstavljaju vrlo bitan dio finansijskog sistema i imaju značajnu ulogu u ekonomskom razvoju zemlje. Specifična karakteristika ovih institutcija jeste da prikupljaju prihode, unaprijed, po osnovu naplaćenih premija ali i po osnovu sredstava koja su plasirala na finansijskom tržištu. Rad „Finansijski menadžment u osiguranju" govori o ulozi finansijskog menadžera u funkcionisanju osiguravajućeg društva. Finansijski menadžment kao nauka je nezaobilazan dio svake poslovne organizacije a s obzirom na uticaj osiguravajućih društava na razvoj finansijskog tržišta, uloga finansijskog menadžmenta ne smije se zanemariti. U tom pogledu akcenat je stavljen na tri osnovne odluke koje svaki finansijski menadžer mora da razmatra a to su odluke: o investiranju, finansiranju i upravljanju imovinom i obavezama. Sa razvojem i produbljivanjem finansijskog tržišta, osiguravajuća društva imaju znanto veće prilike za ulaganja deponovanih sredstava ali istovremeno i izloženost većem stepenu rizika. Finansijski menadžer takođe vodi računa i o finansijskim pokazateljima poslovanja kako bi na adekvatan način rukovodio poslovanjem osiguravajućeg društva. U tom kontekstu, politika ulaganja i struktura portfelja postaju sve značajniji u poslovanju osiguravajućeg društva o čemu govori i podatak da su u 2012. godini, evropski osiguravatelji investirali preko 8,4 milijardi eura u svjetsku ekonomiju što je jednako 58% GDP-a Evropske Unije. Takođe bitno je napomenuti i da finansijski menadžer prilikom donošenja odluka posebno mora voditi računa o valutnom, vremenskom i usklađivanju sa inflacijom. Osiguravajuća društva vrlo su bitan elemenat razvoja u zemljama u tranziciji. U skladu sa time, u radu je obrađen i položaj finansijskih menadžera u osiguravajućim društvima u zemljama Srednje Evrope kao i općenito stanje tržišta osiguranja u Srbiji i BiH kao dvije zemlje koje u svom procesu tranzicije teže ka EU.

Ključne riječi: *osiguravajuća društva, finansijski menadžment, odluke finansiijskog menadžera, Srbija, BiH*

Adresa autorke:
Aida Hanić
aida.hanic@ien.bg.ac.rs

Abstract

Insurance companies represent a very important part of the financial system and play a significant role in the economic development of any country. The specific characteristics of

these institutions is that they collect revenue, in advance, on the basis of collected premiums but also on the basis of funds that they have invested in the financial market. The article "Financial Management in Insurance" discusses the role of the financial manager in an insurance company functioning. Financial management as a field of science is important part of every business organization, and, considering the influence of the insurance companies on the development of the financial market, the role of financial management should not be ignored. In this regard, emphasis was placed on three basic decisions that every financial manager has to deal with: investment, financing, and management of assets and liabilities. With the development and deepening of financial markets, insurance companies have considerably bigger investment opportunities of deposited funds, but also a higher degree of risk exposure. The financial manager also takes care of financial business indicators to adequately manage the operations of the insurance company. In this context, investment policy and portfolio structure are becoming increasingly important in the business of an insurance company, which is indicated by the fact that in the 2012 European insurers have invested over € 8.4 billion into the world economy which is equal to 58% of the GDP of the European Union. It is also important to note that the financial manager in making decisions in particular must take account about alignment of currency, time, and inflation. Insurance companies are very essential element of development in countries in transition. In line with this, the article deals with the position of financial manager in insurance companies in Central Europe, as well as the general position of the insurance market in Serbia and Bosnia and Herzegovina, the two countries in transition aiming to be the EU members.

Keywords: *Insurance companies, financial management, financial managament decisions, Serbia, B&H*

1 UVOD

Moderan finansijski sistem omogućava racionalnu i efikasnu alokaciju i transfer sredstava od suficitarnih subjekata ka deficitarnim u cilju stvaranja mobilizacija štednje miliona ljudi i posredstvom tržišnog mehanizma plasiranje u unapređenje privrednih aktivnosti što omogućava ubrzani ekonomski rast. Investitori koji imaju značajan uticaj na finansijski sistem, posebno institucionalni investitori, su prije svega osiguravajuća društva. U izvršavanju svojih obaveza, osiguravajuća društva vrše akumulaciju finansijskih sredstava i plasiraju ih na finansijskom tržištu s ciljem stvaranja nove vrijednosti kako za vlasnike tako i za društvo u cjelini. Osiguravajuća društva utiču na bitne komponetne u ekonomiji kao na primjer na nivo kamatne stope jer budući da se premija plaća unaprijed, ukupna ponuda sredstava koja su raspoloživa za investiranje se povećava tako da cijena kapitala u formi kamatne stope za privredu postaje niža nego što bi bila da osiguranje ne postoji. U međunarodnoj trgovini osiguravajuća društva imaju veoma bitnu ulogu jer veliki dio međunarodne trgovine osiguran je kroz razne vidove osiguranja i istovremeno unaprijeđuju kreditnu sposobnost zajmotražioca budući jer mu omogućava manji kreditni rizik kroz određene vidove osiguranja.

Osiguravajuća društva moraju imati na raspolaganju dovoljno sredstava da bi bili u mogućnosti da ispune svoje obaveze po osnovu ugovora o osiguranju. U skladu sa zakonodavstvom EU, koja reguliše oblast osiguranja, dobro ulaganje je ono koje podrazumijeva da se 50% sredstava plasira u državne vrijednosne papire, 10% u nekretnine, 20% u dionice i 20% u obveznice s rokom dospijeća dužim od 10 godina. Uloga finansijskog menadžera ovdje dolazi do izražaja jer je zadužen za kreiranje strategije koja će omogućiti da osiguravajuće društvo bude u mogućnosti da ispunjava svoje obaveze a samim tim i očuva povjerenje svojih klijenata. Najveći i najznačajniji ulagači u oblasti investicijskog portfelja osiguravajućih društava u Evropi su Velika Britanija, Francuska i Njemačka koje u poređenju sa ostalim Evropskim zemljama, učestvuju sa oko 60%.Koliko je finansijski menadžment bitan za adekvatno donošenje odluka u osiguranju pokazuje i činjenica da su evropski osiguravatelji u 2012. godini investirali oko 8.400 milijardi eura u obveznice, dionice kompanija i drugu imovinu u ime miliona svojih klijenata.

Rad je podijeljen na tri dijela. U prvom dijelu „Pozicija osiguravajućih društava u finansijskom sistemu“ govori se o bitnosti ovih finansijskih institucija i njihovom uticaju na funkcionisanje finansijskog sistema. Drugi dio „Finansijski menadžment u osiguranju“ govori o konkretnim poslovima sa kojima se suočava finansijski menadžer zaposlen u osiguravajućem društvu kao i koje vrste odluka donosi. Treći dio „Tržište osiguranja u Srbiji i BiH“ govori o stanju industrije osiguranja u ovim dvjema zemljama u tranziciji kao zemljama koje teže EU. Ovdje su predstavljeni primjeri iz UNIQA osiguranja koje posluje na području Bosne i Hercegovine.

2 POZICIJA OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA U FINANSIJSKOM SISTEMU

Organizacija ekonomskih aktivnosti u savremenim uslovima poslovanja zasniva se na tržišnim principima gdje vodeću ulogu imaju institucionalni investitori, prije svega, penzioni fondovi, osiguravajuća društva i investicioni fondovi. Od ukupne vrijednosti aktive institucionalnih investitora na evropskom tržištu, 42% se odnosi na osiguravajuća društva i 30% na penzione fondove. Osiguravajuća društva preuzela su vodeću ulogu u skupini institucionalnih investitora zahvaljujući propadanju pay-as-you-go finansiranja, promjeni preferencija građana u pogledu ulaganja njihove finansijske štednje, trendu starenja populacije i razvoju telekomunikacione tehnologije. Osiguravajuća društva pojavljuju se uglavnom u ulozi investitora, vrlo rijetko u ulozi korisnika sredstava, a nikada isključivo u ulozi posrednika jer svojim djelovanjem doprinose razvoju finansijskog tržišta posebno kada su u pitanju sredstva matematičke rezerve životnih osiguranja koja mogu da dostignu veoma visok nivo.

Osiguravajuća društva bitna su kako sa aspekta institucionalnih investitora tako i sa aspekta uticaja na ekonomske tokove u zemlji jer u izvršavanju svojih obaveza, osiguravajuća društva vrše akumulaciju finansijskih sredstava i plasiraju ih na finansijskom tržištu s ciljem stvaranja nove vrijednosti kako za vlasnike tako i za društvo u cijelini. U tom pogledu, osiguravajuća društva vrše monitoring poslovanja u kojem se javljaju ili kao investitori ili kao pružioci usluge osiguranja, usmjeravaju projekte kao i menadžere da rade u korist svojih stakeholdera. „Važnost osiguranja može se mjeriti samo u onoj mjeri po osnovu veličine osiguravajuće industrije, broja zaposlenih u ovoj industriji, te udjelu u BDP-u.“ (Liedtke, 2007) Zahvaljujući karakteristici osiguranja da se premije plaćaju unaprijed, osiguravajuća društva formiraju značajne rezerve koje predstavljaju osnovu za investicione planove ovih kompanija. „U 2012. godini, evropski osiguravatelji su investirali preko 8,4 milijardi eura u svjetsku ekonomiju što je jednako 58% GDP-a Evropske Unije. Takođe, u evropskoj industriji osiguranja zaposleno je oko 950 000 ljudi.“ Više podataka se može naći u „European Insurance in Figures“ (Statistics N°48, 2014) „Alokacija sredstava rezervi, u vidu plasmana osiguravajućih društava kao institucionalnih investitora, predstavlja ključni korak u upravljanju rizikom, jer prihodima od plasmana akumuliranih sredstava osiguravajuća društva mogu, između ostalog, da na bolji način upravljaju preuzetim rizicima od svojih osiguranika i po osnovu ostvarenih prihoda ponude nižu cijenu osiguravajuće zaštite, a time postanu i konkurentniji u tržišnoj utakmici. Ove dvije strane poslovanja osiguravajućih društava međusobno su povezane i uslovljene i iziskuju koordinirano upravljanje aktivom i pasivom osiguravajućih društava, odnosno, kako rizikom osiguranja, koji proizilazi po osnovu osnovnog posla osiguravajućih društava, tako i investicionim rizikom koji proizilazi iz investicionog portfelja osiguravajućih društava, koja se kao institucionalni investitori javljaju na finansijskom tržištu.“ (Marović, Kuzmanović, & Njegomir, 2009)

Budući da im je prioritet zaštita osnovnog uloga, osiguravajuća društva spadaju u skupinu konzervativnih investitora jer najviše ulažu u državne vrijednosne papire i u dionice najboljih kompanija vršeći pri tome monitoring poslovanja u kojem se javljaju ili kao investitori ili kao pružioci usluge osiguranja gdje usmjeravaju projekte i menadžere da rade u korist svojih stakeholdera.

Koliko je osiguranje, kao finansijska aktivnost, specifično govori i činjenica da u Evropi postoji nekoliko vrlo važnih institucija iz ove oblasti a to su: Insurance europe (evropska federacija osiguravatelja i reosiguravatelja), Pan Evropski osigurateljni forum, Forum izvršnih finansijskih

direktora (CFO Forum) i Forum izvršnih direktora za upravljanje rizicima (CRO Forum). Pri odabiru osiguravajućeg društva moraju se razmotriti faktori kao što su institucionalni faktor, finansijski potencijal i tržišna pozicija kao i činjenica da se osiguranik, naročito u slučaju životnog osiguranja, dugoročno veže za osiguravatelja. Položaj osiguravajućeg društva u odnosu na konkurenciju odnosno tržišno učešće osiguravajućeg društva određuje tržišnu poziciju osiguravatelja.

3 FINANSIJSKI MENADŽMENT U OSIGURANJU

Osiguravajuća društva kao institucionalni investitori, obavljaju vrlo važnu ulogu na finansijskom tržištu; prikupljaju sredstva po osnovu sklopljenih ugovora o osiguranju gdje osiguranici plaćaju premiju osiguranja odnosno cijenu osiguranja. Premija osiguranja mora biti pravično određena jer je cijena osiguranja važna i za osiguranika, osiguravajuće društvo ali i zajednicu u cjelini. Pored premije, kao najvažnijeg izvora prihoda, osiguravajuća društva vrše ulaganja sredstava tehničke rezerve na finansijskom tržištu. Odluka o deponovanju sredstava mora biti detaljno analizirana prije svega jer se radi o odluci koja će imati dugoročni efekat. U tom pogledu akcenat se stavlja na odluke finansijskog menadžmenta.

Organizacija finansijskog menadžmenta u osiguranju podrazumjeva dobro poznavanje i drugih funkcija a prije svega računovodstva jer poslovi kojima se bavi osiguravajuće društvo prikazani su kroz finansijske izvještaje. Općenito, funkcije finansijskog menadžmenta mogu se podijeliti na tri glavne oblasti: investiranje, finansiranje i planiranje upravljanja imovinom. Zbog uticaja rezultata investiranja na profitabilnost, odluka o investiranju je ključna funkcija u osiguravajućem društvu jer može stvoriti značajnu vrijednost kako za dioničare tako i za osiguranike. Investiciona odluka često se zove i odluka o budžetiranju kapitala. Odluka o investiranju mora biti u skladu sa liberalizacijom protoka kapitala, prema načelu disperzije ulaganja i prema načelu sigurnosti i likvidnosti. Budući da se najveća pažnja posvećuje funkciji investiranja, to znači da finansijski menadžer mora biti oprezan pri donošenju takve odluke. Naime, plasmani osiguravajućih društava su obično regulisani zakonskim propisima iz razloga zaštite od rizičnih plasmana i obezbjeđenja tekuće likvidnosti i solventnosti osiguravajućeg društva. Da bi se izbjegao investicioni rizik koji podrazumijeva rizik da osiguravajuće društvo neće moći ispuniti svoje obaveze u slučaju nastupanja štetnog događaja, bitno je da su investicije usaglašene sa prirodom obaveza osiguravajućeg društva. Ovo se postiže ostvarivanjem ravnoteža:

- Valutno usklađivanje (praksa je pokazala da većina osiguravajućih društava naplaćuju premiju u valuti u kojoj vrše isplatu šteta što znači da bi bilo bolje da se investicije vrše u istoj valuti).
- Vremensko usklađivanje (nephodno je procijeniti ukupno vrijeme trajanja investicije).
- Usklađivanje sa inflacijom (inflacija može uticati na porast veličine iznosa odštetnog zahtjeva tokom vremena).

Funkcija finansiranja podrazumijeva da finansijski menadžer donosi odluku o odnosu duga i kapitala. Ukupne izvore sredstava sa kojima raspolaže osiguravajuće društvo možemo podijeliti na kapital društva i tehničke rezereve. Pored zaštitne funkcije i funkcije jemsta, gdje se kapital osiguravajućeg društva štiti od finansijskih i operativnih gubitaka od neočekivanih događaja, sa finansijskog aspekta kapital predstavlja izvor finansiranja i dugoročnog rasta i razvoja osiguravajućeg društva. Kako bi društvo za osiguranje moglo rasti, interno ili eksterno, i razvijati se u kvalitativnom smislu te pokrivati nove rizike povezane s rastom i razvojem, potrebni su mu dodatni izvori sredstava. Oni se osiguravaju upravo iz dodatnog kapitala društva. (Ćurak & Jakovčević, 2007) S druge strane, korištenjem duga u strukturi izvora finansiranja ostvaruju se uštede u pogledu kamata koje se tretiraju kao odbitna stavka kod plaćanja poreza. Međutim, sa porastom duga u strukturi izvora finansiranja raste i vjerovatnoća nemogućnosti otplate obaveza po osnovu duga a samim tim povećava se i rizik bankrota. Cilj finansijskog menadžera jeste kreirati takvu strategiju finansiranja koja neće ugroziti finansijsku stabilnost osiguravajućeg društva.

Posljednja ali ne i manje bitna funkcija jeste odluka o upravljanju imovinom koja podrazumijeva da, budući da je imovina stečena i da je osigurano

odgovarajuće finansiranje, tom imovinom se i dalje mora razumno upravljati. Postoje značajne razlike u primjeni upravljanja imovinom i obavezama koje se pirmjenjuju od strane životnih i neživotnih osiguravača. Životni osiguravači primjenu upravljanja imovinom i obavezama uglavnom forsiraju na rizik kamatne stope dok u slučaju neživotnih osiguravatelja fokus je na odnosu rizik/prinos gdje postoji i veća neizvjesnost u pogledu visine štete.

Tržište osiguranja je kompleksno tržište koje zahtijeva aktivno učešće svih sudionika a uloga finansijskog menadžera podrazumijeva da te aktivnosti inkorporira u poslovnu politiku osiguravajućeg društva na način da kreira veću vrijednost i za stakeholdere i za društvo u cjelini.

4 TRŽIŠTE OSIGURANJA U SRBIJI I BOSNI I HERCEGOVINI

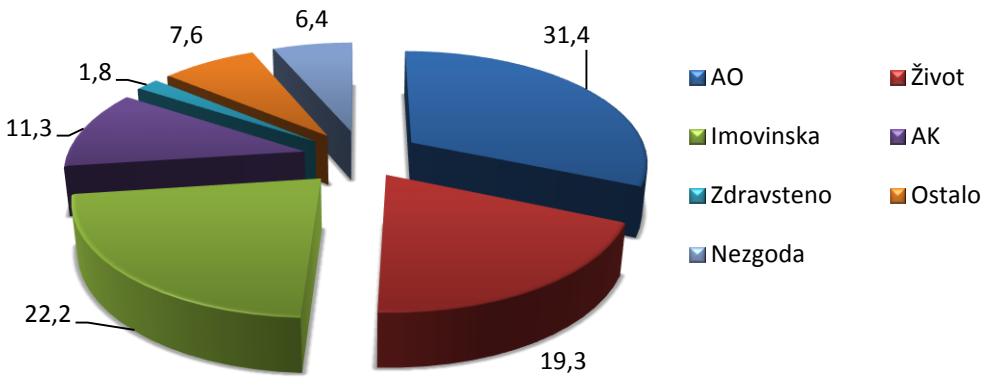
Osiguravajuća društva bitan su faktor razvoja i u zemljama u tranziciji. Općenito, osiguravajuće kompanije koje učestvuju na tržištima u razvoju moraju da prevaziđu i probleme slabe likvidnosti tržišta obligacija i kapitala, kao i veoma malog obima dugoročnih investicionih mogućnosti koje jedva da dosežu dugoročnost obaveza. Više podataka može se naći u radu Vladimira Jovanovića (Jovanović, 2011) Iako se u radu autor nije bavio analizom finansijskih pokazatelja poslovanja osiguravajućih društava, bitno je napomenuti pokazatelj profitabilnosti a posebno profitabilnost iz djelatnosti osiguranja. U utvrđivanju profitabilnosti iz djelatnosti osiguranja koriste se brojni pokazatelji. Jedan koji je vrlo bitan za napomenuti jeste CARMEL pokazatelj. Naime, CARMEL je skraćenica izvedena od prvih slova engleskog jezika: Capital adequancy (adekvanost kapitala), Asset quality (kvalitet imovine), Reinsurance and actuarial issues (reosigranje i aktuarske pozicije), Management soundness (kvalitet urpavljačke strukture), Earnings and profitability (zarada i profitabilnost) i Liquidity (likvidnost). CARMEL pokazatelji predstavljaju kriterijume za kvantitativno praćenje i analizu finansijske stabilnosti društva za osiguranje, sačinjeni po uzoru na metodologiju Međunarodnog monetarnog fonda. CARMEL pokazatelji se ne primjenjuju u analizi poslovanja osiguravajućih društava u BiH dok u Srbiji ovi pokazatelji imaju svoju primjenu. Više detalja u CARMEL pokazatelji poslovanja društava za osiguranje (NBS, n.d.). Bitno je napomenuti da je ostvarenje profitabilnosti u poslovima osiguranja značajno i za osiguravače i za osiguranike ali i za društvo u cjelini. Sa aspekta osiguravača bitno je jer može uticati na to da osiguravajuće društvo napusti određene vrste osiguranja koje se pokažu kao neprofitabilni. S druge strane, sa aspekta osiguranika značajno je u pogledu kreiranja politike bonusa i malusa i na kraju sa aspekta značajnosti za čitavo društvo, ostvarenje profitabilnosti omogućava poboljšanje životnog standarda vlasnika ali i poreske prihode koje država ne može koristi ako osiguravajuća društva posluju sa gubitkom.

U slučaju Srbije u 2012. godini na tržištu je poslovalo 7 osiguravajućih društava koja su bila specijalizovana za poslove životnog osiguranja a 11 društava za poslove neživotnog osiguranja. Prema istraživanju Udruženja osiguravača Srbije u 2012. godini ostvaren je rast bilansne sume, kapitala i premije osiguranja na nivou sektora. Ukupna premija je za godinu dana porasla za 4,1 milijardu dinara i iznosila je 61,4 milijardi dinara. Od 24 osiguravača, koliko ih posluje na tržištu Srbije, samo 11 premašuju milijardu dinara premije. Prema Zakonu o osigranju i Zakonu o Narodnoj banci Srbije, nadzor nad obavljanjem poslovanja društva za osiguranje obavlja Narodna banka.

Tabela 1: Odnos životnog I neživotnog osiguranja u Srbiji

Godina	***Životno***	***Neživotno***	***Ukupno***
2010	90.780	457.830	548.611
2011	98.016	464.161	562.177
Rast (2012:2011)	**6,92%**	**-5,53%**	**- 3,36%**
2012	104.797	438.516	543.313

Izvor: Udruženje osiguravača Srbije



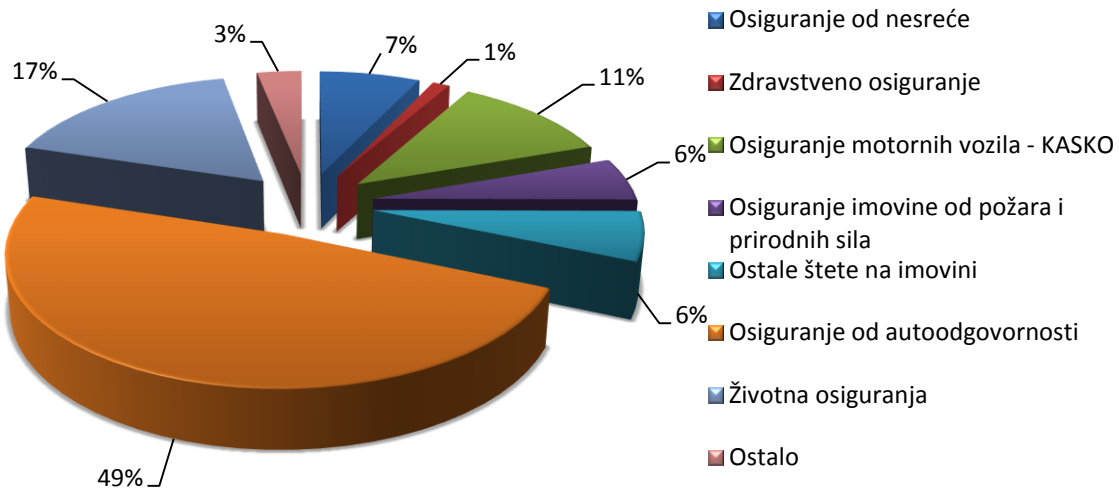
Grafik 1: Učešće vrsta osiguranja u ukupnoj premiji u Srbiji (Izvor: Udruženje osiguravača Srbije)

Nadzor nad obavljanjem poslova osiguranjem u BiH vrše sljedeće institucije: Agencija za nadzor osiguranja u BiH, Agencija za nadzor osiguranja FBiH i Agencija za osiguranje RS. U BiH u ukupnoj aktivi finansijskog sektora, u 2012. godini, koja iznosi 24,6 mlrd KM, sektor osiguranja i reosiguranja učestvuje sa 1,1 mlrd KM, odnosno 4,77% ukupnog finansijskog sektora. Finansijskim sektorom dominiraju banke sa učešćem od 86,31%. Prema izvještaju Agencije za osiguranje u Bosni i Hercegovini, rast aktive u sektoru finansijskih usluga u BiH u 2012. u odnosu na 2011. godinu zabilježila su društva za osiguranje i reosiguranje sa porastom od 8,70%, i banke sa porastom od 1,30%. Kao posljedica globalne krize na tržištu kapitala investicioni fondovi, mikrokreditne organizacije i lizing društva, zabilježili su u 2012. godini pad aktive u odnosu na 2011. godinu. Dosadašnja praksa pokazala je veći stepen razvoja neživotnog u odnosu na životno osiguranje.

Tabela 2: Finansijski sektor u BiH u 2012. godini

Dijelovi sektora finansijskih usluga (finansijske institucije)	2010.	2011.	2012.	Index rasta aktive
	Udio (%)			12/11
Banke	84,34	84,71	86,31	101.30
Investicioni fondovi	3,70	3,23	3,23	99,50
Društva za osiguranje i reosiguranje	3,86	4,37	4,77	108,70
Mikrokreditne organizacije	3,53	3,04	2,77	90,44
Lizing društva	4,57	4,65	2,91	93,35
Ukupno za sektor	100	100	100	99,43

Izvor: Agencija za bankarstvo FBiH, Agencija za bankarstvo RS, Komisija za vrijednosne papire FBiH, Komisija za hartije od vrijednosti RS-a, Agencija za nadzor osiguranja FBiH, Agencija za osiguranje RS-a



Grafik 2: Premija po vrsti osiguranja u BiH (Izvor: Agencija za osiguranje u BiH)

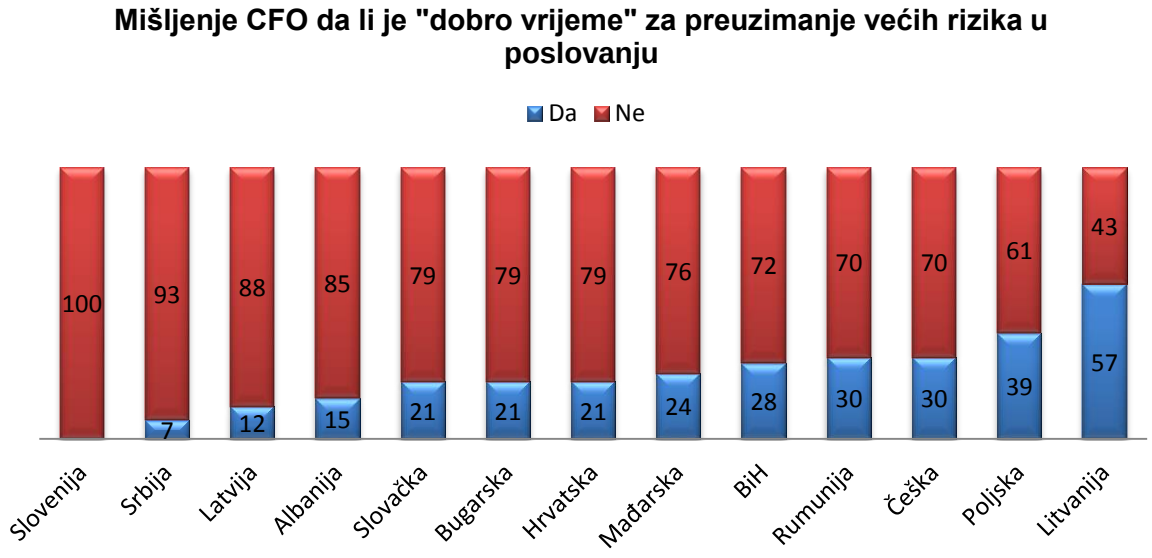
Trenutno stanje na tržištu osiguranja u Srbiji i BiH pokazuje da postoji još prostora za rast posebno u domenu životnog osiguranja. U UNIQA osiguranju u 2012. godini ostvaren je rast životnog osiguranja od 28 % što je za 13 % više u odnosu na 2011. godinu. U domenu neživotnog osiguranja rast je 5%. Međutim i pored ovih podataka zastupljenost životnog osiguranja je još uvijek mala. Razlozi za to mogu se tražiti u činjenici da su proizvodi osiguranja manje konkurenti od bankarskih. To što može da se dobije veća kamata na štednju kod banaka, nego kroz kupovinu proizvoda osiguranja, znak je nedovoljne likvidnosti privrede. (Krasić, n.d.) Konkurencija je svakako dobro došla međutim uveliko je prisutan problem nelojalne konkurencije u zemljama regiona. Neka osiguravajuća društva vode se strategijom da je bolje steći što veći broj klijenata bez obzira što cijena osiguranja nije ekonomski opravdana. Tome svjedoči veliki broj primjera, posebno u domenu osiguranja od autoodgovornosti koja se ogleda u davanju neopravdanih bonusa i darova osiguranicima, a tu su i besplatne polise. Na koji način i kako se izboriti sa svim ovim problemima još je jedan od izazova sa kojim se suočava finansijski menadžment.

5 FINANSIJSKI MENADŽMENT U OSIGURAVAJUĆIM DRUŠTVIMA U ZEMLJAMA U TRANZICIJI

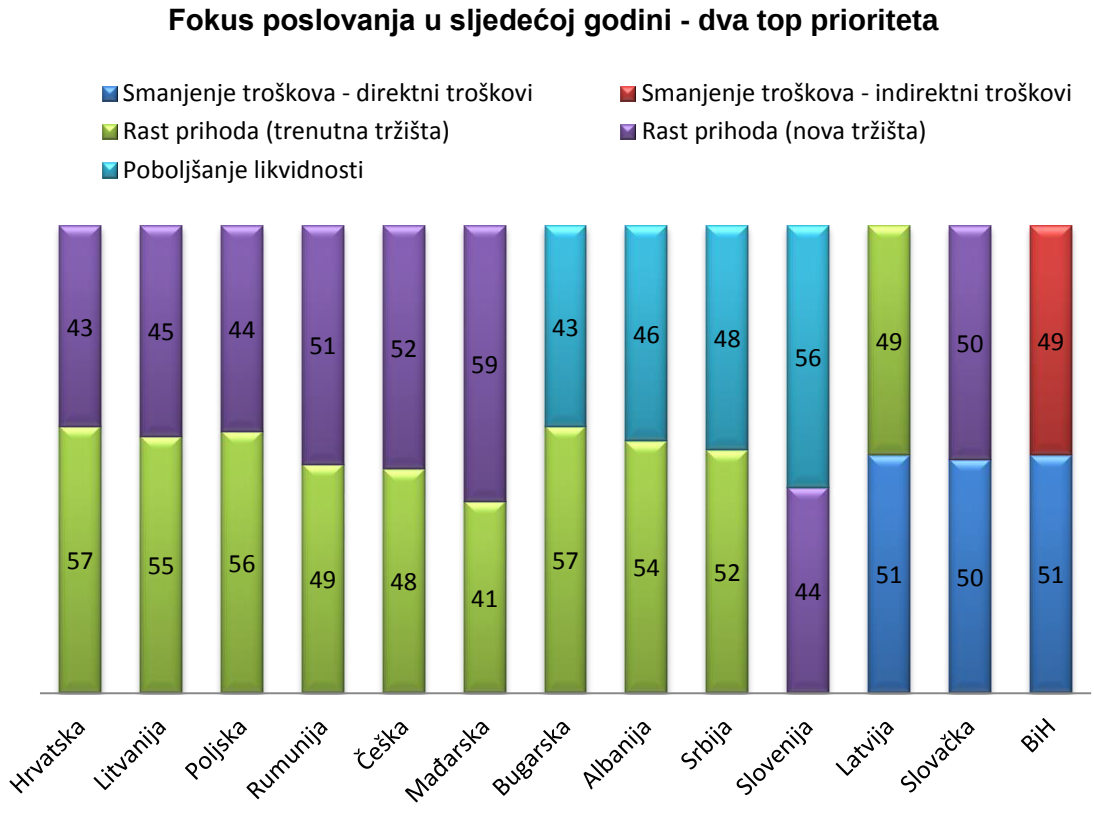
Finansijski menadžment zahtjeva poznavanje drugih polja finansija što znači da osiguravajuća društva moraju dobro poznavati tržišno okruženje odnosno kreirati takvu politiku investiranja koja će im obezbijediti da zaštite svoje obaveze. Suština osiguranja jeste isplata novčanih sredstava iz fonda iz kojeg osiguravajuće društvo ispunjava svoje obaveze a koji je formiran od uplata, iz premije. Nivo premije direktno utiče na veličinu fonda a povećanje fonda direktno utiče na tehnički rezultat osiguravajućeg društva gdje bolji tehnički finansijski rezultat znači bolje ukupne performanse osiguravajućeg društva. Poboljšane finansijske performanse, u pogledu i tehničkog i cjelokupnog rezultata, utiču na profitabilnost osiguravajućeg društva što rezultira povećanjem racija profitabilnost gdje veći racio znači bolji položaj osiguravajućeg društva na tržištu. Također, veći nivo racija profitabilnosti znači i brži povrat na kapital koji je angažovan od strane finansijskog menadžera osiguravajućeg društva.

Konkretno, odluka o investiranju je najvažnija. Investicijski portfelj je najvažniji dio imovine osiguravajućeg društva. Sastoji se od imovine za pokriće tehničke rezerve i imovine za pokriće matematičke rezerve odnosno sastoji se od različitih finansijskih instrumenata koji su kupljeni na tržištima kapitala s ciljem da se optimizira odnos između prinosa i rizika. To znači da je osnovni cilj prikupljena sredstva po osnovu ugovora o osiguranju transformisati u imovinu različitog stepena likvidnosti, rizičnosti i profitabilnosti. Investicijski portfelj osiguravajućeg društva mora zadovoljiti načela sigurnosti ulaganja. U UNIQA osiguranju d.d. Sarajevo

(Filipović, 2014), odluka o investiranju se sprovodi na nivou UNIQA grupacije koja upravlja kreiranjem investicijskog portfelja. Na tržištu BiH radi nedovoljno razvijenog tržišta kapitala, 80% se ulaže u oročene depozite banaka. Osnov koji se teži jeste sigurnost i vrlo konzervativan pristup ulaganju. Mali dio se ulaže i u državne obveznice, u ovom konkretnom slučaju obveznice entiteta, ali je njihov broj neznatan radi nedovoljne ponude.

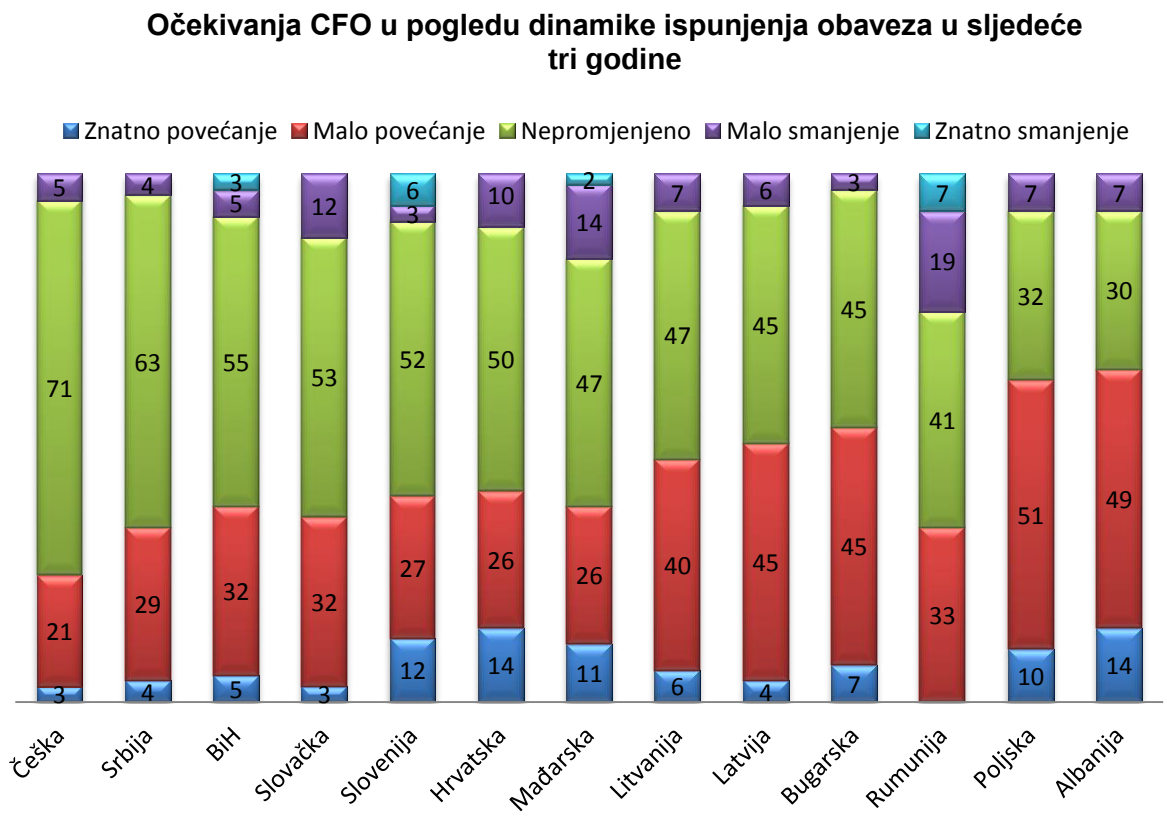


Grafik 3: Odnos CFO prema rizicima (Izvor: Deloitte, 2014)



Grafik 4: Osnovni prioriteti poslovanja (Izvor: Deloitte, 2014)

U izvještaju „CFO Survey – Bosnia and Herzgovina“ (Deloitte, 2014), kompanije Deloite, predstavljena su istraživanja o iskustvu finansijskih menadžera o svojim kompanijama u zemljama Srednje Evrope. Među njima su i finansijski menadžeri zaposleni u industriji osiguranja. Istraživanje se odnosi na mišljenje finansijskih menadžera o faktorima koji uključuju rizike, BDP i finansijske prioritete. Kada govorimo o mišljenju finansijskih menadžera da li je u njihovom biznisu došlo vrijeme za preuzimanje novih rizika, rezultati se znatno razlikuju po zemljama. Među finansijskim menadžerima koji su spremni preuzeti veće rizike ističu se tri najveće ekonomije Srednje evropskog regiona a to su: Poljska (39%), Češka (30%) i Rumunija (30%).



Grafik 5: Dinamika ispunjenja obaveza u periodu od tri godine (Izvor: Deloitte, 2014)

U istraživanju se takođe navode i osnovni ciljevi finansijskih menadžera koji se mogu svesti na tri osnovna:

- rast poslovanja,
- stabilnost poslovanja,
- troškovna prednost u poslovanju.

Ono o čemu svaki finansijski menadžer posebno vodi računa jesu zaduženja kompanije. Tu posebno dolazi do izražaja funkcija finansiranja. Ova funkcija podrazumijeva da finansijski menadžer donosi odluku o odnosu duga i kapitala. Ukupne izvore sredstava sa kojima raspolaže osiguravajuće društvo možemo podijeliti na kapital društva i tehničke rezereve. Pored zaštitne funkcije i funkcije jemsta, gdje se kapital osiguravajućeg društva štiti od finansijskih i operativnih gubitaka od neočekivanih događaja, sa finansijskog aspekta kapital predstavlja izvor finansiranja i dugoročnog rasta i razvoja osiguravajućeg društva. S druge strane, korištenjem duga u strukturi izvora finansiranja ostvaruju se uštede u pogledu kamata koje se tretiraju kao odbitna stavka kod plaćanja poreza. Međutim, sa porastom duga u strukturi izvora finansiranja raste i vjerovatnoća nemogućnosti otplate obaveza po osnovu duga a samim tim povećava se i rizik bankrota. Cilj finansijskog menadžera jeste kreirati takvu strategiju finansiranja koja neće ugroziti finansijsku stabilnost osiguravajućeg društva. U UNIQA osiguranju sprovode se testovi adekvatnosti gdje

se vrši testiranje ročnosti budućih obaveza sa potraživanjima. Ovi testovi vrše se od strane aktuara i obavezni su jednom godišnje.

Posljednja ali ne i manje bitna jeste odluka o upravljanju imovinom. U primjeru UNIQA osiguranja politika je zasnovana na odlukama UNIQA grupacije koja se vodi principom ne ulagati u nekretnine. Na području BiH postoje neke nekretnine koje su u vlasništvu UNIQA grupacije ali općenito grupacija donosi odluke u takvim situacijama.

6 ZAKLJUČAK

Osiguravajuća društva kao institucionalni investitori predstavlju pokretač razvoja nacionalne ekonomije. U EU od ukupne vrijednosti aktive na finanisjijskom tržištu, 42 % se odnosi na osiguravajuća društva. O tome koliko je bitna industrija osiguranja u EU govori i činjenica da postoji nekoliko vrlo važnih institucija iz ove oblasti a to su: Insurance europe (evropska federacija osiguravatelja i reosiguravatelja), Pan Evropski osigurateljni forum, Forum izvršnih finansijskih direktora (CFO Forum) i Forum izvršnih direktora za upravljanje rizicima (CRO Forum).

Za uspješno poslovanje osigravajućih društava jako je važna funkcija i uloga finansijskog menadžera posebno u domenu donošenja odluka u oblasti investiranja, finansiranja i upravljanja imovinom i obavezama gdje se u uslovima nelojalne konkurencije ali i nestabilnosti tržišta povećavaju rizici što iziskuje potrebu za novim sredstvima iz novih izvora tj. dodatnog kapitala, što dalje zahtijeva praćenje poslovanja preko realnih a ne friziranih finansijskih izvještaja. Finansijski menadžment u osiguranju podrazumijeva i saradnju sa drugim funkcijama a posebno sa računovdostvenom jer samo pravilno evidentirani poslovni događaji mogu biti osnov za adekvatno poslovanje.

U radu je dat prikaz osiguravajućih društava u Srbiji i BiH gdje je konstatovan još uvijek nedovoljno razvijen sektor životnog osiguranja što upućuje na probleme likvidnosti privrede. Također, finansijski menadžeri zaposleni u kompanijama širom Srednje Evrope jasno su naglasili da su vrlo skeptični po pitanju preuzimanja novih rizika što dokazuje da uslovi u kojima posluju su još uvijek karakteristični po privrednim nestabilnostima. U radu je također dat i prikaz na koji način se u osiguranju, konkretno UNIQA osiguranju, provode finansijske odluke iz čega se može zaključiti vrlo konzervativan pristup posebno u domenu investiranja i upravljanja imovinom.

Ova oblast vrlo je interesantna za daljnu analizu što iziskuje da i u budućnosti bude predmet daljnih istraživačkih tema.

CITIRANI RADOVI

Ćurak, M., & Jakovčević, D. (2007). *Osiguranje i rizici.* Zagreb: RRiF.

Deloitte. (2014, 01). *CFO Survey.* Retrieved from Deloitte: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/CE_CFO_Bosnia_Herzegovina_2014_v02.pdf

Filipović, S. (2014, 03 31). Investiranje u UNIQA osiguranju d.d. Sarajevo. (A. Hanić, Interviewer) Sarajevo.

Jovanović, V. (2011). Teorijski i empirijski aspekti uticaja osiguranja na ekonomski razvoj. *Pravno-Ekonomski Pogledi*(2), 11. Retrieved from Pravno-Ekonomski Pogledi: http://www.pepogledi.org/Arhiva/2011_02/05%20Vladimir%20Jovanovic%20-%20Teorijski%20i%20empirijski%20aspekti%20uticaja%20osiguranja%20na%20ekonomski%20razvoj%20_%20clanak.pdf

Krasić, D. I. (n.d.). *Olakšice šire tržište osiguranja.* Retrieved 05 23, 2014, from Reosiguranje: http://www.reosiguranje.com/vesti/1351-olakice-ire-trite-osiguranja.html

Liedtke, P. M. (2007). *What's Insurance to a Modern Economy?* Geneva, Switzerland: The International Association for the Study of Insurance Economies. Retrieved from https://www.genevaassociation.org/media/245519/ga2007_gp32%282%29_liedtke.pdf

Marović, B., Kuzmanović, B., & Njegomir, V. (2009). *Osnovi osiguranja i reosiguranja.* Beograd: Princip Press.

NBS. (n.d.). *CARMEL pokazatelji poslovanja društava za osiguranje sa okvirnim uputstvima za njihovo tumačenje.* Retrieved from Narodna Banka Srbije: http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/20/osg/carmel_pokazatelji_poslovanja.pdf

Statistics N°48. (2014, 02). *Statistics N°48.* Retrieved from insurance europe: http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/european-insurance-in-figures-2.pdf

Zahvalnica

Ovaj rad je deo istraživačkih projekata pod šiframa 47009 (*Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU*) i 179015 (*Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU*), finansianih od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Datum prve prijave:	31.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada:	01.04.2014.
Datum prihvatanja članka:	26.05.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Hanić, A. (2014, 07 15). Finansijski menadžment u osiguranju. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 155-165. doi:10.12709/fbim.02.02.02.15

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Hanić, Aida. 2014. "Finansijski menadžment u osiguranju." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 155-165. doi:10.12709/fbim.02.02.02.15.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Hanić Aida Finansijski menadžment u osiguranju [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 155-165.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Hanić, A., 2014. Finansijski menadžment u osiguranju. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 155-165.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Finansijski menadžment u osiguranju. **Hanić, Aida.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 155-165.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.16

AKADEMSKA SREDINA I AKADEMSKO (NE)POSTIGNUĆE

ACADEMIC ENVIRONMENT AND ACADEMIC SUCCESS (AND FAILURE)

Bisera Jevtić
Filozofski fakultet Niš, Departman za pedagogiju, Niš, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **A2, A22, A23**

Apstrakt

Školski uspeh je značajan pokazatelj stepena prilagođenosti, odnosno neuspeh neprilagođenosti vaspitanika akademskoj sredini. Zbog toga se prilikom određenja školskog uspeha, pored rezultata u učenju treba uzeti u obzir i stepen integrisanosti u grupu vaspitanika i usvajanja izvesnih društvenih vrednosti u skladu sa uzrastom. Školski neuspeh je kompleksan i višeznačan pojam koji se odnosi kako na obrazovni rezultat u okviru pojedinih nastavnih predmeta, tako i na ponašanje učenika, stavove, uverenja i formirani sistem vrednosti. Doživljavanje neuspeha u akademskoj sredini izaziva kod vaspitanika gubljenje poverenja u sopstvene sposobnosti, slabljenje samopouzdanja, smanjenje motivacije za učenje i učestvovanje u nastavnim aktivnostima. Opterećenost neuspehom stvara opštu nesigurnost i strah. Treba imati na umu da neuspeh nema samo objektivnu stranu i veličinu, već ima i subjetivnu, budući da je uvek praćen emocionalnim doživljajem. Učestali neuspeh može da obeshrabri, da snizi inicijativu i samim tim i uspori i onemogući razvoj pojedinca. Naše pedagoško-empirijsko istraživanje je eksplorativnog karaktera, a namera nam je bila da sagledamo uticaj akademske sredine i njenih agenasa kroz međusobnu uslovljenost i povezanost na školski (ne)uspeh studentske populacije. Predmet istraživanja predstvlja stavove studenata pedagogije o uzrocima školskog (ne)uspeha. Tragajući za strukturom oprijedeljenosti, želelo se dijagnostifikovati trenutno stanje varijabli koje utvrdjuju aktuelne uzroke koji utiču na školski (ne)uspeh kao i povezanost uzroka sa efikasnošću njihove primene. Rezultati našeg istraživanja su nam pomogli u rasvetljavanju opšte problematike školskog neuspeha studentske populacije i verujemo da će doprineti prevazilaženju i unapređivanju postojeće situacije u našem vaspitno-obrazovnom sistemu i akademskom miljeu.

Ključne reči: *Akademska sredina, akademski self-koncept, školski (ne)uspeh, nastavnici, vršnjaci.*

Abstract

Academic achievement is an important indicator of the degree of adaptation, or unsuccessful adaptation to academic environment. Therefore, to evaluate academic achievement one has to include not only the results of studying but also a degree of integration into the group and acquisition of certain social values appropriate for the student age. Academic failure is a complex and multifaceted concept that includes both educational results

Adresa autorke:
Bisera Jevtić
bisera@vaspks.edu.rs

within particular subjects and student behavior, attitudes, beliefs, and the formed value system. This concept in its widest sense means a decrease in studying achievements and a decrease in knowledge which might be a result of a student developmental level and environmental factors. Academic failure is most often determined as a mismatch between student achievements and intellectual capabilities, as a consequence of a discrepancy between student capabilities and demands he/she faces, as a problem caused by different psychosocial factors. Experiencing failure in academic environment causes in a student a loss of self-confidence in one's own capabilities, low self-esteem, and a lack of motivation for studying and participating in school activities. One's preoccupation with failure creates general insecurity and fear. It should be pointed out that failure does not have only an objective side and size, but also a subjective one since it is always followed by an emotional experience. Repeated failure can discourage, decrease initiative and therefore slow down and prevent the development of an individual. The pedagogical-empirical research is exploratory in nature, with the intention of gaining an insight into the influence of academic environment and its agents through their interrelatedness and connection to the academic success and failure of the student population. The research subject is the attitudes of pedagogy students to the causes of academic success and failure. In order to present the structure of orientation, the aim was to diagnose the present state of variables that determine current causes that influence academic success and failure as well as the connection of causes to the efficacy of their application. The research results helped us clarify the general problems of academic failure of student population and we believe they will contribute to surmounting and improving the current situation in our educational system and academic milieu.

***Keywords**: Academic environment, academic self-concept, academic success (failure), teachers, peers*

1 TERMINOLOŠKO RAZJAŠNJENJE POJMOVA ISTRAŽIVAVNJA

Školsko postignuće ima socijalnu dimenziju i pored ostalog, javlja se kao potreba ličnosti da pokaže integritet i demonstrira sposobnosti, potreba za pripadanjem i za ostvarivanjem respekta od strane drugih ljudi. Na Zapadu je postalo uobičajeno da se postignuće identifikuje sa školskim uspehom, a taj se pojam najčešće javlja kao sintagma "školskopostignuće" i to prvenstveno u kolokvijalnom govoru. U kontekstu ciljeva učenika, postignuće podrazumeva a) želju i potrebu učenika da poboljša svoje sposobnosti, b) potrebu učenika da budu efikasni, i c) nastojanje da se aktivnosti svedu na minimum ili da se izbegnu obaveze **Invalid source specified.**. Školski uspeh (školsko postignuće) odnosi se na stepen ovladavanja učenika znanjima, intelektualnim i praktičnim veštinama, kognitivnim strategijama predviđenim programima različitih školskih disciplina. Uspeh izražen školskim ocenama je jedan pokazatelj usvojenog znanja, percepcije sopstvene ličnosti učenika, faktor dalje obrazovne promocije, socijalnog ponašanja i celokupnog ponašanja deteta (Gadžić & Milivojević, 2009). Školski uspeh se može definisati i kao uspeh u nastavi koji „je nastavnom delatnošću postignuti nivo realizacije materijalnih, formalnih i vaspitnih zadataka nastave, specifikovanih nastavnim programom, tj. stepen u kojem su učenici trajno usvojili nastavnim programom propisana znanja, veštine i navike, razvili svoje psihofizičke sposobnosti i formirali moralno saznavanje, htenje i delovanje" (Markovac, 1973, p. 9). Ovaj stepen razvijenosti se procenjuje kako od strane društva, škole, tako i od strane pojedinca. Osim toga, školski uspeh je značajan pokazatelj stepena prilagođenosti, odnosno neuspeh neprilagođenosti, učenika školskoj sredini. Zbog toga se prilikom određenja škoskog uspeha, pored rezultata u učenju treba uzeti u obzir i stepen integrisanosti u grupu učenika i usvajanja izvesnih društvenih vrednosti u skladu sa uzrastom. Fenomen školskog uspeha ima kako formalni, objektivni aspekt (procene učitelja i/ili nastavnika), tako i neformalni, subjektivni aspekt (doživljaj učenika, roditelja, vršnjaka i relevantnih ostalih). Može se odnositi na postignuće u određenom trenutku ili tokom dužeg vremenskog perioda, na neko uže područje ili imati generalni karakter. Uspeh u važnim područjima života, a naročito u profesiji, jeste krajnje i najvažnije merilo nečijeg školskog uspeha (Božin, 2003).

Školski neuspeh je kompleksan i višeznačan pojam koji se odnosi kako na obrazovni rezultat u okviru pojedinih nastavnih predmeta, tako i na

ponašanje učenika, stavove, uverenja i formirani sistem vrednosti. Ispod prosečno školsko postignuće može se klasifikovati na više načina. Najpre, neophodno je precizirati domen interesovanja. Zbog većih potreba za pismenošću u industrijskim društvima, efikasnost u čitanju je nužna, i istraživači teškoća u postignuću primarno se fokusiraju na probleme čitanja i razumevanja pročitanog. Hek pojam školskog neuspeha izjednačava sa pojmom nenapredovanja, odnosno pod neuspehom podrazumeva „neprihvatljiv rad u razredu zbog čega učenik mora da ga ponovi“ **Invalid source specified.**. Gilford govori o sporom učenju, misleći pri tom na organizaciju, nastavni plan i nastavne metode. On takođe govori i o zaostajanju koje se odnosi na učenike sa prosečnom inteligencijom ili čak i iznad proseka. Odnosno, smatra da postoji razlika između sposobnosti učenika i njihovog postignuća **Invalid source specified.**. Prema Okonju, neuspeh je posledica narušavanja odnosa između učenika, nastavnika i spoljašnjih uslova odnosno posledica neusklađenosti između mogućnosti učenika i zahteva koji se pred njega postavljaju. Cetlin smatra da ovakvo određivanje pojma neuspeha nije dovoljno dobro, jer unutrašnji sadržaj pojma ovim putem nije određen. On smatra da je glavni kriterijum za utvrđivanje, odnosno definisanje pojma neuspeha, zaostajanje u odnosu na usvojenost sadržaja. Cetlin, kao uži pojam od pojma neuspeh, uvodi pojam zaostajanje, koji predstavlja neispunjavanje zahteva u toku nastavnog procesa i koji služi kao vremenski okvir za određivanje neuspeha (Malinić & Džinović, 2011).

Uzroci školskog neuspeha su brojni, a školsko postignuće učenika rezultat sadejstva mnoštva faktora. Autori koji se bave školskim neuspehom (Rutter & Yule, 1975; Silva, McGee, & Williams, 1985; Hinshaw, 1992; Kamal & Bener, 2009; Leitwood, Harris, & Strauss, 2010), navode tri široke grupe faktora kojima se označavaju uzroci neuspeha u školi. U prvu grupu faktora se ubrajaju oni uticaji koji dolaze iz porodičnog okruženja deteta kao što su obrazovni obrazovni status roditelja, zaposlenost roditelja, materijalni prihodi, broj članova porodice. uslovi stanovanja i dr. Druga grupa faktora se odnosi na školsko okruženje, tj. nepripremljenost nastavnika za kvalitetan rad, odgovarajuću organizaciju nastave, primenu savremenih metoda, oblika i sredstava, izgradnju povoljnih interpersonalnih odnosa i dr. Treću grupu faktora čine lične karakteristike učenika kao što su inteligencija, znanja, veštine, navike, iskustva, vrednosti, interesovanja, motivacija, očekivanja i slično (Jelić & Jovanović, 2011).

Nastavnici, kada objašnjavaju školski neuspeh, često polaze od tvrdnje o nedovoljno razvijenim sposobnostima, o malom predznanju, kao i o nedovoljnoj motivisanosti učenika da uče. Od toga u čemu se vide uzroci neuspeha, u mnogome zavisi i stav nastavnika prema konkretnom učeniku. Sva očekivanja, zahtevi i ponašanje nastavnika prema neuspešnom učeniku zavise od stava, shvatanja i značaja koje oni pridaju neuspehu u svojim ličnim sistemimam vrednosti. Definicija neuspeha zavisi i od toga kako posmatrač pristupa ovom problemu. Za neke nastavnike, roditelje i učenike neuspeh nije neuspeh ukoliko učenik prelazi iz razreda u razred, dok za druge i vrlo dobar uspeh, označava neuspeh.

Ono što je takođe vezano za nastavnika, kao i odnos nastavnika i neuspešnog učenika jeste ocenjivanje, koje predstavlja mesto najčešćih sukoba nastavnika i učenika. Ocena treba da predstavlja izraz učeničkih postignuća, međutim nestalni kriterijumi ocenjivanja predstavljaju veliki problem. Iz perspektive neuspešnih učenika, ocena nije samo izraz usvojenih znanja, već je pre izraz odnosa sa nastavnicima. Učenik koji mora da prihvati slabe ocene, često ne može da prihvati značenje koje nastavnik pridaje tim ocenama. Učenik se tada, od implikacija negativnih ocena često brani ravnodušnošću, imaju negativan stav prema školi, povećava se distanca prema nastavniku i nastava gubi smisao, a svaki uspeh se vidi kao slučajnost (Malinić & Džinović, 2011).

Veći broj njih doživljava neupeh u školi i nosi etiketu neuspešnog učenika, ali na različite načine ispoljava neuspeh i nosi se sa njim. Mendel i Markus, prema (Malinić D. , 2007), navode šest tipova neuspešnih učenika:

– *Inertni tipovi*- u ovu grupu neuspešnih učenika, spadaju oni koji su nemotivisani za rad, lakoumni su i oni su skloni oklevanju u mnogim aktivnostima;

- *Anksiozni učenici*- ovi učenici žele da budu bolji, ali zbog prevelike napetosti ne mogu da budu uspešni;
- *Istraživači identiteta*- u ovu grupu spadaju neuspešni učenici koji su toliko obuzeti otkrivanjem sopstvenog identiteta, da ih to udaljava od školskih zadataka i obaveza;
- *Varalice*- neuspešni učenici koji su impulsivni, skloni manipulacijama i ne vide svrhu uspeha u školi, *Tužni neuspešni*- ove učenike karakteriše depresivnost i nisko samopoštovanje i nedostaje im energija potrebna za školski rad; i
- *Prskosni neuspšeni*-ovi učenici neuspeh vide kao čin pobune. Od navedenih tipova, može se reći da prvi i šesti tip jasno pripadaju sterotipnom viđenju neuspeha, treći i četvrti tip imaju problem fokusiranja na postignuće, a za drugi i peti tip učenika može se reći „Oni mogu, ali ne mogu“ (Malinić D. , 2007, pp. 86-98).

2 PRIKAZ RANIJIH ISTRAŽIVANJA

Školski neuspeh može dovesti do ozbiljnih posledica koje treba lečiti. Usled neuspeha, učenik gubi samopouzdanje i smanjuje se motivacija za nastavk obrazovnog procesa.

Modea i Abdulbari (Madeeha & Abdulbari, 2010) su sproveli istraživanje čiji je cilj bio da se proceni prisustvo socijalnih, psihičkih, zdravstvenih i školskih faktora koji izazivaju školski neuspeh. Ustanovljeno je da neuspeh ne izaziva samo jedan faktor. Emocionalni poremećaj kao uzrok škoslkog neuspeha, raste i manifestuje se kao depresija, anksioznost i strah od ispita. Depresija se teško uočava od strane škoslkog osoblja i zato je potrebno uključivati zdravstvene radniku u pružanju pomoći učenicima koji ne postižu školski uspeh. Prilikom proučavanja problema školskog neuspeha, treba pomenuti istraživanja koja su se bavila kauzalnim vezama i mehanizmima između eksternalizirajućih problema u ponašanju i neuspeha u detinjstvu i adolescenciji (Hinshaw, 1992). U njima se navodi da su veze između školskog neuspeha i teškoća u prilagođavanju ponašanja odavno primećene. U pogledu rasprostranjenosti, lične i socijalne patnje i otpora prema većini intervencionih strategija, problemi u ponašanju i školski neuspeh čine većinu problema u detinjstvu. Svaki domen predviđa kasnije neprilagođavanje, tako da često dolazi do antisocijalnog ponašanja i korišćenja opijata, a veliki neuspeh u čitanju ne samo da ostaje, već stvara veoma loše uslove za ostala polja napredovanja. Objašnjenje osnovnih mehanizama teoretičare može dovesti do veza između ponašanja i kognicije, kada je u pitanju normalan, kao i netipičan razvoj, što je važan princip u polju razvojne psihopatologije. U istraživanju Rutera i Jula (Rutter & Yule, 1975), ispodprosečni uspeh u čitanju deli se u dve kategorije: a) čitanje koje zaostaje u odnosu na nivo koji je očekivan za dete određenog uzrasta (nazvan *generalni zastoj u čitanju*) i b) čitanje koje zaostaje u odnosu na nivo predviđen za dete određenog koeficijenta inteligencije kao i uzrasta (*specifična zaostalost u čitanju*). Priroda kriterijuma po kojima se ove dve kategorije definišu kao i veza između IQ-a i rezultata čitanja govore da deca iz prve grupe obično pokazuju ispodprosečne intelektualne performanse (pretežno u verbalnom domenu), što se objašnjava kroz teškoće u čitanju koje imaju, dok mladi iz druge grupe obično imaju prosečan ili natprosečan IQ.

U SAD-u, obrazovni termin *poremećaj u učenju* i psihijatrijski termin *specifični razvojni poremećaj*, koriste se da opišu probleme ove dece, koja su predmet većine istraživanja na ovom polju. Ipak, ovo istraživanje ne ograničava se na specifične probleme. Na prvom mestu, većina dece sa niskim postignućem ne ispoljava drugačija postignuća u vezi sa inteligencijom (Review of M. Rutter, J. Tizard, and K. Whitmore 'Education, Health And Behaviour', 1971). Isključivanje problema kao što su loše ocene ili generalni problemi u kogniciji može da prilično ograniči generalizaciju. Longitudinalna istraživanja pokazala su interesantne veze između ranih verbalnih poremećaja i eksternalizovanih problema u ponašanju u adolescenciji (Šonfeld, Šafer, Okonor, & Portnoj, 1988). Niska verbalna inteligencija može sama po sebi biti važan domen. Sa druge strane, relativno nedvosmislena kauzalna veza između globalno zaostalih intelektualnih pefrormansi i porekla emocionalnih i problema u ponašanju govori o kauzalnim vezama nekontrolisanog ponašanja i školskog neuspeha. Neke komponente u svakom domenu mogu biti pod uticajem drugog domena. Na primer,

ponavljanje i loše ocene mogu biti usko vezani za ponašanje kao i za sam neuspeh (Mancipolus, Morison, Hinšo,& Karte, 1989). Stoga, ovo istraživanje se primarno fokusira na procenu neuspeha individualnim testovima. Dodatno, suštinska debata fokusira se na to da li je nepažnja, za koju se smatra da je vrsta eksternalizovanih problema, zapravo kognitivni deficit.

Kada postoje dve varijable, često se pretpostavlja da prva utiče na drugu ili druga na prvu. Sa modelima kao što je ovaj, mogu se pretpostaviti dodatni faktori koji vode do direktnih i indirektih kauzalnih veza. Čak i jednostavan kauzalni model može dovesti do povećanja kompleksnosti. Takođe, svaki faktor može uticati na drugi. Heterogenost domena i verovatna kompleksnost veza među njima mogu voditi linearnom kauzalnom modelu, čak i kada na prvi pogled izgledaju jednostavno. Zbog brzog dečijeg razvoja i prezasićenosti individualnih, porodičnih i školskih varijabli koje se mogu javiti u ovoj jednačini, ovako kompleksni modeli nam otvaraju nova istraživačka polja, pitanja i saznanja.

3 METODOLOŠKA ORIJENTACIJA

Istraživanje je eksplorativnog karaktera, a namera nam je bila da sagledamo uticaj akademske sredine i njenih agenasa kroz međusobnu uslovljenost i povezanost, na školski (ne)uspeh studentske populacije

Predmet istraživanja glasi: Stavovi studenata pedagogije o uzrocima školskog (ne)uspeha.

Ciljevi istraživanja

Spoznajni: U istraživanju su se želeli utvrditi stavovi studenata o uzrocima školskog (ne)uspeha i njihov opšti stav prema značaju obrazovanja.

Pragmatični: Tragajući za strukturom opredeljenosti, želelo se dijagnostifikovati trenutno stanje varijabli koje utvrdjuju aktuelne uzroke koji utiču na školski (ne)uspeh kao i povezanost uzroka sa efikasnošću njihove primene.

Opšta hipoteza

Predpostavlja se da faktori (vaspitno-obrazovna sredina, nastavnik, vršnjaci) u velikoj meri utiču na školsko (ne)postignuće studenata.

Uzorak

Uzorkom je obuhvaćeno 168 studenata pedagogije Filozofskog fakulteta u Nišu. Uzorak nije ujednačen po polu, niti reprezentuje celu populaciju studenata ali je značajan po svojoj veličini, tako da su određene generalizacije moguće, ali u okviru ispitanika koji čine uzorak.

Instrumenti

U ovom istraživanju upotrebljeni su instrumenti:

1. Skala procene ASŠN-S-akademska sredina i školski (ne)uspeh (za studente), Adekvatnost podataka proverena je Kajzer-Majer Olzonovim (KMO) testom čija vrednost 0,75 pokazuje da su podaci adekvatni za primenu ove tehnike.
2. Upitnik konstruisan za potrebe istraživanja: I Značaj obrazovanja; II Uticaj vršnjaka na školsko (ne)postignuće; III Uloga i uticaj nastavnika na školsko (ne)postignuće; IV Lične karakteristike studenata kao uzrog skolskog (ne)postignuća.

4 ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA

Izračunavanjem t-testa došli smo do zaključka da ne postoji statistički značajna razlika kada uzmemo u obzir školski uspeh učenika, P= 0,728. Studenti koji su stekli uslov za upis u narednu godinu i studenti koji su upisali naredni semestar, bez obzira na ostatak ispita, pridaju veliki značaj obrazovanju i smatraju da je fakultetstki obrazovana ličnost od presudnog značaja za postizanje akademskog self-koncepta.

Istraživanje vršnjačkih grupa je značajno jer obezbeđuje informacije o tome koji obrasci vršnjačke interakcije najsnažnije deluju na akademsko postignuće učenika. Vršnjački odnosi su bitni za školski uspeh zbog toga što su uticaji vršnjaka veoma snažni, vremenom postaju sve stabilniji i zato što vršnjaci pružaju pojedincu primarnu podršku koju je nekada on dobijao u porodici.

Socijalna klima koja postoji u grupi pedagoga doprinosi psihološkom prilagođavanju i školskom uspehu i zbog toga ne treba zapostaviti razvijanje pozitivnih socijalnih odnosa među vršnjacima i ignorisati vršnjačke probleme i konflikte koji su sastavni deo interakcije u grupi vršnjaka. Svi koji

se bave obrazovanjem treba da budu svesni kakvu ulogu ima socijalno iskustvo u psihološkom i akademskom funkcionisanju. Da bi se unapredio uspeh studenata potrebno je podsticati i potpomagati socijalno i emocionalno prilagođavanje, kao i njihov celukupan razvoj.

Istraživanje je pokazalo da studenti koji ostvaruju pozitivne odnose sa vršnjacima manifestuju prosocijalne forme ponašanja i imaju pozitivan stav prema vaspitno-obrazovnoj sredini, te bolja školska dostignuća, a osećaj usamljenosti im je manji u odnosu na studente koji nisu uspeli da ostvare pozitivan odnos sa vršnjacima. Biti prihvaćen od razrednih drugova predstavlja i akademski i socijalni cilj koji ima direktan i pozitivan uticaj na školsko postignuće.

Uzimajući u obzir da su porodica i porodična klima od neprocenjivog značaja za uspeh studenata, sasvim je razumljivo da razvoj ličnosti, njegova interesovanja, postignuća, uspeh ili neuspeh proizilaze iz porodice i porodičnih uslova. Danas postoji veliki broj empirijskih nalaza, koji upućuju na to da postoji statistički značajna povezanost socioekonomskog statusa porodice i školskog uspeha. Nalazi svih tih istraživanja ukazuju da studenti koji potiču iz porodice sa visokim socioekonomskim statusom postižu bolje rezultate i viši stepen rezultata od onih koji potiču iz porodice sa nižim sociokenomskim statusom. Međutim, izračunavanjem t-testa smo došli do zaključka da ne postoji statistički značajna razlika kada uzmemo u obzir školski uspeh studenta bez obzira na godinu studiranja, uspešne i manje uspešne.

Za uspeh vaspitanika, jako je važna i školska sredina. S obzirom da studenti veći deo dana provede na Fakultetu, on ima veliku odgovornost, ne samo za njegovo obrazovanje, već i za vaspitanje. 67% ispitanika smatra da njihovi nastavnici pomažu neuspešnim studentima da prevaziđu neuspeh, a 73% njih smatra da bi se broj negativnih ocena smanjio kada bi nastavnici podjednako uvažavali uspešne i neuspešne učenike. Studentska populacija gubi interesovanje za učenje, jer 54% smatra da nastavnici još uvek realizuju nastavu na tradicionalan način, bez savremenih metoda i tehnika, a 40% njih smatra da nastavnici ne podstiču motivisanost studenata u cilju postizanja postignuća. Partnerskim odnosom nastavnika prema studentima smanjio bi se broj negativnih ocena, a samim tim i broj neuspešnih studenata. Nastavnik igra veliku ulogu u razvijanju interaktivnih i komunikativnih odnosa među studentima kao i u podsticanju prosocijalnog ponašanja. Postavlja se pitanje: Ko je ko u lavirintu Bolonjskog procesa?

Imajući u vidu zavisnost razvoja i menjanje sposobnosti samoprocene, i način studentske reakcije na povratne informacije o svom uspehu ili neuspehu, na osnovu dobijenih rezultata možemo reći da smo ovim istraživanjem to i potvrdili. Kada studenti dožive više neuspeha za redom oni gube motivaiju za učenje, bez obzira na školski uspeh i pol ispitanika. Takođe, kada dobiju lošu ili neprolaznu ocenu, oni počinju da sumnjaju u svoje sposobnosti, bez obzira na uspeh koji imaju u školi. Doživljavanje neuspeha izaziva gubljenje poverenja u sopstvene sposobnosti, slabljenje samopouzdanja, smanjenje motivacije za učenje...Opterećenost neuspehom stvara opštu nesigurnost i strah, a učestali neuspeh može da obeshrabri, da snizi inicijativu i samim tim ukoči razvoj pojedinca. Nedostatak poverenja u sopstvene mogućnosti, samo je jedan od prediktora školskog neuspeha. U tom slučaju važan je nastavnik, jer je dokazano da on ima važnu ulogu u izgradnji poverenja u školski uspeh. Kada nastavnik pokaže veru u studentsko postignuće, student i sam počinje da veruju u sebe.

5 ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Školski (ne)uspeh je kompleksan i višeznačan pojam, jer se odnosi kako na obrazovni rezultat u okviru pojedinih nastavnih predmeta, tako i na ponašanje vaspitanika, stavova, uverenja i formirani sistem vrednosti. Često se neuspeh u školskoj vaspitno-obrazovnoj sredini istraživao iz perspektive nastavnika i roditelja, a malo pažnje se poklanjalo samim vaspitanicima i njihovim stavovima o uzrocima (ne)uspeha.

Istraživanje je bilo usmereno na rasvetljavanje problema koji postoji u našim vaspitno-obrazovnim sredinama, bez obzira na stepen i nivo obrazovanja, a koji se tiče školskog (ne)uspeha vaspitanika i njihovog opšteg stava prema značaju obrazovanja. Ispitujući njihove stavove o školi i obrazovanju, o podršci koju dobijaju ili ne dobijaju u ovom periodu i šta je ono što im najviše otežava postignuće, možemo

zaključiti da se pridaje veliki značaj obrazovanju i akademskom self-konceptu koji je od presudne važnosti za uspeh svakog pojedinca.

Ovim istraživanjem smo zaključili i to da da je vaspitanicima bitno da budu prihvaćeni od strane vršnjaka, da traže pomoć međusobno kada su u nečemu slabiji i da većina njih teži tome da imaju sličan ili isti uspeh kao i njihovi vršnjaci, što ide u prilog postizanju boljeg uspeha na nivou grupe.

Posmatrajući trenutni društveni kontekst u kome živimo, možemo uočiti svojevrsni paradoks. Naime na jednoj strani, brojne društveno-političke turbulencije koje prate jedno tranziciono društvo kao što je naše produkuje poremećen sistem vrednosti, krizu morala, apatiju, beznađe, agresivnost i različite vidove netrpeljivosti, što može biti prepreka ispoljavanju pozitivnog socijalnog ponašanja. Sa druge strane, pozitivni oblici ponašanja kao što je prosocijalno ponašanje, altruizam su najpotrebniji u teškim vremenima, što pokazuju primeri solidarnosti u vanrednim okolnostima. To implicira potrebu permanentnog i kontinuiranog rada na razvijanju „pomažućih“ oblika ponašanja u cilju motivisanja na školska postignuća. Međutim, s obzirom na znatnu rasprostranjenost negativnih oblika ponašanja, sve je veća potreba ka protivteži u čijoj osnovi će se nalaziti pozitivni oblici ponašanja kao što su pomaganje, deljenje, solidarnost, razumevanje i sl. Pored porodice, svojom dinamičnošću, pedagoško-psihološkim radom i raznovrsnim socijalnim odnosima i vaspitno-obrazovna školska sredina se navodi kao institucija sa različitim oblicima prosocijalnog ponašanja i profesionalnim kompetencijama, koji se podstiču i razvijaju vaspitno-obrazovnim radom. Rezultati našeg istraživanja su nam pomogli u rasvetljavanju opšte problematike školskog neuspeha studentske populacije i verujemo da će doprineti prevazilaženju i unapređivanju postojeće situacije u našem vaspitno-obrazovnom sistemu.

CITIRANI RADOVI

Božin, A. (2003). Školski uspeh kao psihološki problem. *Pedagoška stvarnost, 49*(5-6), 499-509.

Gadžić, A., & Milivojević, A. (2009). Školski uspeh i status adolescenata u razredu. *Teme, 33*(4), 1379-1389.

Hinshaw, S. (1992). Externalizing Behevior Problems and Academic Underachievement in Childhood and Adolescence: Causal Relationships and Underlying Mechanisms. *Psychological Bulletin*(1), 127-155.

Jelić, M., & Jovanović, B. (2011). Siromaštvo kao faktor školskog neuspeha učenika. *Socijalna misao, 18*(4), 79-95.

Kamal, M., & Bener, A. (2009). Factors contibuting to school failure among school children in very fact developing Arabian Society, et al OMJ 24,. *OMJ*, 212-217. doi:10.5001/omj.2009.41

Leitwood, K., Harris, A., & Strauss, T. (2010). *Leading School Turnaround, How Succesful Leaders Transform Low-Performing Schools.* New York: Yohn Wiley & Sons. Inc.

Malinić, D. (2007). *Kako pomoći neuspešnom učeniku.* Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.

Malinić, D., & Džinović, V. (2011). Položaj neuspešnog učenika u mreži odnosa u školi. In *Izazovi socijalopedagoške delatnosti* (pp. 191-196). Niš: Filozofski fakultet.

Markovac, J. (1973). *Suzbijanje neuspeha u osnovnoj školi.* Beograd: Jugoslovenski zavod za proučavanje školskih i prosvetnih pitanja.

Review of M. Rutter, J. Tizard, and K. Whitmore 'Education, Health And Behaviour'. (1971, 11). *Psychological Medicine, 1*(05), 439-439. doi:10.1017/S0033291700044858

Rutter, M., & Yule, W. (1975, 07). The concept of specific reading retardation. *Journal of child Psychology and Psychiatry, 16*(3), 181-197. doi:10.1111/j.1469-7610.1975.tb01269.x

Silva, P., McGee, R., & Williams, S. (1985, 05). Some characteristics of 9-year-old boys with general reading backwardness or specific reading retardation. *Child Psychol Psychiatry, 26*(3), 407-21.

Datum prve prijave: 22.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 05.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Jevtić, B. (2014, 07 15). Akademska sredina i akademsko (ne)postignuće. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 166-173. doi:10.12709/fbim.02.02.02.16

*Style – **Chicago*** Fifteenth *Edition:*

Jevtić, Bisera. 2014. "Akademska sredina i akademsko (ne)postignuće." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 166-173. doi:10.12709/fbim.02.02.02.16.

*Style – **GOST*** Name *Sort:*

Jevtić Bisera Akademska sredina i akademsko (ne)postignuće [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 166-173.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Jevtić, B., 2014. Akademska sredina i akademsko (ne)postignuće. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 166-173.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Akademska sredina i akademsko (ne)postignuće. **Jevtić, Bisera.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 166-173.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.17

NOVA PARADIGMA MARKETINGA ZA MALA I SREDNJA PREDUZEĆA

NEW MARKETING PARADIGM FOR SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

Ratimir Jovićević
Univerzitet Mediteran, Fakultet za poslovne studije „Montenegro Business School“, Podgorica, Crna Gora

Milica Kovačević
Univerzitet Mediteran, Fakultet za poslovne studije „Montenegro Business School“, Podgorica, Crna Gora

Milica Raičević
Univerzitet Mediteran, Fakultet za poslovne studije „Montenegro Business School“, Podgorica, Crna Gora

© MESTE NGO
JEL category: **M3, M31**

Apstrakt

Zbog razlike koja postoji između malih i srednjih preduzeća (MSP) i velikih preduzeća tradicionalni marketing koji primjenjuju velika preduzeća nije prikladan u MSP naročito u okvirima marketing mix-a. U savremenoj literaturi, koja izučava marketing MSP-a, najčešće se ukazuje na potrebu primjene Marketing odnosa (MO) čiji su rezultat marketinške mreže. Posebno se potencira, uloga vlasnika /menadžera kao ključna karakteristika koja razlikuje MSP od velikih preduzeća. Kreiranjem ličnih mreža sa stejkholderima vlasnik/menadžer utiče na marketing MSP što je izuzetno važno za donošenje uspješnih marketing odluka. Glavna tema ovog rada jeste razmatranje marketing odnosa kao valjanog okvira marketinga za MSP. U ovom radu se želi pokazati da je marketing odnosa prikladan za MSP, uz postojanje snažnih veza između marketing odnosa, ličnih mreža i MSP. Dosadašnja praksa MSP podvrgavana je, i to dugo, kritici, a istraživači su tvrdili da mali i srednji preduzetnici imaju ograničena znanja o marketingu. Iskustvo, ipak, pokazuje da MSP posjeduju jedinstvene karakteristike koja ih značajno razlikuju od velikih. Upravo zbog navedenog ukazuje se potreba za razvojem novih marketinških okvira koja bi za njih bila prihvatljivija. Sa pojavom nove paradigme kao što je Marketing odnosa, marketing doživljava transformaciju i postaje primjenljiviji u praksi MSP.

Ključne riječi:

marketing, marketing odnosa, MSP, marketinške - lične mreže, vlasnik/menadžer.

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Ratimir Jovićević
ratkojovicevic@t-com.me

Abstract

Due to the difference that exists between small and medium sized enterprises (SME) on one

side and big enterprises on the other, traditional marketing applied by big enterprises is inappropriate for SMEs, particularly within the framework of marketing mix. Modern literature, which studies SMEs marketing, most often points to the need to apply relationship marketing (RM) which results in marketing network. The role of owner/manager is given a particularly prominent place in this framework, it being a key characteristic that differentiates SMEs from big enterprises. Creating personal networks with stakeholders, the owner/manager influences SME marketing, which is crucially important for making successful marketing decisions. The main topic of this paper is analysis of relationship marketing as a quality framework for SMEs marketing. The paper aims to show that for SMEs relationship marketing is appropriate, and that there is a strong tie between relationship marketing, personal networks and SMEs. SMEs practice has long been subject to criticism, and researchers have claimed that small and medium sized entrepreneurs have limited knowledge of marketing. Experience, however, has shown that SMEs possess unique characteristics which differentiate them substantially from big enterprises. Due to the said, a need has arisen to develop a new marketing framework which would be more acceptable for them. With occurrence of a new paradigm, such as relationship marketing, marketing is undergoing a transformation and becomes more applicable in SMEs practice.

***Key words**: marketing, relationship marketing, SME, personal networks, owner/manager*

1 UVOD

Gronroos prvi uočava promjenu u paradigmi marketinga, u smislu da pojavom marketing odnosa može da se zamijeni postojeći pristup 4P ili 7P ili tradicionalni pristup marketingu. Pojavio se moderni pristup marketingu, tako da se fokus sa klasičnih instrumenata i poslovne orijentacije zamjenjuje orijentacijom na potrošača, vrijednost i uslužnu dimenziju, sa izraženijim osloncem na potrošača. Ciklus marketinških vrijednosti proizvoda i potrošača ogleda se u tome što vrijednost proizvoda opada tokom vremena, a vrijednost potrošača raste tokom vremena. U tom kontekstu je veoma važan životni ciklus potrošača, vrijednost potrošača na dugi rok, identifikacija i pridobijanje potrošača, širenje baze potrošača i zadržavanje potrošača. Sve je to potpomognuto digitalnom tehnologijom. Ovakav pristup mnogi teoretičari marketinga nazivaju crvenom niti savremene marketing koncepcije. Naime, pored velikih dostignuća koja su vezana za izučavanje potrošača, još uvijek, ne bar u potpunosti, nije dat odgovor na pitanje zašto se potrošač ponaša na način na koji se ponaša u kupovini i potrošnji proizvoda i usluga. Naučnicima raznih profila ljudski mozak je, uglavnom, ostao nedokučiv. Kao disciplina, ponašanje potrošača, usmjereno na širi opseg pitanja vezanih za razvoj i karakteristike čovjeka kao potrošača, ne bavi se definisanjem strategija uspostavljanja i održavanja odnosa sa kupcima.

Novi trendovi u marketingu imaju sasvim novi pristup odnosima sa potrošačima. Njihov nastanak je posljedica, kako novih shvatanja i saznanja, tako i nastojanja da se nauka približi i rješavanju praktičnih problema koji su vezani za privredu i društvo. Savremeno doba zahtijeva od preduzeća iz raznih djelatnosti, da se ponašaju na način da maksimalno uvažavaju svoje partnere i razviju dugoročne odnose sa svojim najznačajnijim potrošačima, što pretpostavlja viši stadijum u evolutivnom razvoju logike poslovanja.

Marketing odnosa (MO) je primjenjiviji i prikladniji za mala i srednja preduzeća (MSP) i ima za rezultat koncept mreža koje preduzeća smatraju važnim faktorom za uspjeh sprovođenja marketing aktivnosti. U radu se želi naglasiti da je za MSP prikladniji pristup marketing odnosa od tradicionalnog marketing pristupa, da su MO i mreže važan marketing okvir MSP, te da između njih postoji snažna funkcionalna veza.

Na osnovu relevantne literature i prakse dolazi se do vrijednog saznanja da marketing koji praktikuju mala preduzeća je upravo MO, čiji su rezultat mreže, i to lične mreže vlasnika/menadžera.

2 ODNOS MARKETINGA I MARKETING ODNOSA

2.1 Teorijski pristup marketingu u malim i srednjim preduzećima

Kada govorimo o marketingu u malim i srednjim preduzećima i marketingu odnosa vrijedno je zapažanje Ph. Kotlera (Kotler, Bowen, & Makens, 2010). Menadžeri u MSP često vjeruju da marketing istraživanje mogu sprovoditi samo stručnjaci velikih kompanija koji raspolažu

odgovarajućim (velikim) fondom namijenjenim marketingu i marketing istraživanju. Kotler smatra da mnoge tehnike istraživanja mogu koristiti MSP, uz male ili gotovo zanemarljive troškove. Menadžeri MSP mogu dobiti dobre marketinške informacije posmatranjem onoga što se oko njih dešava. Tako restorani mogu procijeniti svoje klijente praćenjem njihovog broja i vrsta klijenata u različitim vremenskim intervalima tokom dana. Zatim, oglašavanje konkurencije može se pratiti, na primjer, iz lokalnih medija. Mogu se koristiti neformalne ankete na malim pogodnim uzorcima. Na taj način se može otkriti šta klijenti vole, a šta ne vole. Mogu se sprovesti istraživanja putem neformalnih fokus grupa ili pozivanjem manjih skupova na ručak. Šefovi restorana mogu voditi razgovore sa klijentima o uslugama, mogu obaviti neformalne razgovore telefonom u vrijeme slabog poslovanja, kako bi dobili informacije gdje jedu kada su van i šta misle o različitim restoranima na tom području.

Menadžeri mogu sprovoditi jednostavne eksperimente promjenom tema u poslatoj pošti, na osnovu kojih saznaju koja je marketing taktika najbolja. Izmjenom oglasa u novinama menadžer može posmatrati efekte veličine i pozicije oglasa, promjene prodajne cijene, kao i medija koji koriste.

MSP mogu dobiti sekundarne podatke od udruženja, medija, komore i vladinih organizacija koje daju posebnu pomoć malim preduzećima. U SAD se nude besplatne publikacije koje daju savjet o temama koje obuhvataju planiranje, oglašavanje do naručivanja poslovnih oznaka. Lokalne novine često daju informacije o lokalnim kupcima i njihovim razlozima kupovanja. Interesantno je da mnogi koledži traže mala preduzeća koja će im koristiti kao slučajevi iz prakse za projekte, pri izučavanju marketinških predmeta (npr. Marketing istraživanja).

Tako, malo preduzeće sa neznatnim budžetom može djelotvorno iskoristiti prikupljene sekundarne podatke, posmatranje, ankete i eksperimente. Iako je neformalno istraživanje manje kompleksno i jeftinije, mora se pažljivo raditi. Moraju se razraditi ciljevi istraživanja, formulisati unaprijed pitanja i sistematski prepoznati uticaji na istraživanje. Ako se jedno istraživanje pažljivo isplanira i primijeni, može pružiti pouzdane informacije koje će služiti za poboljšanje donošenja dobrih marketing odluka.

2.2 Značaj marketing odnosa za mala i srednja preduzeća

Američka asocijacija za marketing (2008) u zvaničnoj definiciji navodi: „Marketing je organizaciona funkcija i skup procesa kreiranja, komuniciranja i dostavljanja vrijednosti kupcima, kao i skup procesa upravljanja odnosima sa kupcima na način da obezbjeđuju beneficije organizaciji i njenim stejkholderima.“

MO tako sve više postaje platforma za izučavanje teorije i prakse marketinga i platforma za izučavanje menadžmenta. Konsekventno navedenom, radi se o kompleksnom problemu koji zahtijeva multidisciplinarni pristup u njegovom izučavanju (sociologija, psihologija, ekonomija, pravo).

Domen MO se neprestano širi, budući da fleksibilna informaciona tehnologija omogućava eksterno i interno umrežavanje preduzeća, uspostavljanju čvrstih elektronskih i personalnih veza sa potrošačima i razvoj CRM (menadžment odnosa sa kupcima) strategije. Tako se u procesima razmjene gube klasične granice između tržišta i preduzeća, odnosno preduzeća međusobno manje konkurišu preko tržišta, a sve više preko međusobno povezanih mreža. Angažovanje zaposlenih je sve više usmjereno izvan uskih granica preduzeća, jer su predominantno usmjereni prema kupcima, koji, na neki način, postaju intergralni dio preduzeća. Taj integralni kapital, koji nije evidentiran u bilansu preduzeća, a koji se stvara na relaciji zaposleni-potrošači, u stvari, obezbjeđuje ključnu konkurentsku prednost preduzeću. MO se tako razvija i egzistira u umreženom privrednom i socijalnom ambijentu na širem globalnom tržištu.

Prema tehnologiji u funkciji razvoja menadžmenta odnosa sa potrošačima, a imajući u vidu karakteristike vodećih softvera za CRM, mogu se razlikovati: CRM na bazi uslužnog korišćenja, CRM na bazi instalacije u firmi korisnika, CRM za mala i srednja preduzeća, CRM za velike firme i CRM za bazične i mobilne aplikacije. Nas interesuje prvenstveno softver za CRM u malim i srednjim preduzećima. Ova preduzeća se

prvenstveno odlučuju za modifikovani CRM, kao CRM lite ili Small business CRM. To je verzija CRM koja, po pravilu, imaju dio ukupne funkcionalnosti i zbog toga ih nije moguće kompletno integrisati u IS (informacioni sistem) firme, za razliku od velikih, koja potpuno integrišu CRM u svoj IS. Treba takođe napomenuti da mala i srednja preduzeća ne moraju da biraju CRM na bazi uslužnog korišćenja.

CRM lajt (lite) je verzija CRM softvera sa smanjenim mogućnostima, bez kompleksnih funkcija neophodnih za integraciju sa ostalim djelovima informacionog sistema. Ovaj sistem istovremeno opslužuje manje od 100 korisnika povezanih u lokalnu kompjutersku mrežu. Dakle, softver za ove namjene je, ili instalisan na server mreže u kući, ili ta mreža obezbjeđuje izlaz na Internet i pristup softveru koji se koristi kao servis, a instaliran je na sistemu pružaoca usluga. Rješenje, koje se na ovaj način nudi, povećava produktivnost prodaje, određenih funkcija marketinga, usavršava službu podrške kupcima i utiče na zadržavanje postojećih kupaca i ostalih elemenata, u smislu smanjenja troškova, broja zaposlenih, poboljšanja kvaliteta i dr. U principu, implementacija CRM u malim i srednjim preduzećima utiče na poboljšanje većeg broja poslovnih procesa, bolju obradu dokumentacije i ukupno bolju efikasnost.

3 ZNAČAJ MARKETING MREŽA ZA MALA I SREDNJA PREDUZEĆA

Marketing mreža se bazira na pretpostavci da je teško pronaći preduzeće koje je samo sebi dovoljno, tj. da ne zavisi od sredstava drugih preduzeća. Tome doprinosi internacionalizacija poslovanja, razvoj tehnologije, mijenjanje strukture i izuzetno jačanje tercijalnog sektora privrede. Potrošači predstavljaju značajan činilac i direktno utiču na razvoj brojnih partnerstava koje uspostavljaju učesnici na tržištu.

Jedan broj autora (Zontanos & Anderson, 2004), baveći se izučavanjima veza i odnosa marketinga i malih i srednjih preduzeća, došao je do zaključka da su sličnosti između teorije preduzetništva i marketinga odnosa veoma upečatljive, te da je teško odvojiti i napraviti bitnu razliku između preduzetničkih aktivnosti i marketinga odnosa. Ova dva autora podržavaju Gronroosovu tvrdnju da se teorija marketinga suočava sa promjenama koje u mnogome uslovljavaju i promjenu paradigme marketinga sa klasičnim 4P. Marketing fokus nije više u pojedinačnoj, izolovanoj transakciji, već na odnosu. Tako je naglašena ulogu pojedinca, ali i uključivanje pojedinca u mrežu odnosa, pa se koncepcija umrežavanja pojavljuje kao krucijalna veza između teorije preduzetništva i teorije marketing odnosa. Većina malih preduzeća praktikuje marketing odnosa, koji su pod snažnim uticajem vlasnika /menadžera, gdje se naglašavaju lični kontakti sa potrošačima/kupcima, odnosno lične mreže. Osnova mrežnog marketinga, kada su u pitanju MSP, je u suštini elemenat odnosa, uzimajući u obzir povezanost, empatiju, reciprocitet i povjerenje, kao i veze sa partnerima koje su utemeljene na odnosima. Više je nego uočljivo da postoji snažna veza između umrežavanja preduzetnika sa okolinom, umrežavanja koje se može posmatrati kao marketing odnosa. Preduzetnici su okrenuti prema okruženju i širenju prema okruženju, izgradnji odnosa koji se zasnivaju na povjerenju, što sveukupno doprinosi stvaranju nove vrijednosti. Tako se mreže marketing odnosa pojavljuju kao važan faktor pristupu marketinga MSP. Mrežni pristup ima naglašenu snagu i uticaj, uslovljen visokom kompatibilnošću sa poslovnim okruženjem sa kojim MSP obavlju svakodnevnu komunikaciju u poslovanju. Gilmore, Carson i Grant (Gilmore, Carson, & Grant, 2001) s pravom zaključuju da se karakteristike umrežavanja MSP podudaraju sa karakteristikama marketinga MSP i stvaraju dobru osnovu za uspostavljanje efikasnih mreža. Navedeno omogućava stvaranje i izgradnju odnosa i udruživanju mreža i, na kraju, vodi stvaranju vrijednosti za potrošača kao krunu biznisa.

4 KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Kada govorimo o podjeli preduzeća sa aspekta njihove veličine, onda možemo govoriti o: malim, srednjim i velikim preduzećima. Kao kriterijume za ovu podjelu preduzeća možemo uzeti: broj zaposlenih; vrijednost sredstava, odnosno raspoloživog kapitala; ukupni godišnji prihod i

profit. Podjela preduzeća sa ovoga aspekta je značajna, jer svaka od ovih vrsta preduzeća doprinosi na svoj način privrednom razvoju zemlje. S toga je svaka država zainteresovana da zna strukturu i udio pojedinih preduzeća, kako bi mjerama makroekonomske politike obezbijedila njihov balans. Mala i srednja preduzeća su motor privrednog razvoja, a njihov razvoj omogućava: povećanje društvenog proizvoda, povećanje broja privrednih subjekata, kreiranje novih radnih mjesta, podizanje životnog standarda, supstituciju uvoza i veću izvoznu konkurentnost domaće privrede. Međutim, MSP su i vrlo osjetljiv segment privrednog poslovanja, koji često treba vrlo intenzivnu i neprekidnu institucionalnu pomoć i podršku.

U odnosu na velike sisteme, mala i srednja preduzeća imaju svoje prednosti, odnosno nedostatke. Osnovne prednosti se ogledaju u tome što su atraktivnija, inovativnija, fleksibilnija i kreativnija od velikih preduzeća. Još neke od prednosti se ogledaju u sljedećem:

- MSP imaju veću prilagodljivost promjenama na tržištu, a često i sama iniciraju promjene;
- Kod malih preduzeća put od ideje do realizacije novog proizvoda je znatno kraći, što utiče i na nastanak novih i kvalitetnijih proizvoda;
- Mali biznis započinju ljudi koji imaju veliki entuzijazam, motivaciju da rade dugo, naporno, kreativno, a taj entuzijazam i motivaciju prenose i na zaposlene;
- Promovišu privatnu svojinu i preduzetničke vještine;
- U slučaju gašenja, MSP ne izazivaju velike društvene poremećaje, jer zapošljavaju relativno mali broj ljudi;
- U malim i srednjim preduzećima vlasnik je najčešće i direktor firme što dodatno podstiče racionalno i savjesno korišćenje kapitala;
- U MSP najčešće vlasnici zapošljavaju i članove uže porodice, a veoma često su u pitanju porodične firme, koje su najstabilniji dio svake privrede;
- Neposrednost kontakta je velika snaga MSP-a, zato što vlasnik preduzeća sve drži pod kontrolom i može brzo stupiti u kontakt s drugim preduzetnikom;
- Birokratizacija u malim i srednjim preduzećima je znatno niža, vlasnik/menadžer često istovremeno obavlja više funkcija;
- Međuljudski odnosi u malim sistemima su zdraviji, humaniji, zbog svakodnevnog zajedničkog suočavanja sa istim problemima i, najčešće, zajedničkog rješavanja istih;
- Mala preduzeća, svojim učešćem u ukupnom broju preduzeća, značajno utiču na elastičnost privrednog sistema jedne zemlje, pošto svojom prilagodljivošću lakše napuštaju postojeću djelatnost i započinju proizvodnju novih proizvoda;
- Sve veći broj MSP primjenjuje novu i visoku proizvodnu tehnologiju;
- Iako su i dalje pretežno usmjerena na lokalno tržište, sve veći broj MSP ima značajnu ulogu i u međunarodnoj razmjeni.

Kao nedostatke malih i srednjih preduzeća možemo navesti:

- Mogućnost bržeg gašenja u odnosu na velika preduzeća. 30-40% malih firmi prestaje sa radom u toku prve tri godine od njihovog osnivanja, a čak 60% u periodu od osam do deset godina od osnivanja. Kada su u pitanju porodične firme, čak 95% ne nadživi treću generaciju;
- Produktivnost u MSP može biti niža, jer zaposleni često obavljaju veći broj različitih poslova, što sprječava njihovu užu specijalizaciju i usavršavanje;
- Nedovoljna informisanost;
- Nepostojanje sindikata, pa su radnici često nezaštićeni, a rizik od gašenja preduzeća i gubitka posla je znatno veći nego kod velikih preduzeća;
- Mala preduzeća nijesu konkurentna na međunarodnom tržištu, osim ako ne nastupaju udruženo ili pod okriljem velikih preduzeća.

U Crnoj Gori mala preduzeća čine 98,7%, srednja preduzeća čine 1,1%, a velika preduzeća 0,2% u ukupnoj strukturi preduzeća (MONSTAT Zavod za statistiku Crne Gore, 2012). Kriterijum za razvrstavanje preduzeća dat je u tabeli 1.

Tabela 1: Podjela poslovnih subjekata po veličini

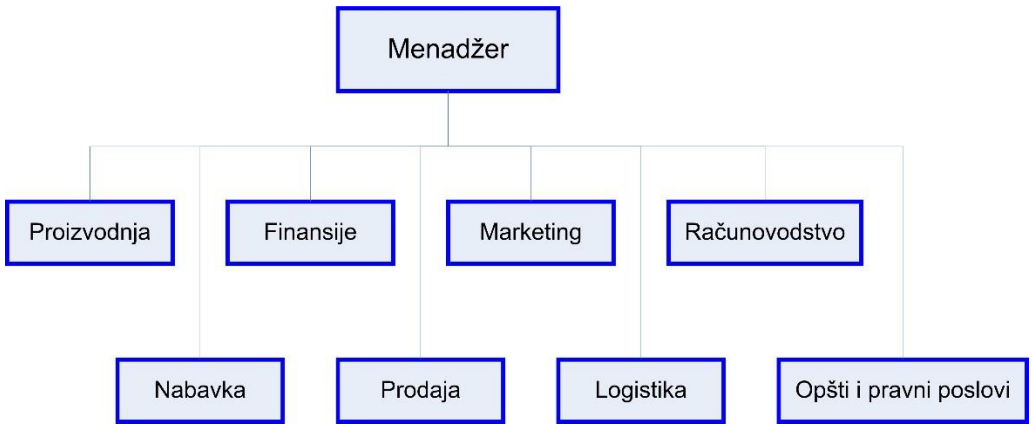
Oznaka	Zaposleni	Promet (u eurima)	Aktiva (u eurima)
Mala	Od 1 do 49	<10.000.000	< 10.000.000
Srednja	Od 50 do 249	OD 10.000.000 DO 50.000.000	OD 10.000.000 DO 43.000.000
Velika	>250	> 50.000.000	> 43.000.000

Izvor: MONSTAT Zavod za statistiku Crne Gore

Posmatrano po sektorima, u Crnoj Gori dominantne su sljedeće djelatnosti MSP: 40% MSP se bavi trgovinom na veliko i malo; 10,8% su MSP koja se bave uslugama pružanja smještaja i hrane; 8,9% se bavi građevinarstvom; 8,2% bavi se stručnim, naučnim i tehničkim djelatnostima; 8,5% prerađivačkom industrijom, a 6,9% saobraćajem i skladištenjem.

Svako preduzeće ima svoju specifičnu organizacionu strukturu, odnosno neki svoj sistem unutrašnjih veza i odnosa. Sa razvojem preduzeća dolazi i do razvoja organizacione strukture. U prvoj etapi razvoja možemo govoriti o preduzetničkoj organizaciji – jedno lice (preduzetnik) dominira organizacijom, u smislu da mu ona služi da ostvari neke svoje ciljeve. U drugoj etapi imamo tim menadžera, gdje generalni direktor koordinira rad menadžera pojedinih poslovnih funkcija.

Ukoliko su radne operacije u malim i srednjim preduzećima vezane za proizvodnju, usluge, nabavku, prodaju, finansije, računovodstvo i pomoćne poslove, onda bi organizacija funkcija mogla da se prikaže kao na slici 1.



Slika 1. Organizacija funkcija u malim i srednjim preduzećima

Izvor: (Ceranić, 2009)

Treću etapu karakteriše postojanje većeg broja proizvoda i nastupa na većem broju tržišta, pa možemo govoriti o postojanju relativno samostalnih strategijskih poslovnih jedinica (karakteristično za velika preduzeća). Organizacija treba da mijenja svoju strukturu i da je usaglasi sa promjenama u svojoj sredini i strategiji, jer što je stepen prilagođavanja veći, to možemo govoriti i o boljim rezultatima poslovanja.

Upravljanje preduzećima, u uslovima nedostatka resursa, utiče i na organizacionu strukturu – mali broj zaposlenih koji često obavljaju i po više funkcija u preduzeću (čak i sam vlasnik); neke aktivnosti se izmještaju i izvan samog preduzeća. Upravo ta mogućnost izmještanja pojedinih aktivnosti izvan samog preduzeća umnogome odražava i specifičnost menadžmenta i organizacije MSP-a.

Karakteristike i specifičnosti MSP utiču na njihovu marketinšku praksu. Tradicionalni model marketinga koji važi za velika preduzeća ne može se primi jeniti i na MSP upravo zbog njihovih jedinstvenih karakteristika i ograničenja. MSP posluju na geografski ograničenom području i imaju ograničen broj kupaca, ograničena su u pogledu finansijskih sredstava koja su spremna da

izdvoje za marketing i za zapošljavanje specijalista iz oblasti marketinga. U malom preduzeću nejasna je granica između prodaje i marketinga, s obzirom da se većina marketinških aktivnosti odvija pri prodaji, pa mnogi vlasnici/menadžeri percipiraju prodaju kao marketing. Možemo zaključiti da je marketinšku praksu teško standardizovati za MSP, jer različiti aspekti marketinga imaju različitu važnost za pojedina preduzeća. Svakako je ono što ih čini sličnima potreba za primjenom marketinga odnosa i građenja marketing mreža.

4.1 Uloga vlasnika u malim i srednjim preduzećima

Specifičnost menadžmenta u malim i srednjim preduzećima ogleda se u tome što, u prvoj fazi rada i poslovanja preduzeća, pažnja je usmjerena na proizvod i njegov plasman. Ovdje je od ključne važnosti uloga vlasnika/preduzetnika, njegovo znanje, vještine, iskustvo, jer on na sebe preuzima veliki dio ključnih menadžerskih funkcija, kao što su: obezbjeđenje finansijskih sredstava, nabavka, organizovanje proizvodnje, prodaja, unutrašnja organizacija preduzeća i tome slično. Ukoliko imamo ograničena sredstva i resurse, ova uloga vlasnika se smatra poželjnom. U početnoj fazi poslovanja vlasnik često ima i vlasničku i upravljačku funkciju.

Kako preduzeće širi svoju djelatnost, odnosno sa njegovim rastom i razvojem model upravljanja i uloga vlasnika bi trebala da se mijenja. Rast i razvoj preduzeća treba da prati rast i razvoj menadžerskih vještina, angažovanje profesionalnih menadžera. Ukoliko vlasnik i dalje sam odlučuje o svim pitanjima, radi po cijeli dan, nema vremena, oslanja se na iskustvo i znanje od prije ulaska u biznis, vodi se intuicijom, zanemaruje strateška pitanja rasta i razvoja preduzeća zbog sve većeg broja i obima operativnih aktivnosti, onda posljedica takvog pristupa je i stagnacija poslovnih aktivnosti i samog preduzeća. Da bi MSP dobro funkcionisala, neophodno je da angažuju eksperte i da se na njih prenese dobar dio procesa donošenja odluka i upravljanja. Preduzeća koja vode menadžeri, koji nijesu vlasnici, bolje se snalaze u kompleksnom okruženju, ali iskustvo je pokazalo da čak i u takvim organizacijama vlasnici svojim menadžerima samo povremeno daju slobodu u donošenju odluka, dobro čuvajući autoritet svoje vlasničke funkcije. Upravo u činjenici da najveći broj vlasnika nije spreman da delegira važne odluke na zaposlene menadžere, predstavlja jedan od značajnih ograničavajućih faktora uspješnog razvoja preduzeća.

Preduzetničko preduzeće se razlikuje od bilo kog malog i srednjeg preduzeća po tome što je stalno usmjereno na nove šanse, stalno se mijenja, inovira, ako ima preduzetnički menadžment. Preduzeće, međutim, može da postane i ostane preduzetničko samo ako je njegov menadžment konzistentno preduzetnički.

Uloga vlasnika je jako bitna u stvaranju strategije MSP. Kroz strategiju MSP često su reflektovani lični ciljevi vlasnika. Po obliku svojine, od ukupnog broja poslovnih subjekata u Crnoj Gori, preko 99% je u privatnom vlasništvu. Poseban oblik privrednih oragnizacija čine porodične firme. Porodične firme su najstariji i najčešći oblik privrednih organizacija u svijetu. U mnogim zemljama, porodične firme predstavljaju više od 70% ukupnog broja firmi i igraju ključnu ulogu u rastu privrede i zapošljavanju radne snage. Jake strane porodičnih firmi su: posvećenost, kontinuitet znanja (prenošenje akumuliranog znanja, iskustva i vještina na sljedeću generaciju), pouzdanost i ponos. Slabe strane su: oko 2/3 do 3/4 porodičnih firmi propadnu ili ih osnivač(i) prodaju tokom perioda dok su u njihovom vlasništvu, a samo 5 do 15% nastave da postoje u trećoj generaciji u rukama potomaka osnivača; zatim složenost; neformalnost; nedostatak discipline (Abouzaid, 2008).

Sa aspekta marketinga, uloga vlasnika u MSP je, takođe, od ključne važnosti, jer stvaranjem vlastitih ličnih mreža sa učesnicima u okruženju vlasnik/menadžer utiče na marketing MSP, što se smatra važnim strateškim usmjerenjem i faktorom koji povećava uspješnost donošenja marketinških odluka. Sami vlasnik ima značajan uticaj na marketinšku praksu, što se odražava na stil i prirodu marketinga koji sprovodi malo preduzeće. Vlasnici malih preduzeća prilagođavaju marketing svojim potrebama, a ne prema određenom teorijskom okviru. Većina malih preduzeća nema specijalistu za marketing ili osoblje koje je posvećeno toj funkciji, sam vlasnik sprovodi

marketing sporadično i instinktivno. Vlasnici/menadžeri MSP ne pridaju marketingu veliku važnost u odnosu na druge funkcije u preduzeću, jer često smatraju da je marketing nešto što rade velika preduzeća. Marketinške aktivnosti, kao što su oglašavanje i istraživanje tržišta, često su zanemarene od strane vlasnika /menadžera jer ih smatraju skupim, oni često oklijevaju i pri angažovanju spoljnih stručnjaka, sa kojima i ako ih zaposle rijetko komuniciraju. Možemo zaključiti da upravo iz specifičnih karakteristika vlasnika MSP proističe marketing koji je neplaniran, neformalan i reaktivan.

5 MARKETING U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA U CRNOJ GORI

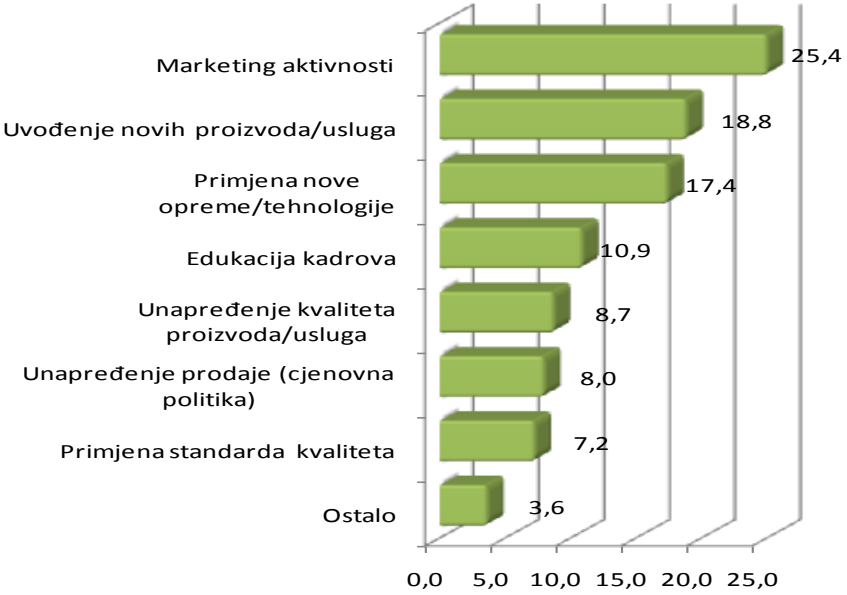
Mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori predstavljaju okosnicu privrednog razvoja. Međutim, u svom djelovanju ona nailaze na brojne barijere. Pored administrativnih i ekonomskih, interna ograničenja usporavaju razvoj preduzeća, od kojih su najznačajnije sljedeće:

- nedovoljna ponuda obuka,
- manjak vremena da se unaprijede poslovne vještine, i
- porodične obaveze.

U analizi biznis klime koju svake godine sprovodi Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori, mala i srednja preduzeća su, mimo pobrojanih opštih sugestija dala neke specifične mjere, odnosno prijedloge, kako biznis klima da se unaprijedi i stvore povoljniji uslovi za razvoj preduzetništva (CEED, 2013):

- intenzivnija edukacija ljudi koji žele da se bave biznisom,
- promocija Crne Gore kao turističke destinacije,
- bolja saradnja sa strancima,
- smanjenje carinskih stopa,
- poštovanje Zakona o radu,
- duži vremenski rok za izmirenje PDV-a,
- jednostavniji pristup EU fondovima i sl.

Činjenica da mala i srednja preduzeća prepoznaju potrebu za edukacijom je pozitivna, iako još nijesu spremna da izdvajaju sopstvena sredstva za ove potrebe. Iz ovih razloga je potrebno da država izdvaja dodatna sredstva kojima bi pružila podršku ovim preduzećima da edukuju svoje zaposlene, prije svega iz oblasti marketinga.



Grafikon 1: Marketing aktivnosti sprovedene od MSP u Crnoj Gori

Izvor: (CEED, 2013)

Svakodnevna praksa malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori pokazuje nedovoljnu primjenu marketing koncepta u njihovom djelovanju, posebno u oblasti uspostavljanja marketing

odnosa i stvaranja marketing mreža. Rezultati istraživanja pokazuju da je svako četvrto preduzeće preduzelo neku marketinšku mjeru, što je blagi pomak u odnosu na rezultate prošlogodišnjeg istraživanja kada je skoro svako peto preduzeće bilo aktivno na ovom planu.

Kao što je prikazano na grafiku, preduzeća su u najvećoj mjeri poradila na privlačenju kupaca/klijenata, tj. na marketing aktivnostima (25,4%), ali i na uvođenju novih proizvoda, odnosno usluga (18,8%) i implementaciji naprednije tehnologije (17,4%).

Ovi podaci pokazuju da MSP u Crnoj Gori sve više primjenjuju marketing koncept i da je on najviše usmjeren na kupce/klijente. Kada je odnos prema široj društvenoj zajednici u pitanju, u tom dijelu ne ohrabruju podaci. Generalno, predstavnici MSP nijesu pretjerano upućeni u temu društveno odgovornog poslovanja. Tek devetina ispitanika (11,7%) navodi da veoma dobro poznaje ovu tematiku, četvrtina njih (26,3%) zna tek osnovne stvari, a čak dvije petine njih (41,5%) ne zna o čemu je riječ. Biti društveno odgovoran znači poslovati po tržišnim principima, doprinositi razvoju radnog okruženja, šire zajednice i zaštiti životne sredine, tj. brinuti o interesima za poslovanje svih zainteresovanih strana. Međutim, većina ispitanika društvenu odgovornost percipira kao brigu o zaposlenima, brigu o društvu, izmirenje obaveza prema državi, odnosno kombinacije navedenog. Pored spomenutih, navođene su i neke veoma uopštene definicije poput: kvalitetno poslovanje, visoka odgovornost prema svemu u poslu i sl.

Baveći se analizom oblasti društvene odgovornosti u kojima su anketirana MSP angažovana, došlo se do podataka da su preduzeća najčešće aktivna u dijelu pružanja doprinosa lokalnoj zajednici (42,7%) i brizi o zaposlenima (37,8), a nešto rjeđe u dijelu brige o društvenoj sredini i odnosu prema državi. Uvođenjem i kontinuiranim razvojem društveno odgovornog poslovanja, domaća preduzeće bila bi u poziciji da ostvaruju održivi razvoj kroz bolje pozicioniranje na tržištu i stvaranje konkurentske prednosti. U ovom procesu, država je prepoznata kao veoma bitan faktor za stimulisanje društveno odgovornog rada, pa predstavnici MSP sugerišu da bi, u tom domenu, trebala aktivnije da se uključi.

Uspješne organizacija nazaposlene gledaju kao na primarni razvojni resurs. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov savremene organizacije. Pri tome se posebno insistira na zadovoijstvu poslom, kao značajnom pokazatelju stimulativnosti posla i ukupne radne dimenzije. Jedan od pozitivnih primjera brige o zaposlenima u Crnoj Gori jeste d.o.o. Merkator International – Bijelo Polje, koji kontinuirano sprovodi istraživanje zadovoljstva zaposlenih, koje daje osnovu za definisanje koncepcija motivisanja, uvažavanje potreba i nivoa zadovoljenosti potreba u organizacija i osnov za preduzimanje akcija i mjera u cilju poboljšanja zadovoljstva zaposlenih. Metod rada: Kao instrument istraživanja, koji se sprovodi jednom godišnje, koristi se anonimni upitnik. Zadovoljstvo zaposlenih je iskazano zaokruživanjem broja, slova ili upisivanjem odgovarajuće ocjene na skali od 1 do 5, gdje je 1 - veoma nezadovoljan, 2 - uglavnom nezadovoljan, 3 - djelimično zadovoljan, 4 - uglavnom zadovoljan, a 5 - veoma zadovoljan. Ispituju se svi zaposleni, kojih je bilo 45 u istraživanju sprovedenom u septembru 2013. godine. Ispitanici daju odgovore na sljedeća pitanja:

- Glavni problem na radnom mjestu?
- Kako se najčešće osjećate na radnom mjestu?
- Koliko ste zadovoljni organizacijom posla?
- Da li znate kome odgovarate za svoj rad?
- Razlozi nezadovoljstva organizacijom posla?
- Kako ocjenjujete Vaš odnos sa nadređenima?
- Koliko često pohađate edukacije?
- Jesu li Vam poznati kriterijumi napretka na poslu?
- Glavne prepreke u procesu napredovanja na poslu?
- Iskorišćenost stručnih potencijala zaposlenih?
- Zanimanje zaposlenih za događaje od značaja za preduzeće?
- Informisanje zaposlenih o odlukama koje donosi uprava?
- Komponente od značaja za unaprjeđenje kvaliteta rada?
- Da li biste promijenili posao da Vam se ukaže prilika za to?

Prethodno dva sprovedena istraživanja su pokazala veliko zadovoljstvo zaposlenih poslom, kao i njihovu upoznatost sa odlukama koje donosi menadžment, načinom napredovanja na poslu i sl. Zaposleni nisu navodili neke ozbiljnije probleme, osim povremenog povećanog obima posla. Odgovori zaposlenih su pokazali menadžmentu kompanije da je stvoren dobar radni ambijent, u kojem su zaposleni motivisani da kvalitetno obavljaju svoj posao. Plan je da se ova istraživanja sprovode jednom godišnje. Ukoliko analiza pokaže neke razloge nezadovoljstva zaposlenih i oni daju preporuke kako se postojeći način djelovanja može unaprijediti, menadžment će reagovati sprovođenjem korektivnih mjera.

5.1 Mjere za unaprjeđenje primjene marketing koncepta u MSP u Crnoj Gori

Strategijom razvoja malih i srednjih preduzeća 2011-2015 definisani su glavni strateški ciljevi: Poboljšanje poslovnog okruženja; Jačanje finansijske podrške; Jačanje konkurentske prednosti MSP i promocija preduzetništva; Podrška početnicima u biznisu – start up (Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća, 2011). U skladu sa njima, a zasnovana na istraživanjima biznis klime u Crnoj Gori, mogu se dati preporuke za unaprjeđenje strateškog djelovanja malih i srednjih preduzeće, posebno u oblastima koji se odnose na marketing:

- Jačanje finansijske podrške razvoju malih i srendjih preduzeća;
- Stimulisanje inovacijske i tehnološke konkurentnosti;
- Jačanje edukacije i savjetodavnih usluga;
- Stimulisanje razvoja i korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija;
- Promocija preduzetništva;
- Unaprjeđenje dijaloga sa privatnim sektorom.

Kroz gore navedene mjere se preporučuje da je za razvoj malih i srednjih preduzeća potrebno obezbijediti podršku države, ali i da se MSP moraju više investirati u marketinške oblasti djelovanje. To se, prije svega, odnosi na edukaciju zaposlenih, kao i na razvijanje marketing odnosa sa stejkholderima.

Crnogorska preduzeća posebno moraju da prepoznaju izvoz kao prioritet u poslovanju, i da obezbijede neophodne uslove (kvalitet i cijene proizvoda i usluga; međunarodne standard kvaliteta; savremenu marketing politiku i odgovore konkurenciji na domaćem tržištu i istovremeno izazovima jedinstvenog tržišta EU). U ovom dijelu im može pomoći međusobno umrežavanje, kako bi udruženim kapacitetima ostvarili bolje djelovanje.

Edukacija MSP, korisnika različitih vidova finansijske podrške, predstavlja značajan instrument koji obezbjeđuje veće, pozitivne efekte finansijske podrške. Kod MSP – korisnika kredita, evidentan je nedostatak znanja iz oblasti marketinga, menadžmenta, poslovnog planiranja, komunikacije, koji dovode do lošijih poslovnih rezultata. Da bi se ovakvo stanje otklonilo, odnosno ostvario poslovni uspjeh, potrebno je uložiti u edukacija menadžera, odnosno vlasnika preduzeća iz pomenutih oblasti.

6 ZAKLJUČAK

Savremeni privredni tokovi radikalno mijenjaju oblike konkurencije, tako da intenzivna konkurencija prisiljava na saradnju i klastersko povezivanje učesnika u kreiranju lanca vrijednosti. Izgradnja dugoročnih i interaktivnih veza i odnosa između učesnika u procesu razmjene podstakli su novu filozofiju menadžmenta i marketinga. Ciklus marketinške vrijednosti proizvoda i potrošača ogleda se u tome što vrijednost proizvoda opada tokom vremena, a vrijednost potrošača raste tokom vremena. Životni ciklus potrošača, u navedenom kontekstu, vrijednost potrošača na dugi rok, identifikacija i pridobijanje potrošača, širenje njihove baze i zadržavanje potrošača postaju imperativi preduzeća. Savremeno doba zahtijeva od preduzeća da razvijaju dugoročne odnose sa potrošačima, što predstavlja viši stadijum u evolutivnom razvoju logike poslovanja.

Na osnovu relevantne literature i prakse, došlo se definitivno do saznanja da marketing koji praktikuju MSP je upravo marketing odnosa, čiji su rezultat mreže, i to mreže vlasnika/menadžera. Različita je praksa u pogledu organizacije marketinga u MSP, ali je više nego očito da MSP, iako ne primjenjuju marketing kao velika preduzeća, rastu i preživljavaju upravo korišćenjem marketing odnosa, odnosno marketinga na osnovu umrežavanja koji je pod

uticajem vlasnika/menadžera. Uz naglašenu ulogu vlasnika, marketing se u MSP uspješno realizuje proširujući marketinška znanja i vještine. Priroda marketing odnosa i preduzetništva, kao i sličnost marketinga i umrežavanja prikladna je za MSP. Činjenica je da MSP ne moraju primjenjivati organizaciju marketinga kao velika preduizeća, iz prostog razloga što se pokazalo da MSP nijesu smanjena verzija velikih preduzeća i ne mogu primjenjivati marketing na način kako to rade velika, jer su za njih tradicionalni modeli neprimjenjivi. Upravo zbog toga, marketing MSP u krajnjem treba shvatiti veoma ozbiljno, prvenstveno zbog svoje specifičnosti, a naročito kada se ima u vidu značaj MSP za privredu jedne zemlje, sa naglašenom ulogom vlasnika/menadžera koji realizuju marketing odnosa. Ova uloga vlasnika/menadžera se zasniva na bliskim vezama između vlasnika/menadžera i potrošača/klijenta. Iako ne postoje formalne metode istraživanja, kao ni primjena marketing miksa koji se odnosi na proizvod, cijenu, promociju i distribuciju i sl, MSP realizuju marketing, i to marketing odnosa, koji odgovara njihovim specifičnostima i karakteristikama, a i ograničenjima.

Kako tržište nudi veoma veliki broj tehnologija koje su pogodne da se podaci o klijentima i okruženju prihvate i sačuvaju u raznim bazama podataka, tako postoje softverska rješenja za MSP. MSP najčešće koriste modifikovani CRM, kao CRM lite ili Small business CRM. Za male i srednje biznise CRM rješenja nude osnovne aplikacije koje povećavaju produktivnost prodaje i određene funkcije marketinga i uopšte utiču na poboljšanje ekonomije poslovanja. U posmatranom kontekstu neophodno je približiti teoriju praksi, što će doprinijeti osmišljavanju marketinga i marketinga odnosa za MSP.

CITIRANI RADOVI

Abouzaid, S. (2008). *IFC Priručnik za upravljanje porodičnim firmama.* Washington DC: International Finance Corporation.

CEED. (2013). *Poslovna klima u sektoru malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori – Istraživanje 2012.* Podgorica: CEED.

Ceranić, S. (2009). *Menadžment malih i srednjih preduzeća.* Zemun: Univerzitet u Beogradu - Poljoprivredni fakultet.

Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća. (2011). *Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća 2011-2015.* Podgorica: Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća.

Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). *SME marketing in practice* (Vol. 19). Marketing intelligence and planning.

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu.* Zagreb: Mate d.o.o.

MONSTAT Zavod za statistiku Crne Gore. (2012). *Analiza broja i strukture poslovnih subjekata za drugi kvartal 2012. godine.* Podgorica: MONSTAT. Preuzeto sa http://www.monstat.org%2Fuserfiles%2Ffile%2Fregistri%2FANALIZA%2520II%2520KVARTAL%25202012%2520god%2520_MNE_Final%2520PDF.pdf&ei=G02fU_vbBqO7ygOt2IKYAg&usg=AFQjCNFKZe_w-FCtGgxawyf8bf5ARt4SCw

Zontanos , G., & Anderson, A. (2004). Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 7 Iss: 3*, 228 - 236. doi:http://dx.doi.org/10.1108/13522750410540236

Datum prve prijave: 30.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 25.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Jovićević, R., Kovačević, M., & Raičević, M. (2014, 07 15). Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća. (Z. Čekerevac, Ed) *FBIM Transactions, 2*(2), 174-185. doi:10.12709/fbim.02.02.02.17

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Jovićević, Ratimir, Milica Kovačević, and Milica Raičević. 2014. "Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 174-185. doi:10.12709/fbim.02.02.02.17.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Jovićević Ratimir, Kovačević Milica and Raičević Milica Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 174-185.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Jovićević, R., Kovačević, M. & Raičević, M., 2014. Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 174-185.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća. **Jovićević, Ratimir, Kovačević, Milica and Raičević, Milica.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 174-185.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.18

KRIZNO PLANIRANJE U OBRAZOVNO VASPITNIM USTANOVAMA

CRISIS PLANNING IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Želimir Kešetović
Fakultet bezbednosti Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
Ivan Toth
Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, Hrvatska
Marko Toth
Visoka škola za sigurnost, Zagreb, Hrvatska

© MESTE NGO
JEL category: **A2, H12**

Apstrakt

Na prvi pogled škole i vrtići su bezbedna mesta budući da u njima nema štetnih i opasnih materija, tehnološki opasnih procesa, a radni procesi su manje-više uhodani, predvidljivi i rutinski. Međutim, kao mesta na kojima se praktično svakodnevno okuplja i boravi veći broj ljudi, obrazovno-vaspitne ustanove su podložne različitim vrstama kriza. Činjenica da najveći deo populacije ovih ustanova čine deca i mladi čini ih dodatno ranjivim i osetljivim na krizne događaje. Upravo ova ranjivost populacije, u kombinaciji sa njenom simboličkom vrednošću i značajem, vidljivošću i lakom dostupnošću, te relativno slabim sistemom odbrane koji od njih stvara „meku metu", čini obrazovno-vaspitne ustanove skoro idealnim ciljem za različite vrste zlonamernih ljudskih akcija. Osim toga, krizne situacije u obrazovno-vaspitnim ustanovama su pod posebnom lupom i interesovanjem masovnih medija, tako da upravo medijska amplifikacija može od pojedinačnog ekscesa ili incidenta napraviti ozbiljnu kriznu situaciju. U ovom kontekstu krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama ima poseban značaj. Pored opštih prinicpa kriznog planiranja mora se prilikom izrade kriznih planova voditi računa i o specifičnostima obrazovno vaspitnih institucija.

***Ključne reči**: kriza, krizno planiranje, obrazovno vaspitne ustanove*

Abstract

At first glance, schools and kindergartens are safe places since they are free of hazardous materials, hazardous technological processes and workflows are more or less well-established, predictable and routine. However, as a places where almost every day gathers a number of people, educational institutions are subject to different types of crises. The fact that most of the population in these institutions are children and young people makes them extra vulnerable and susceptible to crisis

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Želimir Kešetović
zelimir.kesetovic@gmail.com

events. This particular vulnerability of the population, combined with its symbolic value and importance, visibility and accessibility, and relatively weak defense system which makes them "soft targets", makes educational institutions almost ideal target for various types of malicious human actions. In addition, the crisis in educational institutions are under special scrutiny and interest of the mass media so that media amplification of particular excess can make a serious incident or crisis situation. In this context crisis planning in educational institutions is of special importance. In addition to general principles of crisis planning, drawing up contingency plans in this institutions their specifics characteristics must be taken in account.

***Key words**: crisis, crisis planning, educational institutions*

1 KRIZNE SITUACIJE U OBRAZOVNO VASPITNIM USTANOVAMA

Krize su sveprisutne i mogu da pogode svaku organizaciju i instituciju (neprofitnu, vladinu agenciju, religijske zajednice, multinacionalne organizacije i dr.), tako da u tom smislu obrazovno-vaspitne ustanove nikako ne predstavljaju izuzetak (Kešetović, 2008). U školama i vrtićima nema štetnih i opasnih materija, tehnološki opasnih procesa, radni procesi su manje-više uhodani, predvidljivi i rutinski. Međutim, kao mesta na kojima se praktično svakodnevno okuplja i boravi veći broj ljudi, obrazovno-vaspitne ustanove su podložne različitim vrstama kriza. Činjenica da najveći deo populacije ovih ustanova čine deca i mladi čini ih dodatno ranjivim i osetljivim na krizne događaje. Upravo ova ranjivost populacije, u kombinaciji sa njenom simboličkom vrednošću i značajem, vidljivošću i lakom dostupnošću, te relativno slabim sistemom odbrane[1] koji od njih stvara „meku metu", čini obrazovno-vaspitne ustanove skoro idealnim ciljem za različite vrste zlonamernih ljudskih akcija. Osim toga, krizne situacije u obrazovno-vaspitnim ustanovama su pod posebnom lupom i interesovanjem masovnih medija, tako da upravo medijska amplifikacija može od pojedinačnog ekscesa ili incidenta napraviti ozbiljnu kriznu situaciju.[2] Krizne situacije sa tragičnim posledicama i ljudskim žrtvama poput masovnih ubistava u školama,[3] naročito onih koja nasumice vrše lica u stanju duševnog rastrojstva, medijski su događaji prve vrste i mediji u izveštavanju o njima ponekad ne pronalaze pravu ravnotežu između profesionalnih i etičkih standarda na jednoj strani i težnji da se na ljudskoj drami i tragediji podignu tiraži, odnosno gledanost, i poveća profit, na drugoj strani. S obzirom na centralnu ulogu masovnih medija u socijalnoj konstrukciji stvarnosti, medijska prezentacija značajno utiče na percepciju ovih kriznih situacija i moralnu paniku.[4]

Predškolske ustanove, osnovne i srednje škole spadaju u najvažnije društvene institucije koje otelovljuju više veoma važnih društvenih vrednosti i predstavljaju agense socijalizacije koji prenose znanje i kulturu (vrednosti i norme) na buduće generacije, ali su, istovremeno, i veoma ranjive

[1] Škole nisu dizajnirane za odbranu. One su otvorena mesta za učenje, a ne tvrđave ili kasarne (Philpott, Kuenstle, 2007: 1).

[2] Primera radi, u junu 2009. godine učenik srednje tehničke škole u Sremskoj Mmitrovici na času je brutalno pretukao profesorku hemije dok su ostali učenici posmatrali događaj. Jedan od njih ga je čak i snimio mobilnim telefonom i snimak postavio na Youtube nakon čega je on dospeo i u TV Dnevnik, postavši tako problem i za lokalnu zajednicu i prosvetne organe, a ne samo za neposredne aktere. (Kešetović, 2012:28)

[3] Jedan od najpoznatijih slučajeva je masakr u srednjoj školi Columbine u u istoimenom mestu okruga Džeferson, u Koloradu, gde su 20. aprila 1999. godine dva učenika starijih razreda ubila 12 učenika i jednog nastavnika, povredila 21 učenika i tri čoveka koja su pokušavala da pobegnu. Ovo je četvrti najsmrtonosniji školski masakr u SAD-u nakon Bath katastrofe 1927. godine,Virginia tech masakra 2007. i masakra na univezitetu Teksas 1966. godine. Ovaj događaj je pokrenuo debatu o Zakonu o kontroli oružja i oružanom nasilju mladih. Pokrenuta su i pitanja prirode školskih družina, supkultura, mobinga, korišćenja interneta i uloge nasilnih filmova i video igara u američkom društvu. Više o tome u David (2009).

[4] Tako se, npr, upravo pod uticajem izveštavanja masovnih medija nasumično pucanje u američkim školama počelo

percipirati kao ozbiljan i rastući društveni problem, mada u stvarnosti nije značajnije povećan nivo nasilja (Muschert, 2007; Lawrence, Birkland, 2004).

institucije. Površnim komparativnim uvidom u zvanične podatke i medijske izveštaje stiče se utisak da krize i vanredne situacije većeg obima u obrazovno-vaspitnim ustanovama nisu veoma česta pojava. S obrzirom na svoju funkciju, tehnološku strukturu i prirodu procesa koji se u njima odvijaju, u relevantnoj lieraturi one nisu označene kao „krizi sklone organizacije".[5] Čini se da je, pre svega, reč o tome da su efekti kriznih situacija u školama na pripadnike društvene zajednice, posredovani masovnim medijima, naročito u težim slučajevima traumatični, i da izazivaju oštre i emotivne reakcije javnog mnjenja, stvaraju sliku o veoma niskom stepenu bezbedosti dece, učenika i osoblja, te posredno proizvode i političke posledice (Boin et al, 2010). Poseban strah, bes i ogorčenje javnog mnjenja izazivaju slučajevi ozbiljnih terorističkih napada na škole, vrtiće i slične ustanove. Svakako da po svom obimu i tragičnim posledicama, opsada škole u Beslanu od strane čečenskih terorista 2004. godine predstavlja jednu od najozbiljnijih kriznih situacija u obrazovno-vaspitnim ustanovama u svetu zabeleženu u novijoj istoriji, koja je sa zaprepašćenjem, ogorčenjem i nevericom primljena u svetskoj javnosti.[6]

Incidenti, vanredne situacije i krize odigravaju se kako u samim školskim objektima, tako i na školskim igralištima, sportskim terenima i objektima u širem okruženju škole, ali i na ekskurzijama i na mestima i objektima koje deca i učenici posećuju planski i organizovano, bilo u okviru obrazovnih ili rekreativnih aktivnosti predviđenih godišnjim planom. Krizne situacije u obrazovno-vaspitnim ustanovama mogu direktno ili indirektno pogađati decu i učenike, vaspitače i nastavnike, administrativno osoblje, članove uprave i druge zaposlene. Međutim, način na koji se ove ustanove pripremaju i reaguju na krizne situacije određuje srednjoročni i dugoročni uticaj kriznih situacija na zaposlene u ovim ustanovama. Adekvatno upravljanje kriznim odgovorom sprečava ozbiljne i prolongirane poremećaje koji mogu imati destruktivne posledice.

2 KRIZNO PLANIRANJE

Krzino planiranje ima centralnu ulogu u ukupnom kriznom menažmentu još od nastanka ove menadžerske discipline. O njegovom značaju govori i činjenica da je počev od Drugog svetskog rata krizni menadžment bio fokusiran primarno na pripremu, tj. planiranje (Kešetović, 2008). Istina, dugo vremena je ono bilo u hladnoratovskom maniru, svedeno na planiranje i pripreme za odbranu od spoljašnjeg agresora, da bi se tek posle pada Berlinskog zida počelo promišljati na znatno obuhvatniji način.

Insistiranje na prevenciji i ublažavanju krize ne može nadoknaditi napore koje je potrebno učiniti u pripremanju za krizu. Tim pre što se, ma koliko se krizni menadžeri trudili, sve krize ne mogu izbeći. One i dalje ostaju "neizbežne kao porez ili smrt" pa je zato neophodno planirati krizni odgovor.

Dakle, planiranje u kriznim situacijama i katastrofama postaje neminovnost. Planiranje (priprema - eng. preparedness), kao faza kriznog menadžmenta odnosi se na planiranje odgovora na to kada se kriza dogodi i na raspoređivanje resursa u funkciji efektivnog odgovora. Ove aktivnosti pomažu da se spasu ljudski životi i minimizira oštećenje tako što se ljudi pripremaju da adekvatno odgovore kada je kriza neizbežna ili se već dogodi. Unapred izrađeni planovi su potrebni tamo gde postoji verovatnoća za pojavu katastrofe, što znači na većini mesta na svetu. Krizni planovi moraju biti jasni, trajni, fleksibilni, sposobni za testiranje i izmenu te funkcionalni u teškim okolnostima (Trut & Čemerin, 2007).

Pored odgovarajućeg plana neophodno je obučeno i uvežbano osoblje kao i resursi za adekvatan odgovor. Plan, naime, nije i ne sme da budei velika knjiga koja na ormaru sakuplja prašinu, već mora biti živi dokument koji se stalno

[5] Neke delatnosti i grane su rizičnije od drugih, tako da su po prirodi stvari organizacije koje funkcionišu u tim oblastima izloženije krizama. Videti u Regester i Larkin, (2000)

[6] Početkom septembra 2004. grupa čečenskih terorista koju je poslao teroristički vođa Šamil Basajev držala je tri dana preko 1100 ljudi, od čega 777 dece kao taoce u školi u Beslanu (autonomna ruska republika Severna Osetija). Nakon trećeg dana ruske snage bezbednosti su intervenisale i okončale opsadu pri čemu je poginulo 380 ljudi, uključujući 186 dece. Događaj je poznat kao talačka kriza u školi u Beslanu (Belsanski masakr ili opsada škole u Beslanu) i pokrenuo je niz bezbednosnih, pravnih i političkih pitanja u Rusiji i šire. više: (Giduck, 2005); (Lansford, 2006); (Phillips, 2007); (Uschan, 2005).

ažurira i vodi računa o aktelnosti svih elementata (ljudi, materijalno tehnički i drugi resursi) sa kojima se računa u njegovoj praktičnoj primeni u slučaju krizne situacije.

Logika govori da se ozbiljno u razmatranje moraju uzeti strateško predviđanje i da se u to ulože maksimalni resursi kako bi se bolje isplaniralo i pripremilo na krizu.

Arjen Boin i Patric Lagadec smatraju da se priprema ne može svesti samo na planiranje. Radi se i o anticipiranju i razvoju strategija za jačanje organizacijske otpornosti. Ključni imperativi po njima su da krizni menadžment bude na agendi elite koja donosi odluke, te da treba kroz simulacije i radionice unaprediti njihovu svest. Organizacije treba da povećaju otpornost kroz sisteme za otkrivanje slabih i nekonvencionalnih signala, sposobne da proslede relevantne informacije do i od centralnih organa; sa kapacitetom za uzbunjivanje i mobilisanje kriznih jedinica; sposobne da povežu tehničke stvari sa strateškim problemima da bi se rešile nove vrste kriza; i unaprede sposobnost aktera da postupaju sa decetraliziranim kriznim situacijama (Trut & Čemerin, 2007).

Organizacija treba da se kontinuirano priprema za krize što uključuje učenje iz iskustva, sprovođenje testova i simulacija radi pripreme na neprijatna iznenađenja, unapređenje mrežnog učenja; personalnu uključenost lidera u pripreme; pažljivo i progresivno pripremanje da bi se izbegla iscrpljenost i da bi se obezbedilo da krizni menadžment bude u centru organizacionih procesa. Radi toga potrebne su odgovarajuće istitucionalne procedure, kao i organizaciona klima.

Predkrizna priprema zahteva sinergiju organizacijskih i koncepcijskih mera koja ide iza "knjige pravila" prema pojedincima i njihovoj spremnosti da razmišljaju o potencijalnim pretnjama i prilagođavanju sistema i ponašanja.

Kako naglašava Ronald Stivens (Ronald D. Stephens), izvršni direktor nacionalnog centra za bezbednost škola pri Ministarstvu obrazovanja i pravde SAD-a, nerealan je pokušaj da se predvidi bezbednosno opasno ponašanje dece, učenika i članova kolektiva obrazovno-vaspitnih ustanova ili pak nekoga izvana. U tom smislu postoje dve vrste školskih administratora – oni koji su se suočili sa krizom i oni kojima to tek predstoji. On je naglasio da danas nema većeg izazova od pretvaranja škola u mirno i bezbedno mesto za učenje, a da one istovremeno ne počnu da liče na tvrđave ili kasarne. Ovaj izazov zahteva ozbiljnu stratešku posvećenost i podrazumeva postavljanje pitanja bezbednosti škole na sam vrh obrazovne agende. Ako nema bezbednosti, nastavnici ne mogu da predaju, a učenici ne mogu da uče. Dakle, bezbedna škola je osnov za uspeh akademske misije, a bezbedna škola je ona koja je pripremljena za reagovanje u slučaju nepredvidivih kriza (Philpott & Kuenstle, 2007)

Imajući sve ovo u vidu, uprave obrazovno-vaspitnih ustanova, lokalna zajednica i celo društvo trebalo bi da se pripremaju za vanredne i krizne situacije u vreme kad kriza nije na vidiku. U tom smislu u literaturi se predlažu, u osnovi manje ili više slični, modeli kriznog planiranja za škole i ostale obrazovno-vaspitne ustanove koji se, pre svega zbog svoje opštosti, u osnovi ne razlikuju mnogo od planova za ostale organizacije i ustanove. Tipičan primer modela kriznog planiranja za škole prikazan je na Grafiku 1.

3 KRIZNI PLAN

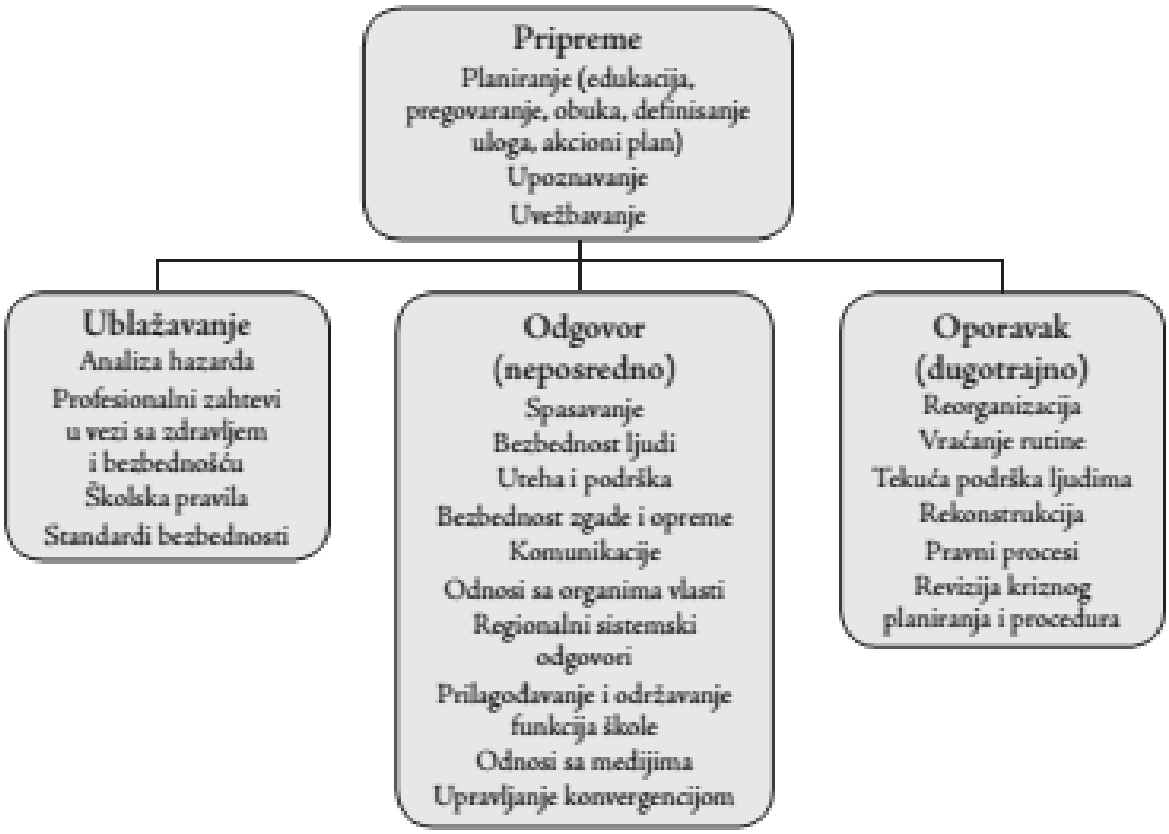
Ključni deo planiranja je **Plan kriznih operacija** u kome su svi elementi koji se odnose na planiranje povezani. On predstavlja centralni element sveobuhvatnog kriznog planiranja. Treba da bude dovoljno fleksibilan da bi bio koristan u raznim vrstama kriza, uključujući i one koje nisu sasvim predvidljive. On omogućava prvi odgovor na pretnju i kratkotrajni oporavak kao prvi korak u dogoročnom oporavku.

Bilo bi, naravno, pojednostavljeno svoditi ceo krizni menadžment samo na krizni plan. Postoji nekoliko planova u kriznom mendažmentu. Prvi su *administrativni planovi* koji opisuju osnove politike i poteze nadležnih u upravljanju unutrašnjim procesima (finansijski menadžment, upravljanje ljudskim resursima, odnosi sa zaposlenima). Ovi planovi odražavaju strategiju izbegavanja hazarda.

Plan ne sadrži detaljna uputstva "kako nešto uraditi" koja treba da budu poznata samo pojedincima ili grupama koje obavljaju pojedine funkcije. Standardne operativne procedure se mogu dati u aneksu plana.

Pri razvijanju plana pažnju treba usmeriti na zaštitu ljudi, komunikacija i smanjenje štete na objektima i opremi. Kada je plan jednom sačinjen, svi učesnici koje plan predviđa moraju biti

informisani o svojim zadacima, što povremeno treba proveravati. Savremene organizacije ne posluju u statičkom okruženju, pa stoga stalno moraju ažurirati i testirati krizne planove. Uobičajeni funkcionalni delovi koji se u organizaciji uključuju da bi se adekvatnije pokrile sve potencijalne opasnosti na koje se kriza može fokusirati i unapred uspostavila područja odgovornosti i lanci komandovanja su: operacije, finansije, kadrovi-logistika, tehnička podrška i komunikacije. Ovo može da funkcioniše u većini organizacija, a suština je u tome da se dobiju različiti inputi od različitih funkcionalnih celina.



Grafik 1. Model kriznog planiranja za škole (Izvor: Whitla, 2003)

Krizni plan se obično ne bavi aktivnostima oporavka nakon brze procene štete i akcija neophodnih da se obezbede neposredne životne potrebe žrtava. On treba samo da obezbedi prelazak na dugoročni plan oporavka.

Rukovodeći principi pri izradi kriznog plana su:

- Ne izmišljati "toplu vodu", već koristiti postojeća znanja u organizaciji i njenoj okolini,
- Ne treba raditi sam, nego koristiti iskusne ljude iz vladinog i privatnog sektora, doborovoljce itd.,
- Koristiti postojeće organizacione strukture. Ako neko odeljenje obavlja svakodnevno neku vrstu posla ono će i u krizi najbolje obavljati slične poslove,
- Istraživati. Proučavati propise, postojeće planove i sporazume o međusobnoj pomoći sa drugim subjektima. Identifikovati promene koje je potrebno u njima izvršiti,
- Identifikovati raspoložive resurse (ljude, opremu i objekte) i mogućnosti da se do njih dođe.

Krizni plan se sastoji iz tri elementa. To su:

- Osnovni plan,
- Funkcionalni aneksi, i
- Dodatak o specifičnim hazardima

Osnovni plan je bazični dokument koji predstavlja osnovu za druge delove kriznog plana. Počinje uvodnim delovima koji sadrže potpisanu izjavu izvršnog direktora koji stavlja svoj autoritet iza ovog dokumenta. U Predgovoru se opisuje proces planiranja, daje apstrakt sadržaja i izjava o tome koja je svrha plana. Slede Tabelarni pregled sadržaja, Uputstvo za korišćenje plana, ciljne grupe i namena njegovih pojedinih delova i način

distribucije, deo u koji se upisuju revizije pojedinih delova i njihov datum.

Osnovni plan sadrži pristup kriznom menadžmentu, uključujući politiku, planove i procedure. Njegovi elementi su:

1. Izjava o cilju
2. Situacija i pretpostavke
3. Organizacija i dodeljivanje zaduženja
   Predstavlja srce plana jer se bavi time kako se dodeljuju pojedina zaduženja u slučaju krize da bi se plan sproveo. Međutim, ovaj deo još uvek ne kaže kako će plan funkcionisati. Njegova jedina svrha je da precizira ko će biti odgovoran za ključne funkcije. U njemu se definišu uloge lokalnih ogana vlasti u strukturi kriznog menadžmenta, odnosi sa vladinim zvaničnicima i rukovodiocima različitih agencija ili odeljenja.
4. Koncept operacija
   Ovaj deo opisuje ulogu i odnose državnih organa, međuresorske odnose, redukciju manje važnih aktivnosti tokom trajanja krize, opštu potrebu za faznim operacijama (predkrizno, krizno i postkrizno), planove za podršku i procedure koje su osnova za operacije, očekivanja koja se odnose na obuku i vežbanje, aktivnosti usmerene na izbegavanje i oporavak, diskusiju o procesu donošenja odluka koje utiču na operacije kriznog menadžmenta.
5. Administracija i logistika
   Upravljanje resursima, opšti zahtevi za podrškom, uslugama i svim vrstama potreba koje se tiču sveobuhvatnog kriznog menadžmenta. Plan utvrđuje politiku za nabavljanje i korišćenje objekata, materijala, usluga i drugih resursa koji su potrebni za bilo koji aspekt kriznog menadžmenta.
6. Razvijanje i održavanje plana
   Ovde su prezentovani detalji oko stvaranja, ažuriranja, revizije odobravanja, prihvatanja i distribucije plana. Posebno je značajno ažuriranje koje vodi računa o svim promenama u organizaciji, njenom okruženju, novim iskustvima kriznog menadžmenta, promeni profila rizika itd.
7. Autoriteti i reference
   Navodi autoritete na kojima se zasniva krizni menadžment - statut organizacije, naredbe, pravila i formalne sporazume koji se odnose na pojedine tipove kriza, kao i na druge dokumente, planove drugih agencija i državnih organa.
8. Definicije termina
   Rečnik termina koji nisu šire poznati ili mogu biti pogrešno interpretirani. (npr. međusobna pomoć, opasne materije, itsl.)

Funkcionalni aneksi se odnose na specifične aktivnosti ključne za krizni odgovor i neposredni oporavak koje podržavaju Osnovni plan. Sadrži istih osam delova kao i osnovni plan. Obezbeđuju specifične informacije i uputstva koji su usmereni na operacije. Navode pojedine operacije, postupke i poslove i to ko je odgovoran za njihovo sprovođenje. Ključne funkcije koje treba obraditi su:

- usmeravanje i kontrola - ko je odgovoran
- komunikacije - kako će ljudi i organizacije komunicirati
- upozorenje - koji sistem upozorenja će se koristiti
- informisanje javnosti o krizi - kako?
- evakuacija - koji koraci i kako?
- zbrinjavanje - smeštaj u skloništa, hrana itsl.
- medicinska služba
- upravljanje resursima - alokacija

Dodatak o specifičnim hazardima operacionalizuje funkcionalne anekse u smislu specijalnih i jedinstvenih procedura odgovora, obaveštavanja, zaštitnih akcija i drugih potreba koje generiše određeni hazard (požar, zemljotres, teroristički napad). Sadrži tehničke informacije, detalje i metode koji se koriste u konkretnim kriznim operacijama. On treba da bude prirpemljen za svaki pojedinačni funkcionalni aneks koji ne daje dovoljno informacija da bi data funkcija mogla adekvatno da se obavlja u slučaju određenog hazarda visokog prioriteta (npr. zemljotresa). Ovi dodaci se nalaze u prilogu odgovarajućih delova funkcionalnih aneksa za koje oni obezbeđuju informacije vezane za specifčnosti određenog hazarda. Ovim se obezbeđuje konzistentnost plana budući da su sva tri dela ukupnog plana slična, a samo detalji variraju.

Plan mora biti pisan jasnim jezikom kako bi se izbegle dvosmislenosti ili pogrešne inerpretacije. U nekim delovima tehnička terminologija je neophodna.

4 MODEL ŠKOLSKOG KRIZNOG PLANA

Suočene se iskustvima veoma ozbilljnih i medijski pojačanih kriznih situacija, obrazovno vaspiitne ustanove u SAD su razvijale krizne planove uz smernice koje je postavljala Federalna agencija za upravljanje vanrednim situacijama (FEMA), a kojih moraju u principu da se pridržavaju školske ustanove širom SAD.

Pored analize rizika, važni elementi plana odnose se na situaciju, to jest na veičinu i lokaciju škole i njenih objekata, broj studenata i zaposlenih koji su obično u njima uz dnevne oscilacije. Takođe se preporučuje uspostavljanje sistema komandovanja incidentom (eng. Incident Command System) koji podrazumeva postavljanje komananta upravljanja kriznom situacijom, osobe nadležne za javne informacije, kao i osoba zaduženih za bezbednost, za vezu sa drugim subjektima i neposredno za operacije, koji nije sasvim neupitan.[7] S druge strane neupitna su uputstva koja se odnose na određivanje primarnog i alternativnog mesta za upravjanje kriznom situacijom, određivanje osoba i organizacija koje o krizi treba obavestiti, odosno sa kojima treba sarađivati, određivanje jasnog jezika u komunikaciji tokom krize kako bi se izbegle moguće dvosmislenosti i različito razumevanje poruka. Potrebno je utvrditi procedure i putanju za evakuaciju kao i potencijalno mesto za evakuaciju učenika i osoblja u slučaju krizne situacije, kao i minimum neophodne opreme (za gašenje požara, prvu pomoć, komunikaciju i dr.) i odštampati posebne letke za postupak u slučaju vanredne situacije sa kojima treba upoznati učenike i njihove roditelje. Takođe se preporučuje izvođenje simulacionih vežbi barem jednom, odnosno dva puta godišnje sa učenicima, kao i sticanje minimuma znanja potrebnog za vanredne situacije kako za osoblje tako i za učenike. Sa planom škole za vanredne situacije treba upoznati roditelje, lokalne vlasti i policiju, a isti treba makar jednom godišnje evaluirati i ažurirati. Sastavni delovi kriznog plana su organogram kriznog tima sa nadležnostima/odgovornostima pojedinih članova, spisak učenika sa brojevima telefona njihovih roditelja, spisak zaposlenih sa telefonima za hitne slučajeve, spisak telefona službi za hitno reagovanje (policija, vatrogasci, hitna pomoć, lokalne bolnice itd), mapa sa evakuacionim putanjama, plan zgrada školskih objekata sa ucrtanim instalacijama, protivpožarnom opremom, oazima/izlazima itd, obrazac pisma/izjave za obaveštavanje učenika, roditelja i medija o vanrednoj situaciji (Arizona Department of Education and Arizona Division of Emergency Management, 2006)

Treba istaći da je na raspolaganju američkim školama mnoštvo resursa, uključujući priručnike, video materijale i programe za obuku koji treba da pomognu u razvijanju sveobuhvatnog plana odgovora na krizu u skladu sa specifičnim osobenostima i karakteristikema svake pojedinačne škole. Preporučuje se da distrikti i/ili škole pošalju svoje bezbednosne timove na obuku da bi naučili proces razvijanja kriznog plana kao i načine identifikovanja hazarda, planiranje kriznog odgovora, postupanje u slučaju krize i oporavak nakon nje. Pored toga škole moraju da sarađuju sa lokalnom policijom, vatrogascima, i medicinskim službama u pravljenju svojih planova. Informacije i resursi za razvoj i jačanje kriznih planova su rapoloživi na Arizona Department of Education web site i uključuju obrasce planova, vodiče, ček-liste, resurse za prevenciju, odgovor i oporavak, informacije o terorizmu, informacije za roditelje, mogućnosti za obuku, zakonsku reguativu Arizone, linkove ka

[7] Naime radi se o tome da je sistem komandovanja incidentom pretežno zasnovan na načinu na koje funkcioniše vojno osoblje. Međutim, pitanje je koliko on odgovara potrebama školsih vlasti pošto pretpostavlja da će iz katastrofe proizaći haos i da samo jak centralni autoritet (komandni sistem) može garantovati uspeh. Ovaj model ne uzima u obzir činjenicu da, za razliku od vojske, lokalni odgovor, pa ni u slučaju škola, nije ni monolitan ni hijerarhijski. Dok vojni sistem karakterišu poseban lanac komandovanja i uspostavljeni kontrolni mehanizmi, lokalni odgovor se sastoji od kombinacije organa i agencija od kojih svako ima sopstveni sistem autoriteta i preokupacije vezane za svoju nadležnost na teritoriji. Dok vojska može efektivno koristiti mehanizam komandovanja i kontrole, odogovor koji daje lokalna vlast karakteriše potreba za saradnjom i koordinacijom. Posebno je upitna mogućnost uspostavljanja ovakvog sistema koji je primeren anglosaksonskom uređenju u zemljama jugoistočne Evrope. O ovoe više u (Milašinović, & Kešetović, 2011).

drugim vladinim resursima itd.[8] Najzad i FEMA kao savezna agencija ima online kurs multihazardnog planiranja za vanredne situacije u školama (FEMA, n.d.).

5 ZAKLJUČAK

Po svojoj prirodi krize su haotični i nepredvidivi događaji koji se ne uklapaju u unapred postavljene sheme i obrasce. Samim tim postavlja se pitanje kako je uopšte moguće planirati reagovanje za haotične događaje koji se ne ponašaju na ustaljeni način. Pored toga, i kad se kriza dogodi, krizni menadžer nema dovoljno informacija, ili nema vremena da ih obradi, da bi mogao tačno da odredi njene dimenzije i prirodu. Ipak, sve krize imaju određene zajedničke karakteristike, a pojedine vrste kriza imaju i veće međusobne sličnosti, te mogu biti obuhvaćene sličnim vrstama planova i priprema. Međutim, prilikom kriznog planiranja uvek treba voditi računa o faktorima koji otežavaju izradu ili primenu kriznih planova, kao i integraciju različitih institucionalnih perspektiva i potencijalnu surevnjivost ili kompeticiju pojedinih organizacija i agencija koje su uključene u rešavanje krize situacije. U tom smislu krizni planovi moraju maksimalno uvažavati aktelnu realnost i računati sa svim prisutnim poteškoćama, bez deklarativnog pozivanja na opšte interese ili idealističkog ubeđenja o tome da će idealno tipski zamišljeni i napisani planovi bez problema biti primenjeni kad nastupi kriza.

Danas je postalo nužno da i obrazovno vaspitne ustanove ozbiljno shvate pripreme za krizne situacije i prisupe izradi kriznih planova. Svakako da bi država, odnosno nadležno ministarstvo/agencija u saradnji sa prosvetnim vlastima trebalo da donese opšte okvire i smernice za pripremu kriznih planova kako bih ih pojedine škole, vrtići i učenički domovi konkretizovali i prilagodili svojim uslovima i specifičnostima. Ovo, naravno, podrazumeva i odgovarajuću obuku za krizno planiranje kao i izradu celog niza edukativnih i drugih materijala za školske menadžere, učenike, nastavnike i roditelje, kao i ostvarvanje neophodne saradnje obazovno vaspitnih institucija sa lokalnom samoupravom i službama za hitno reagovanje (policja, vatrogasci, medicinske službe). Komparativni uvidi u najbolju praksu mogu u tim naporima da pomognu, ali svakako da ne mogu da daju gotova rešenja.

CITIRANI RADOVI

Arizona Department of Education and Arizona Division of Emergency Management (2006) *State of Arizona School Emergency Response Plan Minimum Requirements*

Boin, A., Hart, P., Štern, E., Sandelijus, B. (2010). *Politika upravljanja krizama – javno rukovođenje pod pritiskom*. Beograd: Službeni glasnik.

David, L. A. (2009). The Columbine shootings and the discourse of fear. *American Behavioral Scientist*, 52(10), 1354-1370.

Federal Emergency Management Agency (FEMA) (2003). Primer to design safe school projects in case of terrorist attack. FEma428 – Risk assessment series. Washington, DC: u.s. Department of Homeland security (DHs).

Federal Emergency Management Agency (FEMA) (2005). A how-to guide to mitigate potential terrorist attacks against buildings. FEma452 – Risk assessment series. Washington, DC: u.s. Department of Homeland security (DHs), Federal Emergency management agency (FEma).

FEMA. (n.d.) *IS-362.a Multihazard Emergency Planning for Schools*. Preuzeto sa FEMA: http://emilms.fema.gov/IS362a/indexMenu.htm

Giduck, J. (2005). Terror at Beslan: a Russian tragedy with lessons for America's schools. Golden, Co: archangel Group.

Kešetović, Ž. (2008). *Krizni menadžment*. Beograd: Fakultet bezbednosti/Službeni glasnik.

Kešetović, Ž. (2012). "Krizne situacije i upravljanje rizikom u obrazovno vaspitnim ustanovama " u Popović-Ćitič, B., Đurić, S. i Kešetović, Ž. (ur.). *Bezbednosni rizici u obrazovno vaspitnim ustanovama*, Fakultet bezbednosti:Beograd, str. 27-41

Lansford, L. M. (2006). *Beslan: shattered innocence*. Charleston, SC: Book surge LLC.

[8] Videti http://www.ade.az.gov/schooleffectiveness/health/schoolsafety/plansresources.asp

Lawrence, R. G., Birkland, T. A. (2004). Guns, Hollywood, and school safety: Defining the school-shooting problem across public arenas. *Social science quarterly*, 85(5), 1193-1207.

Milašinović, S., Kešetović,Ž. (2011) *Krizni menadžment u istorijskoj perspektivi*, Kriminalističko policijska akademija, Beograd

Muschert, G. W. (2007). Research in school shootings. *Sociology Compass*, 1(1), 60-80.

Phillips, t. (2007). *Beslan*. London, UK: Granta Books.

Philpott, D., Kuenstle, W. M. (2007). *Education facility security handbook*. Plymouth, UK: Government Institutes.

Regester, M., Larkin, J. (2005). *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice*. Philadelphia, PA: Kogan Page.

Trut, D., Čemerin,D.: "Krizno planiranje i upravljanje".- U Toth, I., Židovec, Z., (ur.), *Kako se štitimo od katastrofa*, Zagreb:Hrvatski crveni križ/Državna uprava za zaštitu i spašavanje/Veleučilište Velika Gorica, 2007. str. 37-52.

Uschan, M. V. (2005). *The Beslan school siege and separatist terrorism: Terorism in today's world*. New York: Gareth Stevens Publishing

Whitla, M. (2003). *Crisis management and the school community*. Melbourne, Australia: Australian Council for Educational Research Press.

Datum prve prijave: 30.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 08.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Kešetović, Ž., Toth, I., & Toth, M. (2014, 07 15). Krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 186-194. doi:10.12709/fbim.02.02.02.18

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Kešetović, Želimir, Ivan Toth, and Marko Toth. 2014. "Krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 186-194. doi:10.12709/fbim.02.02.02.18.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Kešetović Želimir, Toth Ivan and Toth Marko Krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 186-194.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Kešetović, Ž., Toth, I. & Toth, M., 2014. Krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 186-194.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Krizno planiranje u obrazovno vaspitnim ustanovama. **Kešetović, Želimir, Toth, Ivan and Toth, Marko.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 186-194.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.19

STRATEGIJSKI PRISTUP DRUŠTVENO ODGOVORNOM PONAŠANJU PREDUZEĆA

STRATEGIC APPROACH TO CORPORATE RESPONSIBILITY

Ljiljana Kontić
„Union“ Univerzitet, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad, *Srbija*

© MESTE NGO
JEL category: **M14**

Apstrakt

Osnovni cilj rada je da ukaže da važnost strategijskog pristupa društveno odgovornom ponašanju na osnovu analize relevantnih teorijskih pristupa. Analiza literature pokazala je da postoji mnogo pristupa društvenoj odgovornosti. Ovim istraživanjem su obuhvaćene sledeće teorije: agencijska teorija, teorija stejkholdera, resursni pristup, teorija firme i teorija strategijskog liderstva.
U domenu društvene odgovornosti nalazimo veći broj koncepata o kojima ne postoji konzensus kao što je definisanje koncepta, institucionalne razlike na nacionalnom nivou, modeliranje, implementacija strategija, istraživanje uticaja liderstva i organizacione kulture, kao i merenje performansi aktivnosti u sklopu društvene odgovornosti.
Društvena odgovornost se može posmatrati kao angažovanje preduzeća koje prevazilazi ekonomske, tehnološke i pravne zahteve u cilju ostvarenja društvenih i ekoloških koristi, kao i tradicionalnih ekonomskih performansi. Posmatrana na ovaj način, društvena odgovornost se može analizirati na različitim nivoima. Najpoznatiji model društvene odgovornosti, piramida društvene odgovornosti, prikazuje društvene obaveze objedinjavanjem ekonomskih, pravnih, etičkih i filantropskih odgovornosti. Kako bi ispunili očekivanja društvene zajednice i alocirali resurse, top menadžeri identifikuju relevantne aspekte društvene odgovornosti i osnovu njih razvijaju strategijsku agendu. Uključivanje društvene odgovornosti u strategiju preduzeća može se realizovati kroz povezivanje sledećih šest dimenzija: misije, strategijskih ciljeva, tržišta, potreba potrošača, resursa i konkurentske prednosti. Izvršni menadžeri treba da imaju vodeću ulogu u ovim procesima. Kada društvena odgovornost postane integralni deo poslovne strategije tada doprinosi dobroj menadžment praksi, ima ekonomske koristi i doprinosi društvenom blagostanju.

Adresa autorke:
Ljiljana Kontić
Ljiljana.kontić@yahoo.com

Ključne reči: društvena odgovornost, strategija, ekonomske teorije, Srbija, Evropska Unija

Abstract

The main aim of this paper is to emphasize strategic approach to corporate social responsibility based on analysis of relevant theories. In the relevant literature, there are many approaches to corporate social responsibility, but the following theories will be presented: agency theory, stakeholder theory, institutional theory, resource-based view of firm, theory of the firm, and strategic leadership theory.
There are numerous unresolved issues relating to the corporate social responsibility, which include defining concept, identifying institutional differences in corporate social responsibility across countries, modeling, determining the motivations, implementing strategies, exploring effects of leadership and corporate culture, and measuring performance of corporate social responsibility.
Corporate social responsibility can be regarded as engagement of firm beyond the economic, technological, and legal requirements in order to fulfill social and environmental benefits along with traditional economic performance. In this manner, corporate social responsibility can be analyzed on different levels. One of the best-known models, corporate social responsibility pyramid, presents company's social obligations as comprising economic, legal, ethical, and philanthropic responsibilities.
To respond to societal expectations and allocate resources, top managers must first identify relevant corporate social responsibility issues so that they can develop their strategic agenda. Incorporating corporate social responsibility into corporate-level strategies can be realized through linking with following six dimensions: mission, strategic issues, markets, customer needs, resources, and competitive advantage. Corporate executives should take the lead role in this process. When corporate social responsibility became integral part of business strategy, then strategic corporate social responsibility can contributed to good management practice, economic benefit, and societal welfare.

Keywwords: *corporate social responsibility, strategy, economic theory, Serbia, European Union*

1. UVOD

Teoretičari i menadžeri u zemljama razvijene tržišne privrede veliku pažnju posvećuju društveno odgovornom ponašanju preduzeća što je rezultiralo mnoštvom različitih pristupa ovoj oblasti. Odsustvo jedinstvenog pristupa definisanju društveno odgovornog ponašanja otežava merenje i razvoj koncepta.

Osnovni cilj rada je da na osnovu analize relevantnih teorijskih koncepata ukaže na značaj strategijskog pristupa konceptu društveno odgovornog ponašanja preduzeća.

Pored uvoda i zaključnih razmatranja, rad je strukturiran iz tri međusobno povezana dela. U prvom delu analizirane su relevantne teorijske perspektive koncepta društveno odgovornog ponašanja. Zatim su identifikovani metodološki nedostaci, odnosno oblasti u kojima je neophodno usvojiti jedinstven sistematski pristup izučavanju fenomena društvene odgovornosti. Pre svega, neophodno je usvojiti definiciju koncepta koja će biti opšte prihvaćena. Zatim smo prikazali model društveno odgovornog ponašanja. Treći deo posvećen je implementaciji strategijskog pristupa društveno odgovornom ponašanju u preduzećima.

2. RAZLIČITI POGLEDI NA KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG PONAŠANJA

Analiza relevantne literature pokazala je da postoje brojni i različiti pristupi izučavanju koncepta društveno odgovornog ponašanja preduzeća. Prikazaćemo teorijska razmatranja koncepta iz perspektive agencijske teorije, teorije stejkholdera, resursnog pristupa, institucionalne teorije, teorije firme i teorije strategijskog liderstva. Glavni doprinosi i relevantni predstavnici prikazani su u tabeli 1.

Krajem '50-ih godina XX veka počinje debata o uticaju društveno odgovornog ponašanja preduzeća. Theodore Lewitt (1958) je smatrao da Vlada ne bi trebala da se bavi poslovanjem, a da preduzeća ne bi trebala da preuzimaju ingerencije Vlade. Negativan odnos prema konceptu društveno odgovornog ponašanja iskazao je i Milton Friedman (1970) ističući da je prisustvo društveno odgovornog ponašanja signal agencijskog problema u preduzeću. Prema agencijskog teoriji, investiranje u društveno odgovorno ponašanje motivisano je ličnim

afinitetima menadžera i predstavlja rasipanje resursa preduzeća.

Pozitivan pogled na društveno odgovorno ponašanje donela je teorija o stejkholderima. Freeman (1984) je smatrao da različite interesne grupe (stejkholderi, npr. radnici, dobavljači, lokalna zajednica itd.) utiču na ostvarenje pozitivnih poslovnih rezultata. Pored vlasnika preduzeća, menadžeri treba da osiguraju podršku različitih stejkholdera, a angažovanje u određenim aktivnostima društveno odgovornog ponašanja koje oni percipiraju kao važne uticaće na ostvarivanje postavljenih ciljeva. Donaldson i Preston (1995) proširuju teoriju o stejkholderima i uvode etičku dimenziju društveno odgovornog ponašanja.

Predstavnici institucionalne teorije dali su doprinos razmatranju koncepta društvene odgovornosti posmatrajući ulogu institucija u oblikovanju transakcija između preduzeća i stejkholdera zasnovanih na poverenju (Jennings and Zandbergen, 1995).

Osnovna premisa resursnog pristupa je da preduzeće ima heterogene resurse i sposobnosti koje su vredne, relativno retke, teško se mogu imitirati i kao takve predstavljaju izvor održive konkurentske prednosti. Prema Hartu (1995) ekološka društvena odgovornost može postati resurs koji vodi ka održivoj konkurentskoj prednosti. Empirijski je potvrđena veza između viših nivoa ekoloških performansi i boljih finansijskih rezultata preduzeća.

Tabela 1. Teorijski pristupi društveno odgovornom ponašanju

Teorija	Značajni predstavnici	Glavni doprinosi
Agencijska teorija	Friedman (1970)	Društvena odgvornost je motivisana ličnim ciljevima menadžera i smanjuje vrednost preduzeća
Teorija o stejkholderima	Freeman (1984)	Akcije menadžera treba da budu usmerene ka zadovoljenju potreba različitih stejkholdera. Ne samo vlasnika već i radnika, potrošača, dobavljača i lokalne zajednice.
	Donaldson i Preston (1995)	Uvode etičku dimenziju društveno odgovornog ponašanja prema stejkholderima.
Institucionalna teorija	Jennings i Zandbergen (1995)	Važna uloga institucija u formiranju društveno odgovornog preduzeća
Resursni pristup	Hart (1995)	Ekološka društvena odgovornost može da bude osnova održive konkurentske prednosti.
Teorije firme	McWilliams i Siegel (2001)	Na osnovu analize koristi i troškova utvrđuje se nivo ulaganja u društveno odgovorno ponašanje.
Teorija strategijskog liderstva	Waldman i sar. (2004)	Lideri podstiču društveno odgovorno ponašanje preduzeća.

Izvor: McWilliams i dr. (2006, p. 7)

Teorije firme imale su nekoliko strategijskih implikacija na koncept društveno odgovornog ponašanja. Prvo, društvena odgovornost je sastavni deo strategije diferencije i trebala bi se posmatrati kao dugoročna investicija preduzeća. Drugo, postoji pozitivna korelacija između društvene odgovornosti i istraživanja i razvoja.

Novija istraživanja Waldman, Siegel i Javidan (2004) ukazuju na primenu teorije strategijskog liderstva u okviru koncepta društvene odgovornosti.

3. FORMULISANJE TEORIJSKO METODOLOŠKOG OKVIRA

Analiza različitih teorijskih perspektiva društvene odgovornosti pokazala je neophodnost rešavanja sledećih pitanja:

1. Definisanje društveno odgovornog ponašanja,

2. Identifikovanje institucionalnih razlika između država,
3. Koji su motivi za ulaganje u društveno odgovorno ponašanje?
4. Strategije društveno odgovornog ponašanja
5. Modeliranje efekata na preduzeće i stejkholdere
6. Uticaji liderstva i organizacione kulture na društveno odgovorno ponašanje
7. Merenje koristi i troškova ulaganja u društveno odgovorno ponašanje preduzeća.

Elaboriranje svih nerešenih pitanja vezanih za koncept društvene odgovornosti zahtevalo bi izradu detaljne studije. U nastavku ćemo prikazati neke od načina definisanja koncepta, najpoznatije modele, kao i osnovne elemente koncepta strategijske društvene odgovornosti.



Slika 1 Piramida društvene odgovornosti (Carroll,1991)

3.1. Definisanje društveno odgovornog ponašanja

Ne postoji jedinstveno shvatanje društvene odgovornosti, jer ne predstavlja istu stvar za svaku osobu već se "razlikuje u odnosu na poslovanje, veličinu kompanije, privrednu granu i geografski region" (Business for Social Responsibility, 2003).

Waddock i Bodwell (2004) smatraju da je društveno odgovorno ponašanje način na koji preduzeće posluje i utiče na stejkholdere i životnu okolinu. Složena problematika korporativne društvene odgovornosti uključuje mnogostruke mreže sa stejkholderima čija očekivanja mogu biti nekonzistentna.

Prema Izveštaju Evropske Komisije, društvena odgovornost je "koncept u kojem organizacije integrišu društvene i ekološke pristupe u poslovanje kao i u interakcije sa stejkholderima na dobrovoljnoj bazi" (European Commission , 2001, p. 6). Navedeno obuhvata ljudska prava, zaštitu zaposlenih, uticaj na životnu okolinu, poslovnu etiku, ulaganja u lokalnu zajednicu, upravljanje i tržište.

Važno je reći da društveno odgovorna inicijativa danas može postati potencijalno ugrožavajuća aktivnost u budućnosti.

Društvena odgovornornost se događa kada se preduzeće više angažuje u aktivnostima koje unapređuju društvenu agendu nego što je

zakonom propisano. Društveno odgovorno ponašanje može se posmatrati kao angažovanje preduzeća iznad ekonomskih, tehnoloških i pravnih zahteva sa ciljem ispunjenja društvenih i ekoloških koristi zajedno sa realizacijom tradicionalnih ekonomskih performansi preduzeća. Navedena definicija je opšta i može se koristiti na različitim nivoima analize.

3.2. Modeliranje društveno odgovornog ponašanja

Najpoznatiji model - *piramida društvene odgovornosti* formulisao je Carroll (1991). Piramida društvene odgovornosti prikazuje da društvene obaveze preduzeća uključuju ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost (*videti sliku 1*). Osnovni motiv za stvaranje preduzeća kao ekonomskog entiteta profit. *Ekonomske performanse* na taj način utiču na ostale tri komponente korporativne društvene odgovornosti.

Pravna odgovornost podrazumeva poštovanje zakona i pravila. Nakon nje slede *etičke odgovornosti*, standardi, norme i očekivanja koja se izražavaju kroz razmatranje šta potrošači, zaposleni, akcionari i društvo smatraju poštenim, pravičnim i vrednim poštovanja morala stejkholdera.

Filantropska odgovornost je očekivanje da preduzeće bude primeran građanin i da se aktivno uključi u programe koji promovišu zdravlje i dobročinstvo.

Četiri modela društvene odgovornosti preduzeća primenjuju se u Evropskoj Uniji a to su partnerski model, model zajedništva kompanije i društva, model održivosti i agora model.

4. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJSKE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U PREDUZEĆIMA

Prva aktivnost prilikom uključivanja koncepta društvene odgovornosti u strategiju preduzeća je identifikacija adekvatnih elemenata društvene odgovornosti. Menadžeri preduzeća treba da identifikuju važne aktivnosti društveno odgovornog ponašanja i alociraju deo resursa preduzeća. Njihov zadatak je izrada strategijskog plana, nakon čega se kontunuelno procenjuju efekti društveno odgovornog ponašanja i organizaciona praksa.

Za izradu strategijskog plana zaduženi su top menadžeri preduzeća. Preliminarne verzije predstavljaju njihove subjektivne percepcije koje se razmatraju i usaglašavaju pre definisanja konačnog strategijskog plana. Subjektivne percepcije top menadžera uslovljene su interpretativnih šemama koje su rezultat jedinstvenih karakteristika i organizacione kulture. Konvergencija različitih percepcija ima ključnu ulogu u dizajnu i organizovanju politike preduzeća.

Koncept društvene odgovornosti treba da bude sastavni deo poslovanja preduzeća i jedan od metoda diferencijacije. Zbog toga je neophodno da se društveno odgovorno ponašanje posmatra kao strategijska investicija preduzeća. U nekim slučajevima, društvena odgovornost je direktno povezana sa karakteristikama proizvoda ili procesa proizvodnje i tada je nedvosmislen njen strategijski karakter. Međutim, u većini preduzeća društveno odgovorno ponašanje utiče na izgradnju i održavanje pozitivnog imidža.

Objašnjenje strategijske upotrebe društvene odgovornosti u cilju stvaranja vrednosti preduzeća nalazimo u istraživanju Baron-a (2001). On identifikuje društveno odgovorno ponašanje prema motivaciji menadžmenta. Aktivnost preduzeća je društveno odgovorna ako postoji motivacija da se čine društveno korisne usluge i po cenu smanjenja profita. Ukoliko se aktivnosti sprovode samo kada je to neophodno, tada je orijentacija isključivo motivisana privatnim interesima preduzeća. U određenim situacijama ovakve aktivnosti mogu imati društvene koristi koje prevazilaze troškove sprovođenja akcije od strane preduzeća. Međutim, to ne menja motivaciju, osim ukoliko su društvene koristi deo vrednosnog sistema menadžera. Društveno odgovorno ponašanje privlači potrošače i na taj način se povećava prodaja proizvoda i usluga. Strategijski pristup omogućava da društveno odgovorno ponašanje postane strategijski resurs i izvor održive konkurentske prednosti.

Menadžeri sprovode analizu troškova i koristi (*cost/benefit* analizu) kako bi alocirali resurse za aktivnosti društveno odgovornog ponašanja. Pojednostavljeno posmatrano, simultano

procenjuju tražnju od strane potrošača za društvenom odgovornošću i troškove zadovoljavanja tražnje sa ciljem određivanja iznosa sredstava koje će nameniti aktivnostima društvene odgovornosti. Ključna pretpostavka je da se ove aktivnosti inkorporiraju u strategije diferencijacije na nivou preduzeća, jer je to jedini način da društveno odgovorno ponašanje postane izvor održive konkurentske prednosti. Na primer, određeni broj potrošača je spreman da plati višu cenu za hibridni automobil, jer je manje zagađenje životne sredine za njih predstavlja važnu karakteristike proizvoda za koji će izdvojiti veći iznos novca.

Ostali oblici investicija u društvenu odgovornost odnose se na proces proizvodnje u kojima je fokus na obimu u kojem su metodi proizvodnje preduzeća društveno odgovorni. Primer strategijske društvene odgovornosti je kada preduzeće povezuje opštu dobrobit sa prodajom svojih proizvoda kao što je eko-etiketiranje. Na ovaj način mnoga preduzeća za proizvodnju zdrave hrane etiketiraju svoje proizvode označavajući da koriste organske sastojke bez pesticida.

Analiza troškova i koristi determiniše iznos sredstava koje će menadžeri alocirati na različite aktivnosti društveno odgovornog ponašanja.

Potpuno integrisanje društvene odgovornosti u strategiju preduzeća zahteva vreme neophodno za prilagođavanje svih članova organizacije. Na ovaj proces utiče okruženje i lične vrednosti top menadžera. Konačan cilj je da društveno odgovorno ponašanje postane deo misije preduzeća.

Identifikacija strategijskih problema podrazumeva istraživanje i analizu, kao i korišćenje različitih metoda i tehnika. Primarnu ulogu u navedenom procesu ima istraživačko razvojna funkcija. Prvi korak je identifikovati jedinicu analize. Jedinica analize prilikom izučavanja društveno odgovornog ponašanja su društveni problemi. Potrebno je razlikovati dve kategorije koje su važne za određivanje njihove strategijske signifikantnosti. To su društveni problemi i društvene teme. Nezadovoljene društvene potrebe su društveni problemi koji se razvijaju, ali još uvek nisu zvanično definisane od strane relevantnih stejkholdera. Za razliku od njih, društvene teme imaju formalnu pažnju državnih institucija i menadžera preduzeća i sprovode se različite akcije za rešavanje identifikovanih problema.

U cilju analize i procene društvenih problema, mogu se koristiti brojne tehnike. Za identifikaciju prvih signala da postoje nezadovoljene društvene potrebe koriste se metode praćenja medijske pokrivenosti i izjave eksperata. Metod scenaria omogućava preduzećima da se formulisanjem plana akcije (scenarija) pripreme za promene ponašanja potrošača, reakcije konkurencije i mogućnosti nastanka sporova.

Sprovođenje navedenih tehnika kao što su praćenje medija, analiza izjava eksperata i metod scenaria, uslovljava da se promene mogu anticipirati mnogo ranije, kroz identifikaciju nezadovoljenih društvenih potreba.

Top menadžeri se suočavaju sa neizvesnošću u pogledu anticipacije nezadovoljenih društvenih potreba koje će uticati na njihova preduzeća i sa problemom adekvatne implementacije koncepta društvene odgovornosti u strategije diferencijacije preduzeća.

Analiza relevantne literature pokazala je da postoje brojni radovi koji ukazuju da je društveno odgovorno ponašanje od vitalne važnosti za konkurentski uspeh.

Većina empirijskih istraživanja fokusirana je na unapređenje konceptualnog okvira, a rezultati ispitivanja uticaja društvene odgovornosti na unapređenje poslovnih performansi su različiti. Pronašli smo neutralne, pozitivne, ali i negativne dokaze uticaja društveno odgovornog ponašanja na uspeh preduzeća. Korišćenje različitih metoda, uzorka i pripadnost privrednoj grani uslovila je konfliktne nalaze. Izostanak nedvosmislenih dokaza o pozitivnoj korelaciji društveno odgovornog ponašanja i stvaranja vrednosti otvara prostor oponentima koncepta za iznošenje negativnih stavova.

Ako prihvatimo pretpostavku da je društvena odgovornost značajna za konkurentnost a strategija predstavlja osnovu za poslovanje, definišući poziciju preduzeća na tržištu, njegovu konkurentnost i dalje postojanje onda je uključivanje društvene odgovornosti u kontekst

strategije od vitalnog značaja. U ovom procesu je potrebno precizno odrediti odnos društvene odgovornosti i osnovnih dimenzija strategije.

Kada se može smatrati da je koncept društvene odgovornosti sastavni deo strategije preduzeća? Pojedini istraživači smatraju da izdvajanje dela profita za društvene potrebe koje su istovremeno važne za organizacione ciljeve i strategiju čini strategijsku društvenu odgovornost (Mullen, 1997; Lantos, 2002; Porter and Kramer, 2002). Ovo je usko gledište jer se društveno odgovorno ponašanje preduzeća svodi na filantropiju i sponzorstva a to je samo jedna (filantropska) komponenta modela društvene odgovornosti koji je objasnila Carroll (1991).

Strategijska društvena odgovornost je mnogo više od *ad hoc* pristupa, strategijskog reza ili elemenata koji čine samo jednu strategijsku dimenziju preduzeća. Prema rezultatima istraživanja Galbreath-a (2009), integracija društveno odgovornog ponašanja preduzeća u strategiju sprovodi se kroz formiranje veza sa sledećih šest dimenzija preduzeća: misijom, strategijskim pitanjima, tržištima, potrebama potrošača, resursima i sa izvorima konkurentskih prednosti.

Unapređenje društvene odgovornosti postaje složen zadatak, jer relevantni stejkholderi povećavaju svoje zahteve u pogledu društveno odgovornog ponašanja preduzeća.

Analiza rezultata empirijskih istraživanja Galbreath (2009), kao i Calabrese i Lancioni (2008) pokazala je četiri osnovne preporuke menadžerima na koji način integrisati koncept društveno odgovornog ponašanja u strategiju preduzeća. U nastavku ćemo izložiti glavne sugestije.

Vodeću ulogu u razvoju društvene odgovornosti i njenom integrisanju u strategiju treba da imaju izvršni menadžeri. Oni istovremeno razvijaju organizacionu kulturu koja je prilagođena društvenim faktorima koji utiču na preduzeće. Izvršni menadžeri su odgovorni prema društvu, akcionarima i ostalim stejkholderima za odluke koje donose i strategije koje sprovode. Ovaj pristup je konzistentan sa ulogom izvršnih menadžera koja je definisana u relevantnoj literaturi iz oblasti opšteg i strategijskog menadžmenta. Iz razloga što investiranje u društveno odgovorno ponašanje zahteva alociranje dela resursa preduzeća, izvršni menadžeri teže ka optimalnim rezultatima implementiranih aktivnosti društvene odgovornosti. U cilju postizanja optimalnih rezultata, izvršni menadžeri treba prvo investiraju u one aktivnosti društveno odgovornog ponašanja koje će doprineti satisfakciji ključnih stejkholdera. Implementacija proaktivne strategije ima za rezultat sistematsko upravljanje aktivnostima društvene odgovornosti i istovremeno doprinosi stvaranju vrednosti za preduzeće. Ukoliko se aktivnostima društveno odgovornog ponašanja bave marketing i odeljenja za odnose sa javnošću očekivani rezultati mogu izostati. Na osnovu rudimentarnog istraživanja društveno odgovornog ponašanja preduzeća u Srbiji može se zaključiti da su glavni akteri prilikom sprovođenja strategija društveno odgovornog ponašanja upravo marketing i odeljenja za odnose sa javnosti što ide u prilog stanovištu da je problematika društveno odgovornog ponašanja značajno zanemarena od strane praktičara u Srbiji. Koncepcija društveno odgovornog ponašanja stranih kompanija koje posluju u Srbiji preneta je iz njihovih predstavništva i ovde se mogu očekivati pozitivne tendencije.

U procesu implementacije strategijske društvene odgovornosti neophodno je identifikovane društvene probleme povezati sa tržištima na kojima preduzeće posluje, ponudom neophodnom za zadovoljenje potreba potrošača, načinom na koji stiče konkurentsku prednost, kao i ostalim dimenzijama strategije. Na formulisanje koncepta društveno odgovornog ponašanja utiču i troškovi i profitabilnost preduzeća, kredibilitet, prihvatanje i podrška od strane relevantnih stejkholdera.

Jedan od pokazatelja da preduzeće nije implementiralo strategijsku društvenu odgovornost su njegovi godišnji izveštaji o društveno odgovornom ponašanju. Ukoliko su bazirani na godišnjim izveštajima o ekologiji i etičkim problemima tada izvršni menadžeri posmatraju društvenu odgovornost kao altruistički kraj strategije (ili filantropiju) i/ili etičku obavezu, odnosno kodeks ponašanja. Na osnovu preliminarne baze podataka o društveno odgovornom ponašanju zaključili smo da se

srpska preduzeća fokusiraju na sponzorstva, donacije i dobročinstva koja su direktno ili indirektno povezana sa njihovom osnovnom delatnošću. U pravcu promene navedene prakse internacionalne kompanije koje posluju na srpskom tržištu mogu biti uzor jer promovišu aktivnosti društvene odgovornosti iz svojih matičnih kompanija. Strategijska društvena odgovornosti doprinosi unapređenju upravljanja, donosi ekonomske koristi i društveno blagostanje.

Aktivnosti društveno odgovornog ponašanja odgovornosti mogu se koristiti za poboljšanje odnosa sa ključnim stejkholderima, prvenstveno sa zaposlenima i potrošačima. Ako se navedene aktivnosti koriste isključivo radi unapređenja brenda onda je izvesno da će ključni stejkholderi napustiti preduzeće.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U prethodnom periodu mnogi autori su prikupljali informacije o društveno odgovornom ponašanju preduzeća što imalo dvojak rezultat. Sa jedne strane, istraživači prikupili mnoštvo kvantitavnih i kvalitativnih informacija koje su analizirali na različite načine. Odsustvo jedinstvenog pristupa definisanju društveno odgovornog ponašanja otežava razvoj koncepta i merenje performansi društveno odgovornog ponašanja, sa druge strane.

Analiza relevantnih teorija pokazala je da su prvi stavovi, iz perspektive agencijske teorije, prema društveno odgovornom ponašanju bili negativni. Hronološki posmatrano svaka od objašnjenih teorija izučavala je koncept samo sa stanovišta osnovnih postulata svog teorijskog pravca.

Jedna od podesnih definicija društveno odgovornog ponašanja je angažovanje preduzeća iznad ekonomskih, tehnoloških i pravnih zahteva sa ciljem ispunjenja društvenih i ekoloških koristi zajedno sa realizacijom tradicionalnih ekonomskih performansi preduzeća.

Piramida društvene odgovornosti je najpoznatiji model koji prikazuje da društvene obaveze preduzeća uključuju ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku odgovornost.

Strategijski pristup omogućava da društveno odgovorno ponašanje postane strategijski resurs i izvor održive konkurentske prednosti. Integracija društveno odgovornog ponašanja preduzeća u strategiju sprovodi se kroz formiranje veza sa sledećih šest dimenzija preduzeća: misijom, strategijskim pitanjima, tržištima, potrebama potrošača, resursima i sa izvorima konkurentskih prednosti. Vodeću ulogu u navedenom procesu treba da imaju izvršni menadžeri.

Aktivnosti društveno odgovornog ponašanja odgovornosti mogu se koristiti za poboljšanje odnosa sa zaposlenima i potrošačima. Ako se navedene aktivnosti koriste isključivo radi unapređenja brenda onda je izvesno da će ključni stejkholderi napustiti preduzeće. Strategijska društvena odgovornosti doprinosi unapređenju upravljanja, donosi ekonomske koristi i društveno blagostanje.

CITIRANI RADOVI

Baron, D. (2001). "Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy" *Journal of Economics and Management Strategy* 10, pp. 7-45.

Business for Social Responsibility (2003). *Overview of corporate social responsibility*, BSR Issue Brief, available at http://www.bsr.org/insight/issue-briefdetails

Calabrese, A., & Lancioni, F. (2008). "Analysis of Corporate Social Responsibility in the Service Sector: Does Exist a Strategic Path?" *Knowledge and Process Management* 15/2, pp. 107-125.

Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders" *Business Horizons* 34, pp. 39-49.

Donaldson, T., & Preston, Lee E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications" *Academy of Management Review* 20/1, pp. 65-91.

European Commission (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Green Paper, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits" *New York Times Magazine*, September 13.

Galbreath, J. (2009). "Building corporate social responsibility into strategy" *European Business Review* 21/2, pp. 109-127.

Hart, S. (1995) "A natural resource-based view of the firm" *Academy of Management Review* 20, pp. 986–1014.

Jennings, P., & Zandbergen, P. (1995). "Ecologically sustainable organizations: an institutional approach". *Academy of Management Review*, 20, pp. 1015–1052.

Lantos, G. P. (2002). "The ethicality of altruistic corporate social responsibility" *Journal of Consumer Marketing* 19, pp. 205-228.

Levitt, T. (1958). "The dangers of social responsibility" *Harvard Business Review*, September-October, p. 47.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective *Academy of Management Review* 26/1, pp. 117-127.

McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. (2006). "Corporate social responsibility- Strategic implication", *Journal of Management Studies* 43/1, pp. 1-18.

Mullen, J. (1997). "Performance-based corporate philanthropy: how 'giving smart' can further corporate goals" *Public Relations Quarterly* Summer, pp. 42-48.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). "The competitive advantage of corporate philanthropy" *Harvard Business Review* 80/12, pp. 56-68.

Waddock, S., & Bodwell, C. (2004). "Managing responsibility: What can be learned from the quality movement". *California Management Review***,** 47/1, pp. 25–38.

Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2004). "CEO transformational leadership and corporate social responsibility" *Working paper Rensselaer Polytechnic Institute.*

Datum prve prijave: 31.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 04.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition:*

Kontić, L. (2014, 07 15). Strategijski pristup društveno odgovornom ponašanju preduzeća. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 195-203. doi:10.12709/fbim.02.02.02.19

*Style – **Chicago** Fifteenth* Edition*:*

Kontić, Ljiljana. 2014. "Strategijski pristup društveno odgovornom ponašanju preduzeća." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 195-203. doi:10.12709/fbim.02.02.02.19.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Kontić Ljiljana Strategijski pristup društveno odgovornom ponašanju preduzeća [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 195-203.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Kontić, L., 2014. Strategijski pristup društveno odgovornom ponašanju preduzeća. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 195-203.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Strategijski pristup društveno odgovornom ponašanju preduzeća. **Kontić, Ljiljana.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 195-203.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.20

MENADŽMENT POVERLJIVIM INFORMACIJAMA U USLOVIMA KRIZE I AKTUELNI MODELI U REPUBLICI MAKEDONIJI

MANAGING WITH CLASSIFIED INFORMATION IN CRISES AND CURRENT MODELS IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Atanas Kozarev
Fakultet pravnih nauka, Evropski univerzitet, Skopje, Republika Makedonija

© MESTE NGO
JEL category: **H12**

Apstrakt

Upravljanje krizom predstavlja ključni cilj postojanja i funkcionisanja savremenih bezbednosnih sistema. U tom kontekstu, pojavljuju se divergentni bezbednosni problemi, nove oblasti i izazovi koji su povezani sa specifičnostima modela zaštite klasifikovanih informacija u uslovima krize. Fundamentalni stav bezbednosnih teorija i prakse zasniva se na činjenici da bezbednost klasifikovanih informacija predstavlja preduslov za uspešno funkcionisanje bezbednosnih institucija, osobito u uslovima krize. Predmet naučnog istraživanja rada se odnosi pre svega na društvene odnose koji su povezani sa bezbednošću klasifikovanih informacija; procese definisanja i upravljanje rizikom koji ugrožava tu bezbednost u uslovima krize i kriznog stanja. Poseban akcenat je stavljen na model koji je implementovan u Republici Makedoniji i koji obuhvata: fizičku, administrativnu, industrijsku i informatičku bezbednost poverljivih informacija. Menadžiranje klasifikovanim informacijama je kontinuiran proces bezbednosnih institucija koji garantira da poverljiva informacija neće biti objekt neovlašćenog pristupa i upotrebe. Destabilizovanje procesa menadžiranja (planiranje, organizacija, odlučivanje, rukovođenje, kontrola) klasifikovanim informacijama znači destabilizaciju bezbednosnog sistema države i ugrožavanje nacionalne bezbednosti i ustavnog poretka u celini. Cilj rada je da na naučno – teoretskom nivou analizira aktuelni model menadžiranja klasifikovanim informacijama, njegovu strukturu, cilj, kao i da oceni njegovu efektivnost u uslovima krize.

Ključne reči: klasifikovana informacija, kriza, bezbednosni sistem, nacionalna bezbednosti.

Adresa autora:
Atanas Kozarev
atanas.kozarev@eurm.edu.mk

Abstract

Crisis management is the main reason that modern security systems exist and function. In this respect, divergent security issues, areas and challenges can occur concerning the specific characteristics of the classified information security model in times of crisis. The fundamental tenet in security theories and practice is based on the fact that classified information security is a prerequisite for the successful operation of security institutions, especially during crises. The subject of this research paper primarily refers to social relations connected to classified information security; the process of defining and managing risk that exacerbates security in a situation of crisis. A special stress is given to the model implemented in the Republic of Macedonia which encompasses the physical, administrative, industrial and IT security of classified information. Managing classified information is a continuous process for security institutions, which guarantees that classified information aren't subject to unauthorized access or use. If the managing process concernsing classified information (the planning, organization, decision-making, operation, control) is destabilized, then the country's security system will be destabilized endangering both national security and constitutional regime as a whole. The purpose of this paper is to analyze the current model for managing classified information, its structure and purpose from a scientific and theoretical perspective. In addition, it will evaluate its effectiveness in times of crisis.

Keywords: classified information, crisis, security system, national security

1 UVOD

Osamostaljivanje RM značilo je i početak procesa demokratizacije društva – ekonomskog i političkog sistema, a time i izgradnju bezbednosnog sistema u saglasnosti sa kriterijuma i standardima NATO-alijanse. Ovo čvrsto opredelenje političkog rukovodstva ugrađeno je u temelje nove bezbednosne arhitekture konstruisane od reformisanih bezbednosnih institucija. Pravni okvir za uspostavljanje i unapređivanje novog bezbednosnog sistema proizlazi od brojnih međunarodnih i domaćih dokumenata u domenu bezbednosti i odbrane. Na političkom nivou od velikoga značaja bilo je uspostavljanje diplomatskih odnosa između RM i EU 1995. godine, a u veoma kratkom periodu i uspostavljanje i obezbeđivanje članstva u programu FARE. U 1997. godini Vlada RM je potpisala Sporazum o saradnji sa EU, a 1998. godine Parlament RM doneo je Deklaraciju o razvoju odnasa sa EU. Tokom 2000. godine u Zagrebu, RM je parafirala Sporazum o stabilizaciji i asocijaciji sa EU, što je dovelo do toga da u 2004. godini dolazi do zaključivanja Dogovara o stabilizaciji i asocijaciji sa EU. „Republika Makedonija kao deo Zapadnog Balkana u kontinuitetu i sa ubrzanim intenzitetom razvija svoje odnose sa Alijansom i njenim članicama, koji se zasnivaju na poštovanju i garanjciji ustavnih prava, doslednoj primeni međunarodnih evropskih standarda, vladavini prava i pravnoj državi, demokratizaciji institucija u sistemu podele vlasti itd.“ (Kozarev, 2012). Ono što daje poseban značaj velikom društvenom projektu nazvanom „evroatlantska integracija“ je to što za kamen-temeljac ima ne pragmatični ekonomski, politički ili odbranbeni aspekt, nego upravo aspekt ljudskih sloboda i prava (Kambovski, 2007). Jedna od ključnih uloga moderne države je u dodeli i zaštiti prava i sloboda građana. Na sličan način, Ugovor iz Amsterdama upućuje Evropsku uniju da „očuva I razvije zonu slobode, bezbednosti i pravde“ (Hiks, 2007).

U kontinuitetu sa ovom političkom agendom i saradnjom sa evropskim institucijama, izvršene su i brojne reforme u bezbednosti i odbrani, čime je postignut pozitivan dekor za realiziranje strateškog nacionalnog interesa – članstvo u NATO-alijansi. U tom cilju je Skupština RM 23.12.1993. godine donela Rešenje o ulasku RM u članstvo Severnoatlantske dogovorne organizacije - NATO. Posle toga dolazi do niza značajnih aktivnosti na tom putu, kao što su pristupanje Programu partnerstva za mir (1995. godine), članstvo u Severnoatlantskom savetu za saradnju - kasnije imenovan kao Evroatlanski partnerski savet (1997. godine), potpisivanje Ugovora RM-NATO za tranzitiranje snaga IFOR/SFOR kroz teritoriju RM (1995. godine), potpisivanje Sporazuma bezbednosnog aranžmana između RM i NATO-a, otvaranje makedonske kancelarije za veze sa NATO-om, sa sedištem u Briselu, prijem RM u Komitet za vojno

planiranje i analizu (1997. godine) i niz drugih aktivnosti.

Isto tako, od velike važnosti bili su nacionalni dokumenti u funkciji ovih namera, kao što su: Nacionalna koncepcija za bezbednost i odbranu i Strategija za odbranu. Koncepcija za bezbednost i odbranu opredeljuje stavove i izražava poglede RM oko njenih nacionalnih interesa, njenog bezbednosnog okruženja i politike za nacionalnu bezbednost, kao i ciljeve, smerove, domene i instrumente njenog ostvarivanja. Ova koncepcija utvrđuje i stavove u odnosu odbranu, menadžiranje kriznim situacijama, a posebno se zalaže za optimizaciju bezbednosnih resursa, organizacije i smerova uvećavanja mogućnosti i spremnosti RM da odgovori izazovima, rizicima i opasnostima po bezbednost zemlje.

Strategija odbrane utvrđuje da se izgradnja i dalji razvoj sistema u odbrani zasnivaju na nedeljivosti, neotuđivosti i neprenosivosti suvereniteta RM, kao i na nepovredivost granica i teritorijalnog integriteta, uokvirujući funkciju oružanih snaga za zaštita teritorijalnog integriteta i nezavisnost RM posebno time što niko nema pravo da prizna okupaciju RM ili njenog dela.

Kontinuirana nacionalna opredeljenost prema evroatlantskim strukturama i uspostavljanje institucionalnih i dogovornih odnosa sa NATO-om bilo je uslov za kontinuiranu razmenu klasifikovanih informacija. U tom cilju, odmah po potpisivanju Bezbednosne saradnje između RM i NATO 1996. godine, sa sedištem u Ministarstvu odbrane formirana je Služba za recipročnu bezbednost za zaštitu informacija. Za bezbednosnu distribuju klasifikovanih informacija do krajnih korisnika u ovoj službi je formiran Centralni registar, dok su u Ministarstvu unutrašnjih poslova i Ministarstvu spoljnih poslova formirani podregistri. U 2002. godini, Vlada RM donela je odluku o formiranju Nacionalnog bezbednosnog autoriteta RM u NATO kontekstu, kao stručne službe vlade. Kao rezultat ovog koraka proizlazi proces reformisanja bezbednosnog sistema u odnosu na klasifikovane informacije. Pravni okvir ove reforme zaokružuje se donešenjem Zakona o klasifikovanim informacijama, čime se uređuju klasifikacija informacija, uslovi, kriterijumi, mere i aktivnosti koje se preuzimaju za njihovu zaštitu, prava, obaveze i odgovornosti kreatora i korisnika klasifikovanih informacija, međunarodna razmena, kao i druga pitanja u vezi sa klasifikovanim informacijama. Formirana je i Direkcija za bezbednost klasifikovanih informacija.

Ovaj tempo je omogućio da se razvije jedna veoma značajna sfera bezbednosti kao nacionalni strateški interes, čime se RM spremno suočava sa globalnim bezbednosnim izazovima koje imaju ozbiljan uticaj na politku nacionalne bezbednosti i na sistem bezbednosti kao celinu. Time zaštita klasifikovanih informacija u vreme kriza dobija veliku praktičnu važnost za efikasno funkcionisanje bezbednosnog sistema. Sistem upravljanja kriznim situacijama obuhvata i sakupljanje informnacija, procenu i analizu situacije, utvrđivanje ciljeva i zadataka kao i razvoj i sprovođenje neophodnih aktivnosti za prevenciju, rano predupređenje i upravljanje sa krizom. Zakonom za upravljanje krizom (Sobranie, 2005), uređuje se sistem upravljanja krizama u RM čime se regulišu organizacija i funkcionisanje, odlučivanje i upotreba resursa, komunikacije, koordinacija, saradnja, procena ugroženosti bezbednosti države, planiranje i finansiranje i niz drugih pitanja vezani za sistem upravljanje sa krizama.

Upravljanje krizama postaje relevantan elemenat sistema za nacionalnu bezbednost države koji je u permanentnoj funkciji razvijanja i unapređivanja interesa nacionalne bezbednosti. Time su apostrofirani važni bezbednosni problemi, područja i izazovi od strateškog interesa za državu, realizacije specifičnog modela zaštite klasifikovanih informacija u uslovima krize.

2 TEORETSKO – KATEGORIJALAN DIZAJN MODELA KLASIFIKOVANIH INFORMACIJA I NJIHOVA ZAŠTITA

Pojam "klasifikovana informacija" u sadržinskom smislu, u sebi inkorporiše pet različnih vrsta informacija: "državna tajna", "strogo poverljiva informacija", "poverljiva informacija", "interna informacija," kao i "klasifikovane informacije stranih država i međunarodnih organizacija".

Klasifikovana informacija sa stepenom "državna tajna" je informacija čije bi neovlašćeno otkrivanje prouzrokovalo ugrožavanje i nanošenje

nepopravljivih šteta trajnim interesima Republike Makedonije.

Klasifikovana informacija sa stepenom "strogo poverljivo" je informacija stvorena od državnih organa, jedinica lokalne samouprave i drugih institucija koja je od značaja za javnu bezbednost, odbranu, inostrane poslove i bezbednosne i obaveštajne aktivnosti organa državne uprave Republike Makedonije, čije bi neovlašćeno otkrivanje prouzrokovalo izuzetno ozbiljnu štetu vitalnim interesima Republike Makedonije.

Klasifikovana Informacija sa stepenom "poverljivo" je informacija stvorena od državnih organa, organa jedinica lokalne samouprave i drugih institucija , koja je od značaja za javnu bezbednost, odbranu, inostrane poslove i bezbednosne i obaveštajne aktivnosti organa državne uprave Republike Makedonije, čije bi neovlašćeno otkrivanje prouzrokovalo ozbiljnu štetu važnim interesima Republike Makedonije.

Klasifikovana informacija sa stepenom "interno" je informacija čije bi neovlašćeno otkrivanje prouzrokovalo štetu radu državnih organa, jedinicama lokalne samouprave i drugim institucijama koje su od značaja za javnu bezbednost, odbranu, inostrane poslove i bezbednosne i obaveštajne aktivnosti organa državne uprave Republike Makedonije.

Klasificirana informacija stranih država i međunarodnih organizacija, u osnovi je informacija druge države ili međunarodne organizacije, koja je proizašla po sili određenog međunarodnog dogovora, u kome je Republika Makedonija dogovorna strana.

Imajući u vidu definicije pojedinih vrsta klasifikovanih informacija, može se konstatovati da je zajednička karakteristika za sve njih zaštita određenog državnog interesa kako od nezakonite dostupnosti određenoj informaciji, tako i od nezakonite upotrebe iste.

Bezbednosni rizik je mogućnost narušavanja bezbednosti klasifikovane informacije u opredeljenom bezbednosnom pojasu, bezbednosnoj ili administrativnoj zoni. Narušavanjem bezbednosti klasifikovane informacije nanosi se šteta interesima države: vitalni, trajni i važni nacionalni interesi.

Zbog širokog spektra pretnji i opasnosti koje mogu ugroziti bezbednost klasifikovane informacije, posebno za vreme kriza i kriznih stanja, njena zaštita treba biti organizovana sistemski, institucionalno i kontinuirano. Zakonski model zaštite klasifikovane informacije, kao i brojni podzakonski akti, predviđaju sistem mera i aktivnosti i uključivanje organa i institucija koji imaju svoje nadležnosti i obaveze u oblasti garantovanja sigurnosti klasifikovane informacije od nezakonskog pristupa istoj. Bezbednost klasifikovane informacije je obezbeđena onda kada su neutralizovane, svedene na prihvatljiv minimum opasnoti i pretnje od fizičkih nosilaca informacije, od lica koja rade sa njom (informacijom), od prostora u kome se informacija čuva itd.

Na taj način, može se zaključiti da se pojmovi bezbednost klasifikovane informacije i zaštita klasifikovane informacije ponašaju kao delovi jedne celine, kao podsistem jednog sistema. Ostvarivanje određene vrste sigurnosti je pretpostavka ka zaštiti informacije, ali je ova poslednja moguća samo pri sistemskom obezbeđivanju svih vrsta bezbednosti. Zaštita i bezbednost klasifikovane informacije dovode se u korelaciju i mogući su samo ukoliko pod pojmom bezbednost podrazumevamo multidimenziolni kompleks uspostavljenih normativnih principa, mera i aktivnosti koji će garantovati da klasifikovana informacija neće biti objekat nezakonskih pristupa i upotrebe. Zaštita klasifikovanih informacija ima za svoj krajnji cilj ostvarivanje njene bezbednosti i ona treba da bude izgrađena na sistemskoj osnovi koja će stvoriti stanje u kome će biti neutralizirane ili svedene na minimum moguće pretnje po bezbednost klasifikovane informacije.

Destabilizacija bezbednosti klasifikovane informacije znači destabilizaciju bezbednosnog sistema države i ugrožavanje njene nacionalne bezbednosti i ustavnog poretka u celini.

Iz tog razloga je pri razmatranju bezbednosnog rizika kao mogućnosti narušavanja bezbednosti klasifikovane informacije, korektnije koristiti pojam "rizici po bezbednost klasifikovane informacije", a ne "rizici za zaštitu klasifikovane informacije".

3 KRIZA I KRIZNA STANJA – NORMATIVNI ASPEKAT

Savremeni svet sa sobom je doneo, a i nameće sve složeniji sistem sa društvenim, prirodnim i

tehničko-tehnološkim aspektima. Pretnje, opasnosti i rizici kao mogući i verovatni događaji mogu dovesti do velikh opasnosti i pretnji po bezbednost ljudi i sveukupne imovine na određenom prostoru (Pejanović, 2010). Globalna slika bezbednosti postaje sve kompleksnija. I sam pojam bezbednosti dobija nove dimenzije i globalni značaj. Poslednje decenije dvadesetog veka karakteriše veliki broj vanrednih situacija, izazvanih događajima antropogenog ili prirodnog porekla. One su imale znatan negativan uticaj na životne aktivnosti ljudi, funkcionisanje privrede, socijalnu sferu i prirodnu sredinu (Blagojević, 2009).

Pojam kriza ima svoje interdisciplinarno značenje zbog toga što različne naučne discipline daju njegovu definiciju u zavisnosti od prirode naučnog interesa. Tako, kriza ima ekonomski, sociološki, politički, bezbednosni, humani aspekat, pri čemu zakonitosti koje vladaju u ovim oblastima otkrivaju njenu složenu strukturu i prirodu. Kriza, kao pojava koja je karakteristična za celokupno postojanje čovečanstva, ima i svoja dva veoma značajna parametra:

- ***područje ili zona krize*** (pod čim se podrazumeva deo zemljine površine gde postoje manifestni pojavni oblici rizika, pretnji i opasnosti koji mogu ugroziti nacionalnu, individualnu i međunarodnu bezbednost) i
- ***vreme ili period krize*** (pod čim se podrazumeva konkretni vremenski period pojavljivanja određene pretnje i opasnosti, odnosno vreme početka krizne situacije i vreme okončavanja iste).

Kriza najčešće prolazi kroz sledeće etape:

a. Etapa upozoravanja
b. Etapa oštre krize
c. Etapa savladavanja krize
d. Etapa razrešavanja krize.

Poznavanje ovih faza je od velike važnosti za naknadnu distinkciju sa fazama menadžmenta, odnosno sa upravljanjem krizama, koje je zasnovano na pravnoj osnovi i obuhvata više elemenata (faza) u svojoj strukturi, i to:

- praćenje stanja, dejstava i pojava koje mogu dovesti do nastanka krize (preventivna aktivnost),
- izrada prognoza i procena ugroženosti od rizika i opasnosti za pojavu kriza i kriznih stanja (analize, preporuke i zaključci Grupe za procenu),
- rano upozoravanje i obaveštavanje učesnika u sistemu upravljanja i stanovništva,
- analiza kriza i definisanje alternativnih pravaca dejstvovanja,
- plansko, pravovremeno, svrsishodno i koordinirano donošenje odluka, smernica i preporuka za preuzimanje mera za upravljanje krizama,
- preuzimanje operativnih mera i aktivnosti za delovanje protiv krize, kao i protiv onih koji su je prouzrokovali i
- uspostavljanje stanja stabilnosti u državi.

Prema *Zakonu o upravljanju krizama*, ***kriza*** je pojava kojom su ugrožene osnovne vrednosti, trajni i vitalni interesi i ciljevi države, odnosno kojom su ugroženi ustavni poredak i bezbednost Republike. Sa druge strane, pod pojmom ***krizno stanje*** se podrazumeva stanje nastalo kao posledica rizika i opasnosti koji mogu ugroziti dobra, zdravlje i živote ljudi i životinja i bezbednost Republike, za čiju je prevenciju i/ili upravljanje potrebna upotreba većeg obima resursa. Znači, pod zakonskom definicijom pojmova "kriza" i "krizno stanje" podrazumevaju se postojeće ili očekivane promene i ugrožavanje osnovnih vrednosti i nacionalnih interesa, kao i ljudskog života, koje su pre svega prouzrokovane od ljudi, ali i od prirodnih pojava koje narušavaju ili ugrožavaju život, zdravlje i imovinu građana, teritorije, neposredne okoline, kulturne i materijalne vrednosti države. Imajući u vidu tipizaciju kriza (unutrašnja, spoljna, ekonomska, tehnološka, informacijska, politička, ekološka itd.), u normativnom smislu, razlikujemo sledeće vrste ugrožavanja:

- Ugrožavanje bezbednosti Republike;
- Ugrožavanje života ljudi, životinja i biljaka;
- Ugrožavanje imovine i drugih materijalnih dobara većeg obima;
- Ugrožavanje stabilnosti, funkcionisanja države i njenog ustavnog poretka utvrđenim Ustavom, za koje ne postoje uslovi za proglašavanje ratnog ili vanrednog stanja.

Međutim, u svim ovim situacijama postoji konceptulna razlika između stanja kada kriza postoji i stanja kada postoji krizno stanje. Ova dva pojma imaju dijalektičku uzročno-posledičnu vezu: kriza (kao razlog) i krizno stanje (kao

posledica realno nastale krize ili pretnje da će nastupiti kriza). U svakom slučaju može se reći da ova dva pojma nisu sinonimi jednog istog stanja. U odnosu na odlučivanje i upotrebu resursa u vreme kriznog stanja, prema zakonskim normama, Vlada donosi odluku o postojanju kriznog stanja, određuje područje zahvaćeno kriznim stanjem i aktivira mehanizme za razreševanje kriznog stanja. O donesenoj odluci Vlada odmah obaveštava Skupštinu i predsednika Republike. Odluka o postojanju kriznog stanja ne može trajati duže od 30 dana. Ukoliko krizno stanje nastavi da traje više od 30 dana, Vlada treba da zatraži od Skupštine odobrenje o produžavanju roka ili treba da predloži proglašenje ratnog ili vanrednog stanja. U odluci Vlade za upotrebu resursa organa državne uprave, organa opština i grada Skopja, mora se voditi računa da se isti upotrebe:

- proporcionalno prirodi i intenzitetu kriznog stanja;
- razumno, saglasno karakteru krize i
- ozbiljno saglasno jačini i obimu krize.

Odluku o upotrebi resursa teritorijalnih protiv-požarnih jedinica Republike Makedonije i njenih republičkih snaga za zaštitu i spasavanje donosi direktor Direkcije za zaštitu i spasavanje. Isto tako, posebnu ulogu u izvršavanju poslova u oblasti upravljanjanja krizama ima i Centar za upravljanje krizama, koji izvršava aktivnosti koje se odnose na:

- obezbeđivanje kontinuiteta u međuresorskoj i međunarodnoj saradnji, konsultacijama i koordinaciji u upravljanju krizama;
- izrada i ažuriranje jedinstvene procene rizika i opasnosti po bezbednost Republike;
- predlaganje mera i aktivnosti za razrešavanje kriznog stanja i
- izvršava i druge poslove utvrđene zakonom.

Centar je nosilac ukupne podrške (stručne, organizaciske, administrativne i druge) Upravljačkog komiteta i Grupe za procenu. U cilju preduzimanja mera i aktivnosti za prevenciju i rano upozoravanje u slučaju kriznih stanja, svi učesnici u sistemu upravljanja krizama, saglasno zakonima i drugim propisima, dužni su da obezbede kontinuiranu i međusobnu komunikaciju, koordinaciju i saradnju na polju prikupljanja podataka i informacija, njihovu analizu, dostavljanje i informisanje o rizicima i opasnostima koji mogu ugroziti bezbednost Republike.

4 BEZBEDNOSNI RIZICI – PRETNJA PO BEZBEDNOST INFORMACIJA I EFIKASNOST BEZBEDNOSNOG SISTEMA

Rizik je verovatnoća nastupanja štetne posledice u slučaju izlaganja opasnostima (Mijalković & Keserović, 2010). Bezbednosni rizik je kalkulisana prognoza nastajanja negativnih događaja (opasnosti) koji uzrokuju štete t.j. gubitke, odnosno kalkulisanih prognoza nastajanja pozitivnih događaja (prilika/šansi) koje nam donose koristi (Milutinović, 2013). Živimo u turblentnom i rizičnom vremenu. Svakodnevno se suočavamo sa brojnih izazovima i pretnjama koje kroz najrazličitije oblike ugrožavju individualnu (humanu), nacionalnu, regionalnu i međunarodnu bezbednost u celini. Rizici i konflikti otvaraju nova kriminogena, viktimogena i patogena žarišta od kojih nastaju nova sofisticirani pojavni oblici (fenomenologija) kriminalnih i patoliških pojava, neki čak i sa vrlo složenom etiološkom strukturom (Kozarev A. 2013)

Rizici i opasnosti po bezbednost Republike Makedonije jasno su utvrđeni u Nacionalnoj koncepciji za bezbednost i odbranu. U njoj stoji: „i pored toga što na duži rok ne postoji opasnost od konvencionalnog rata u Evropi, raspad bipolarnog sveta, recidivi i posledice globalizacije, nacionalna, verska, veliko-državna i teritorijalna konfrontacija – su potencijalni i realini rizici i opasnoti koji mogu dovesti do kriza i konflikta“. Kao rizike i opasnosti po bezbednost Republike Makedonije možemo navesti:

- moguće manifestacije ekstremnog nacionalizma, rasna i verska netrpeljivost;
- oblike i aktivnosti povezane sa međunarodnim terorizmom, organizovanim kriminalom, nelegalnom migracijom, nelegalnom trgovinom droge, oružja, ljudi, strategiskim i materijalima sa dvojnom namenom, kao i posledice od upotrebe sredstava za masovno uništenje;
- posedovnje velikih količina ilegalnog oružja;
- tranzicijske probleme, kao što su: korupcija, urbani terorizam, teški oblici kriminala, uključujući ucene, reketiranja, ubistva i

napade po imovinu građana, ekonomski kriminal, poresku evaziju, nedovoljan razvoj institucija demokratskog sistema, probleme u funkcionisanju sudstva, socijalne probleme i nezaposlenost;
- aktivnosti inostranih specijalnih službi usmerene ka pogoršanju bezbednosnog stanja, a time i usporavanje demokratskih integrativnih procesa, posebno onih ka NATO i EU;
- posledice sukoba interesa pri korišćenju izvora i puteva strategijskih energenata, kao i otežavanje i blokiranje njihovog uvoza u Republiku Makedoniju;
- elementarne i druge nepogode, tehničko-tehnološke katstrofe, zarazne bolesti ljudi i životinja prouzrokovane od domaćih i/ili spoljnih činilaca;
- kompjuterski kriminal, pirateriju i zloupotrebu informatičke tehnologije, posebno u delu ličnih podataka građana, poslovne, službene i državne tajne;
- degradaciju i uništavanje životne sredine.

Upravljanje bezbednosnim rizicima i pretnjama predstavlja složeni sistem aktivnosti u kojima učestvuju brojne institucije bezbednosnog sistema. Upravljanje rizicima kao posebna vrsta upravljačke delatnosti i komponenta strategijskog rukovođenja podupire se na bazičnim karakteristikama i etapama upravljačkog procesa (donošenje odluka, planiranje, organizacija, motivacija i kontrola). Upravljanje rizicima je proces identifikovnja, analiza i ocena rizika i preuzimanje dejstava za njihovo smanjivanje do određenog dozvoljenog nivoa. Imajući u vidu princip teorije upravljanja rizicima da rizik kao celina ne može biti eliminisan, neophodno je da se upvravlja istima, odnosno da rizici budu identifikovani, analizirani, procenjeni i tretirani adekvatnom strategijom. Tehnologija upravljanja rizicima u oblasti bezbednosti, u sebi obuhvata sledeće aktivnosti:

- Identifikacija rizika
- Analiza i ocena rizika
- Tretiranje rizika
- Monitoring i kontrola rizika.

5 IDENTIFIKACIJA RIZIKA KOD POJEDINIH VIDOVA BEZBEDNOSTI KLASIFIKOVANIH INFORMACIJA U USLOVIMA KRIZE

Opšto je rečeno da bezbednosni rizik pretstavlja mogućnost narušavanja bezbednosti klasifikovanih informacija čime se nanose štetne posledice po državne interese u celini. Informacije koje su predmet klasifikacije odnose se na javnu bezbednost, odbranu, inostrane poslove, bezbednosne obaveštajne i kontraobaveštajne aktivnosti organa državne uprave Republike Makedonije, sistemi, uređaji, projekti i planovi od značaja za Republiku Makedoniju. Procena rizika uključuje primenu više logičkih sistematičnih metoda za: komuniciranje i konsultacije tokom ovog procesa; uspostavljanje organizacionog koteksta za identifikaciju, analizu, procenu, tretman i kontrolu rizika vezanih za aktivnosti, proizvode, funkciju ili proces i adekvatno izveštavanje arhiviranje u vezi sa rezultatima procene (Keserović, 2011).

Upravljanje rizicima kod pojedinih vidova bezbednosti klasifikovanih informacija u uslovima krize predstavlja proces identifikacije, analize, ocene, tretiranja, monitoringa i kontrole bezbednosnih rizika. Kao složeni proces javlja se kao deo, segment, sveukupnog procesa upravljanja rizicima u oblasti bezbednosti. Zato je pre svega neophodno odrediti bezbednosne pretnje i opasnosti za bezbednosni sistem u celini i u tim okvirima identifikovati pretnje od rizika po bezbednost klasifikovanih informacija u uslovima krize. Na taj način proces upravljanja rizicima po bezbednost klasifikovanih informacija u uslovima krize doprinosi povećanju efektivnosti bezbednosnog sistema države u uslovima krize. Kriterijumi koji se posebno uzimaju u obzir pri utvrđivanju mera za zaštitu klasifikovanih informacija su: stepen klasifikacije, obim i forma klasifikovanih informacija i procena pretnje po bezbednost klasifikovanih informacija. Za ostvarivanje zaštite klasifikovanih informacija preuzimaju se mere i aktivnosti administrativne, fizičke, informatičke i industrijske bezbednosti, kao i bezbednost lica (ili personalna bezbednost).

5.1 Administrativna bezbednost klasifikovanih informacija

Administrativna bezbednost se sastoji od sledećih mera i aktivnosti:

- Utvrđivanje stepena i obeležavanje odnosno označavanje klasifikovanih informacija;
- Prijem i evidencija klasifikovanih informacija;
- Čuvanje i rukovanje upotreba klasifikovanih informacija;
- Reprodukcija, prevodi i izvodi klasifikovanih informacija i određivanje broja primeraka i korisnika;
- Kontrola i korišćenje klasifikovanih informacija u procesu raspoređivanja i rasprostranjivanja;
- Sprečavanje neovlaščenog iznošenja, odnosno objavljivanje klasifikovane informacije i narušavanje bezbednosti klasifikovanih informacija;
- Sprečavanje otkrivanja tajnosti klasifikovanih informacija i
- Otstranivanje i uništavanje klasifikovane informacije.

5.2 Fizička bezbednost klasifikovanih informacija

Fizička bezbednost se sastoji od sledećih mera i aktivnosti:

- Procena mogućih narušavanja bezbednosti klasifikovanih informacija putem nasilnih upada ili neovlašćenih pristupa, upotreba i uništavanje klasifikovanih informacija;
- Određivanje bezbednosnog pojasa oko objekta; određivanje bezbednosnih i administrativnih zona;
- Organizovanje fizičkog obezbeđivanja i primena tehničkih i drugih sredstava za obezbeđenje objekata i prostorija u kojima se nalaze klasifikovane informacije;
- Izdavanje dozvola za pristup u objekte i prostorije;
- Kontrola ulaza, kretanja i izlaza lica i vozila za prenos klasifikovanih informacija i
- Prenos klasifikovanih informacija van bezbednosnih zona.

5.3 Bezbednost lica

Mere i aktivnosti bezbednosti lica su:

- Određivanje ovlašćenih lica za rad i postupanje sa klasifikovanim informacijama;
- Odgovorno postupanje sa klasifikovanim informacijama;
- Bezbednosna provera;
- Izdavanje bezbednosnog sertifikata;
- Izdavanje dozvola za pristup klasifikovanim informacijama i provera i
- Ocenjivanje sposobnosti za postupanje sa klasifikovanim informacijama.

5.4 Informatička bezbednost klasifikovane informcije

Mere i aktivnosti bezbednost klasifikovane informacije su:

- Certifikacija komunikacijsko – informacijskih sistema i procesa;
- Procena o mogućem narušavanju bezbednosti klasifikovane informacije upadom u informatički sistem i upotrebi i uništavanju klasifikovane informacije njenom obradom i čuvanjem u komunikacijskom iinformacijskom sistemu;
- Utvrđivanje metoda i bezbednosnih procedura za prijem, obradu, prenos, čuvanje i arhiviranje klasifikovanih informacija u elektronskoj formi;
- Zaštita informacija pri procesuiranju i čuvanju klasifikovanih informacija u komunikacijsko – informacijskim sistemima;
- Produkcija kripto ključeva i drugog kripto materijala;
- Kriptografska zaštita komunikacijskih, informacijskih i drugih elektronskih sistema preko kojih se pripremaju, prenose, obrađuju i arhiviraju klasifikovane informacije;
- Određivanje zona i prostorija zaštićenih od kompromitujućeg elektro-magnetnog zračenja i
- Instaliranje uređaja za čuvanje klasifikovanih informacija.

5.5 Industrijska bezbednost klasifikovane informacije

Mere i aktivnosti industrijske bezbednosti su:

- Zaštita od gubljenja ili otkrivanja tajnosti klasifikovanih informcija koje su sastavni deo industrijskog ugovora;

- Izdavanje certifikata pravnim i fizičkim licima koja proizvode, upotrebljavaju ili imaju kontakt sa klasifikovanim informacijama u oblasti industrije;
- Zaštita od gubljenja ili otkrivanja tajnosti klasifikovanih informacija u konzorcijumima i mešovitim trgovačkim društvima sa inostranim fizičkim i pravnim licima;
- Obezbeđivanje zaštite pri transportu klasifikovanih informacija i uspostavljanje procedura za posetu objekata i industrijskih društva gde se proizvode, obrađuju i čuvaju klasifikovani materijli od strane fizičkih i pravnih lica iz druge države.

6 ZAKLJUČAK

Proučuvanje sistema bezbednosti klasifikovanih informacija potrebno je radi ocenjivanje njegove efektivnosti uopšte, a posebno u uslovima krize. U tom pravcu stvaraju se uslovi za projektovanje konkretne normativne, institucionalne i sadržajne izmene u aktuelnom modelu zaštite informacija u jednoj državi. Svaki sistem bezbednosti je suočen sa sofisticiranim opasnostima i pretnjama koje ugrožavaju bezbednost klasifikovanih informacija, a time i nacionalne, odnosno državne interese. U radu je obrađen aktuelni model bezbednosti klasifikovanih informacija u Republici Makedoniji, pri čemu je potvrđena dijalektika pojmova informacija, klasifikovanih informacija i njihova bezbednost. Osnov za proučuvanje su lex specialis zakoni iz ove oblasti, kao i brojna podzakonska rešenja.

Može se zaključiti da sistem bezbednosti klasifikovanih informacija ima posebno mesto i ulogu u sistemu nacionalne bezbednosti i da se nalazi u korelacionoj vezi sa sistemom upravljanja krizom. Ključna institucija u ovoj oblasti je Direkcija za bezbednosti klasifikovanih informacija koja implementira kriterijume, mere i aktivnosti za zaštiti klasifikovanih informacija, a koje se mnogu sistematizovati u četire grupe: za administrativnu bezbednost, za fizičku bezbednost, za bezbednosti lica i za infromatičku bezbednost.

Proces menadžiranja sistema bezbednosti klasifikovanih informacija u uslovima krize je složen i ima svoje zakonski utvrđene ciljeve, organizaciju i funkcionisanje nadležnih organa i tela (Upravljački komitet, Grupa za procenu, Centar za upravljanje krizama, Armija Republike Makedonije) i njihovu komunikaciju, koordinaciju i saradnju u uslovima krize. Nesporna je preventivna uloga efikasnog menadžiranja sa klasifikovanih informacijama u uslovima krize za ukupnu bezbednost društvenog sistema. Ta uloga može garantovati efikasnost sistema bezbednosti klasifikovanih informacija ukoliko se implementiraju elementi procesa menadžiranja rizicima u ovoj oblasti (odlučivanje, planiranje, organizacija, motivacija, kontrola), koje trebaju biti fokusirani na: identifikaciju rizika; analizu i ocenu rizika, tretiranje rizika za posebne vidove bezbednosti klasifikovanih informacija u uslovima krize; monitoring rizika i pravce za optimiziranje sistema zaštite klasifikovanih informacija u uslovima krize.

WORKS CITED

Blagojević, M. (2009). Uloga MUP-a RS u uslovima mirnodopskih i vanrednih situacija (magistarska teza). Fakultet bezbednosti. Beograd.

Hiks, S. (2007). Politički sistem Evropske unije. Edicija Evropska unija. SLužbeni glasnik. Beograd.

Kambovski, V. (2007). Evolucija ustavnog Sistema RM u susret usvajanja ustavnog ugovora EU. Zbornik naučne rasprave održane 10.12.2007 godine. MANU. Skopje.

Keserović, D. (2011). Određivanje konteksta - početna i ključna faza procjene rizika korporacija. Zbornik radova. V Naučni skup: Dani bezbednosti. Fakultet za bezbjednost i zaštitu. Univerzitet Sinergija. Banja Luka.

Kozarev, A. (2012). Ljudska prava i njihov uticaj na evroatlatske perspektive Republike Makedonije, sa posebnim osvrtom na policijsku praktiku. Beograd: Institut za međunarodnu politiku i privredu.

Kozarev, A. (2013). Usatavne garancije i zaštita od diskriminacije u postupanju ovlaščenih slušbenih lica u Republici Makedoniji. Zbornik radova 1 Pravo i bezbednost. IV Međunarodni naučni skup: Multikulturalnost i savremno društvo. USEE. Pravne i poslovne akademska studije dr Lazar Vrkatić. Novi Sad.

Mijalković, S., & Keserović, D. (2010). Osnovi bezbednosti. FBZ Banja Luka.

Milutinović, M. (2013). Izazovi savremnog društva u bezbednosti. Zbornik radova 1 Pravo i bezbednost. IV Međunarodni naučni skup: Multikulturalnost i savremno društvo. USEE. Pravne i poslovne akademska studije dr Lazar Vrkatić. Novi Sad.

Pejanović, Lj., & Kotur, I. (2009). Upravljanje vanrednom situacijom - nastanak pretnje i rizika. Zbornik radova. Naučni skup: Dani bezbednosti. Fakultet za bezbjednost i zaštitu. Univerzitet Sinergija. Banja Luka.

Sobranie. (2005, 05 04). Zakon za upravuvanje so krizi. Služben vesnik na Republika Makedonija. LXI(29). 1-13. Retrieved from http://www.slvesnik.com.mk/Issues/2B55BCB15891E144B555BA0302455CB6.pdf

Datum prve prijave: 23.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 30.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Kozarev, A. (2014, 07 15). Menadžment poverljivim informacijama u uslovima krize i aktuelni modeli u Republici Makedoniji. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 204-213. doi:10.12709/fbim.02.02.02.20

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Kozarev, Atanas. 2014. "Menadžment poverljivim informacijama u uslovima krize i aktuelni modeli u Republici Makedoniji." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 204-213. doi:10.12709/fbim.02.02.02.20.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Kozarev Atanas Menadžment poverljivim informacijama u uslovima krize i aktuelni modeli u Republici Makedoniji [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 204-213.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Kozarev, A., 2014. Menadžment poverljivim informacijama u uslovima krize i aktuelni modeli u Republici Makedoniji. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 204-213.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Menadžment poverljivim informacijama u uslovima krize i aktuelni modeli u Republici Makedoniji. **Kozarev, Atanas.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 204-213.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.21

RAZVOJ MENADŽMENTA ODNOSA SA PACIJENTIMA KAO FAKTOR KONKURENTSKE PREDNOSTI ZDRAVSTVENIH USTANOVA

DEVELOPMENT MANAGEMENT RELATIONSHIPS WITH PATIENTS AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

Boris Milović
Fakultet za Sport – Univerzitet „Union Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

Milan Milović
Opšta bolnica, Vrbas, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **I10, I11, I12, I18**

Apstrakt

U zdravstvenom sektoru današnjice, u kome je uticaj konkurencije značajan tako da se nameće potreba prikupljanja informacija o trenutnim i potencijalnim pacijentima da bi im se pružila adekvatna medicinska usluga. Što je efikasnija usluga koju zdravstvene ustanove pružaju svojim pacijentima to će se ići korak dalje u zadržavanju odnosno lojalnosti pacijenata. Sistem menadžmenta odnosa sa pacijentima/korisnicinma (engl. Customer Relationship Management - CRM) pruža zdravstvenim ustanovama kompletno rešenje za upravljanje onosima sa pacijentima. Koncept odnosa sa pacijentima osigurava da marketinška politika zdravstvene ustanove bude u skladu sa tržišnim potrebama. Uloga informacija u stvaranju konkurentne prednosti za CRM poslovnu strategiju za zdravstvene ustanove je presudna. Kvalitet informacije je neophodan da bi ona bila korisna u kreiranju konkurentske prednosti zrdavstvene ustanove, odnosno informacija mora da bude tačna i pristupačna svima kojima je potrebna. CRM sistemi za zdravstveni sektor pružaju usluge prodaje, marketinga i zahteva korisničkog servisa najvećim zdravstvenim ustanovama.

CRM sistem pokriva sve procese koje zdravstvena ustanova koristi da organizuje i prati interakcije sa potencijalnim ili postojećim pacijentima, dok se korišćenjem CRM alata omogućava efikasno promovisanje zdravstvenih usluga koje organizacija pruža. Rad ukazuje da je neophodan uslov, efikasnog iskorišćenja CRM, podrazumeva da zdravstvene ustanove spoznaju potrebe svojih pacijenata, što se postiže prikupljanjem i analizom podataka o preferencijama i ponašanjima pacijenata a na taj način im je omogućeno ostvarivanje konkurentske prednosti.

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Boris Milović
boris.milovic@gmail.com

Ključne reči: *Customer Relationship Management, zdravstvo, pacijenti*

Abstract

In today's healthcare sector, in which the influence of competition is very important, there is a need to collect information about current and potential patients to provide them with adequate healthcare services. The more efficient the service that healthcare organizations provide to their patients, the step further will be made in retaining patients and their loyalty. Systems of managing relations with patients (Customer Relationship Management - CRM) provide healthcare organizations complete solution for managing of patient care.

One of the most interesting aspects in healthcare is the question how to manage relations between givers and receivers of healthcare services. CRM for healthcare contains a number of software products which will help healthcare organizations to maintain efficient relations with their patients.

CRM solutions are focused on helping healthcare organizations to prepare suggestions and proces applications in faster and more accurate manner, as well as to understand the needs and habits of their patients in order to give then better services on time-efficient manner. CRM concept ensures that marketing policy of the healthcare organization is in accordance with market needs. Adequate CRM system gives a healthcare organization a chance to win over patients as well as to maintain relations with them. Primary task for managers in healthcare sector is to create an insight into patient perception on service quality as well as their appropriate sources of satisfaction and dissatisfaction. The role of informations in creating competitive advantage for CRM business strategy for healthcare institutions is crucial. Quality of information is necessary for it to be useful in creating competitive advantage, information must be accurate and accessible to all who need it. CRM systems for healthcare provide services for sale, marketing and demands of customer services to the biggest healthcare organizations.

CRM system covers all the processes that healthcare organization uses to organize and monitor interactions with potential or current patients, while with the use of CRM tools it is enabled to efficiently advertise healthcare services that organization provides. This paper points that necessary requirement of efficient use of CRM is that healthcare organizations must know needs of their patients, which is accomplished with collecting and analyzing data about patient preferences and behaviors and this way it is allowed to get competitive advantage. Corporate image, patient satisfaction and their loyalty can help health institutions to participate in market competition in a highly competitive environment.

Keywords: *Customer Relationship Management, healthcare, patient*

1 UVOD

Većina savremenih organizacija mora da promeni svoje poslovanje i da se adaptira potrebama i zahtevima svojih korisnika da bi postigle uspeh, tako da ni ustanove u zdravstvenom sektoru nisu izuzetak. Sistem upravljanja odnosima sa pacijentima (engl.Customer Relationship Management – CRM) pruža zdravstvu kompletnu soluciju za upravljanje brigom o pacijentima. Upravljati odnosima između pružaoca i primaoca zdravstvenih usluga predstavlja jedan od najinteresantnijih aspekata u zdravstvu (Anshari & Almunawar, 2011) . U današnjem zdravstvenom sektoru postoji potreba da se što više zna o trenutnim i potencijalnim pacijentima. Što je efikasnija usluga koju zdravstvene ustanove pružaju svojim pacijentima to će se ići korak dalje u zadržavanju tih pacijenata. Što se više zna o pacijentima, to je bolji odgovor na njihove potrebe kao i predviđenje njihovih budućih potreba. Zdravstvenom sektoru je neophodna implementacija upravljanja odnosima sa korisnicima - CRM u svojim svakodnevnim aplikacijama. CRM za zdravstvo treba da sadrži širok niz softverskih proizvoda koji će pomoći zdravstvenim organizacijama da održe efikasan odnos sa svojim pacijentima. CRM omogućava da zdravstvena organizacija dobije suštinske informacije o pacijentima i da ih iskoristi što je efikasnije moguće. CRM, prema tome, omogućava zdravstvenom sektoru da poboljša zdravlje pacijenata, poveća njihovu lojalnost i da omogući korišćenje nove usluge. Kvalitet usluge se smatra ključnim faktorom za uspeh ustanove zbog njegove primarne uloge u postizanju CRM

ciljeva kao što su zadovoljstvo pacijenata, lojalnost i profitabilnost.

Rešenja CRM su usmerena su na pomaganje zdravstvenim organizacijama da pripreme predloge i aplikacije procesa na brži i tačniji način, kao i takođe da razumeju potrebe i navike svojih pacijenata (korisnika) i pruže bolje usluge na vremenski efikasniji način. Efikasno integrišući operacione, finansijske, marketinške, prodajne i funkcije servisa pacijenata, CRM sistem ima za cilj da olakša svima unutar ustanove da sarađuju i dele kritične informacije. Ideja CRM-a je da on pomaže zdravstvenim ustanovama da koriste tehnologiju i ljudske resurse da bi dobili uvid u ponašanja pacijenata i u vrednost koju oni predstavljaju za organizaciju (Albazaz & Wei, 2004).

CRM softver treba da integriše razne funkcije bolnica. Ovo uključuje: ciklus prihoda, lanac dobavljanja, upravljanje radnom snagom, bio nadzor, kardiovaskularne, kliničke slike, zdravlje zajednice, dokumentacija, odeljenje za hitne slučajeve, upravljanje informacijama, uređaji, laboratorija, računovodstvo pacijenata, briga o pacijentima, apoteka, lekarska praksa, radiologija, itd. (Alnuaimi, Cronan, Douglas, & Limayem, 2011)

2 RAZLOZI ZA IMPLEMENTACIJU CRM KONCEPTA

Stvaranje vrednosti za pacijenta – veoma je važno da se razmotri da je svaki poslovni proces kao sloj vrednosti za uslugu. Pacijenti određuju vrednost ovih servisa prema kvalitetu ishoda, kvalitetu servisa, i ceni. Vrednost svakog sloja zavisi od toga kakve su mu performanse. Kada zdravstvena ustanova ne može da ispuni svoje strategijske ciljeve, potrebno je da se ponovno isplaniraju aktivnosti da bi se poslovni procesi uklopili u strategiju. Ako se poslovni proces ne uklapa u strategiju, umanjiće se vrednost (Anshari & Almunawar, 2011).

Kod rada CRM-a u zdravstvu moraju da se uzmu u obzir tri karakteristike. (Hung, Hung, Tsai, & Jiang, 2010) Prvo, pacijenti imaju malo moći da odluče kako će usluga ili lečenje biti pruženi. Medicinske usluge, koje su vezane za intenzivno znanje, uključuju raznovrsno profesionalno medicinsko osoblje. Postoji velika asimetrija informacija između pružaoca medicinskih usluga i pacijenata. Pacijenti se potpuno oslanjaju na pružaoce usluga da im pruže medicinske informacije. Samo medicinsko osoblje zna tačno koji tretmani idu za različite vrste bolesti, i čini se da pacijenti mogu samo da se oslone na odlučnost i etiku medicinskog osoblja da im pruži odgovarajući tretman i medicinske usluge. Navedene, karakteristike ukazuju na to da pružaoci zdravstvenih usluga imaju prednost u odlučivanju kako će usluga biti pružena.

Informacione tehnologije mogu da omoguće povoljne ishode u implementaciji u zdravstvenim organizacijama. koje podrazumevaju: smanjene medicinske greške, unapređen kvalitet zdravstvenih usluga, i pozivitne finansijske povraćaje investicija. (Alnuaimi, Cronan, Douglas, & Limayem, 2011)

3 STVARANJE ODNOSA SA PACIJENTIMA

Interakcije pacijenata i osoblja i njihov uticaj na zadovoljstvo i lojalnost pacijenata kao i na performance zdravstvene ustanove su značajne da se shvati ponašanje pacijenata i da se ponovo izgradi vrednost zdravstvene ustanove. Uloga kvaliteta usluge u uticaju na interakcije između pacijenata i osoblja daje više snage razvoju konceptualnog CRM-a, posebno u zdravstvenom sektoru. Koristi efikasne interakcije sa lekarima, kao i pomoćnim osobljem bolnica, se manifestuju brzim oporavkom, povećanim kvalitetom, produženim životom pacijenta, i iznad svega, satisfakcijom pacijenta. (Chahal H. , 2010)

Koncept upravljanja odnosa sa korisnicima (pacijentima) osigurava da marketinška politika zdravstvene ustanove bude u skladu sa tržišnim potrebama. Omogućava integrisani kanal komunikacije sa doslednošću. Kompletna razvojna strategija odnosa sa pacijentima stvara sledeće pozitivan efekat talasa (Reddy & Acharyulu, 2002):

- Strategija pridobijanja pacijenata koja je usmerena i bazirana na razumevanju zajedničke vrednosti.
- Strategija zadržavanja pacijenata usmerena na povećavanje nivoa satisfakcije pacijenata.
- Satisfakcija pacijenata sa organizacijom koja vodi ka lojalnosti.

- Lojalnost pacijenata vodi ka povećanju broja pacijenata, manjim troškovima stvaranja korisnika, sistem preporuka. Ovo vodi ka obostranoj profitabilnosti za organizaciju i pacijente.

Neuspeh u upravljanju odnosima će uzrokovati nezadovoljstvo pacijenata, nepoverenje prema sistemu, pacijent će se osećati zapostavljeno u bolnici, i ugroziće opstanak poslovanja u budućnosti (Anshari, & Almunawar, 2011) .

CRM je osmišljen tako da zadavstvenim organizacijama šansu da pridobiju pacijenta i istovremeno da zadrže dobre odnose sa njima. Sistem CRM treba da preobrati skoro svaku interakciju sa pacijentima u priliku za razvoj odnosa sa njima. Milione pacijenata je moguće kontaktirani svakog dana putem telefona, imejla, faksa, i direktne interakcije. Sve ovo povećava potrebu za emocionalni i dobro koordinisanim pristupom pacijentima. CRM za zdravstvo podržava postojanje call-centara pružajući predstavnicima servisa esencijalne korisničke informacije, istovremeno omogućavajući da zdravstvene ustanove pristupe potrebnim informacijama i dostave vrednost pacijentima. Sama CRM rešenja transformišu zdravstvene ustanove u korisnički orijentisane efikasne pružaoce zdravstvenih usluga.

Nivo satisfakcije pacijenata sa zdravstvenom uslugom može da odredi njihov dugoročni stav o kvalitetu usluge. Ovaj nivo zavisi od razlike između potrebnog i željenog nivoa satisfakcije. Menadžeri bolnica moraju da stvore uvid u percepciju kvaliteta usluga od strane pacijenata i njihove odgovarajuće izvore zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva. Da bi se bolje razumela percepcija pacijenata treba da se odgovori na sledeća pitanja (Chahal, Sharma, & Gupta, 2004):

- Koje su ključne determinante zadovoljstva i nezadovoljstva za pacijente.
- Koje segment pacijenate će najverovatnije biti zadovoljan/nezadovoljan za državnim zdravstvenim ustanovama.
- Koje su preporuke pacijenata za unapređivanje zdravstvenih usluga.

Vrednost pacijenata se menja vremenom. Prema tome, ustanove moraju da naprave napore da bi našli podsticaje za kupovinu, korišćenje i korisnički krajnji cilj da koriste proizvode sa ciljem da prepoznaju vrednost proizvoda i istraže, zapamte i predvide korisničke potrebe zahvaljujući informacionim tehnologijama, predvide i razviju ono što korisnik želi. Jednom kada kompanije dobiju korisničke dugoročne informacije, one će potpuno kontrolisati njihove preferencije, i pružiti usluge koje su potrebne većini korisnika za najkraće moguće vreme.

Pacijenti su najvažnije sredstvo i glavni izvori profita za bolnice. Kako da se obezbede visoko kvalitetne usluge bolnica da zadovolje korisnike i ostvare profit dok pružaju usluge, i kako da se unapredi kvalitet usluga da se poveća korisničko zadovoljstvo, su postali glavna pitanja za bolnice u današnjem vremenu. (Wei, Yang, & Chung, 2010)

Različiti pacijenti imaju različita zdravstvena stanja i suočavaju se sa različitim zdravstvenim problemima. Zdravstvene usluge bi trebalo da budu skrojene za specifična stanja i probleme. Zbog toga, znanje o pacijentima, uključujući i zdravstvena stanja, medicinsku istoriju, i trenutni problem pacijenta, će uticati na zdravstveni proces. Ovo bi trebalo da se razmotri u modelovanju tokova nege pacijenata. (Huang, Zhu, & Wu, 2012) Međutim, pošto se zdravstvena stanja pacijenata ne mogu predvideti, nemoguće je da se izgrade modeli za sve posebne pacijente odmah na početku. Zbog toga, izvodljivo rešenje bi bilo da se napravi određeni broj tipičnih modela, koje će lekari kasnije moći da modifikuju na osnovu znanja o pacijentima. Realizacija ovog rešenja zahteva fleksibilnost da se modifikuju modeli procesa tokova nege. Ovi modeli su fokusirani na pacijenta i stavljaju akcenat na učešće pacijenta kao i dugoročnu prilagođenu negu. Prema tome, zdravstveni proces je mnogo kompleksniji, i uspostavljanje i upravljanje ovim procesima nosi sa sobom troškove. Da bi se obezbedio efikasan način za pravljenje modela procesa i da bi se postigla bolja ponovna upotreba ovih modela, treba analizirati znanje korišćeno u modelovanju ovih procesa i dizajnirati životni ciklus proces modela. Svrha ovih korisnički fokusiranih sistema je da podrže ovaj životni ciklus i da upravljaju ovim modelima procesa. U ovom sistemu, autoritet modifikacije je razmotren, i tehnologija za pozivanje i integraciju sistema je realizovana.

4 VAŽNOST INFORMACIJA

Uvođenje CRM sistema je logičan korak u povećanju oslanjanja na informacione tehnologije i njihovom korišćenju u zdravstvu. Uloga informacija u stvaranju konkurentne prednosti za CRM poslovnu strategiju za zdravstvene ustanove je presudna. Kvalitet informacije je neophodan da bi ona bila korisna u stvaranju konurentske prednosti za zadrvstvenu ustanovu. Ovo znači da informacija mora da bude tačna i pristupačna svima kojima je potrebna. Informacije o o pacijentima su uglavnom rasprostranjene širom odeljenja zdravstvene ustanove na različitim sistemima. Neki od ovih sistema su operacioni, koji upravljaju poslovanjem ovih organizacija. Drugi se pak, koriste za izveštavanje i poslovnu inteligenciju, kao što su skladišta podataka i onlajn analitički sistemi za procesuiranje (OLAP), gde se sve informacije koje se tiču pacijenta prikupljaju, skladište i pristupaju. Većina operacionih sistema imaju sposobnost da izvoze podatke o pacijentima. Statističko modelovanje, upravljanje kampanjama i data mining alati su neki od načina da se segmentuju podaci o pacijentima i iskoriste za optimalno korišćenje vremena, ljudi i novca. (Alshawi, Missi, & Eldabi, 2003) CRM sistem upravlja informacijama o pacijentima što eliminiše potrebu da pacijent ispunjava iste informacije iznova.

CRM rešenja za zdravstvene ustanove integrišu “back-office” operacije sa “front-office” operacijama da bi se povećala organizaciona efikasnost. Takođe treba da integriše višestruke poslovne kanale i pruži klijentima i zaposlenima lak pristup informacijama koje trebaju. CRM rešenje može da pruži klijentima personalizovane informacije, zasnovane na njihovim potrebama i nivou upisa u plan zdravstvenog osiguranja.

Kod upravljanja informacijama u zdravstvu, procesi se stvaraju oko podataka o pacijentima prikupljenim iz transakcija. Ako netačni podaci uđu u sistem, oni će se proširiti širom svih zajedničkih operacionih sistema. Zdravstvene ustanove shvataju koliko je skupo da se ispravljaju podaci nakon što su već ušli u sistem CRM. Štaviše, odluke su dobre onoliko koliko su i podaci na kojima su zasnovane. Znači da unapređivanje rezultata zahteva unapređivanje kvaliteta podataka. Kvalitet podataka je postao veoma važan za mnoge zdravstvene ustanove tokom stvaranja skladišta podataka i fokusiranja na CRM.

Menadžeri zdravstvenih ustanova imaju značajne razlike u ciljevima, brigama, prioritetima i ograničenjima, čineći upravljanje informacijama u zdravstvenim organizacijama velikim izazovom. Planiranje, menadžment, i pružanje zdravstvenih usluga uključuje rukovanje sa velikim količinama informacija o pacijentima i odgovarajuće tehnologije postaju znatno uključene u rad zdravstvenih organizacija.

Data mining je najvažniji proizvod iz familije proizvoda koja se zove Business Intelligence čija je svrha pronalaženje skrivenih obrazaca u podacima, povećavanje njihove upotrebljivosti i transformacija tih podataka u korisno znanje. (Tang & MacLennan, 2005)

Data mining je proces istraživanja i analize, automatski ili poluautomatski, velike količine podataka sa ciljem da se otkriju šabloni i pravila u ponašanjima pacijenata. Data mining tehnike tipično funkcionišu na zasebnim platformama, zahtevajući da se podaci uvezu iz drugih sistema. Postoji veliki potencijal za primenu data mininga u zdravstvu. Generalno se može podeliti kao (Koh & Tan, 2005):

- Efikasnost tretmana – data mining aplikacije mogu da se razviju da procene efikasnost medicinskih tretmana. Upoređujući i razdvajajući uzroke, simptome, i tokove tretmana, data mining može da omogući analizu koji će se tokovi akcija pokazati efikasnim.
- Menadžment zdravstva – data mining aplikacije mogu da se razviju da bolje prepoznaju i prate stanja hroničnih oboljenja i visoko-rizičnih pacijenata, razviju odgovarajuće intervencije, i smanje broj prijema u bolnicu i potraživanja.
- Upravljanje odnosima sa klijentima – interakcije sa pacijentima mogu da se odvijaju preko kol-centara, kancelarija lekara, odeljenja za naplatu, ambulante... Data mining aplikacije mogu da se razviju u zdravstvenom sektoru da odrede preferencije, šablone korišćenja, i trenutne i buduće potrebe individualaca da bi unapredili njihov nivo satisfakcije. Ove aplikacije takođe mogu da se koriste da se predvide ostali proizvodi

koje će pacijent najverovatnije kupiti, bilo da će se pacijent složiti sa prepisanim tretmanom ili da će preventivna briga najverovatnije proizvesti značajno smanjenje u budućoj upotrebi.

- Prepoznavanje prevare i zloupotrebe – data mining aplikacije koje pokušavaju da prepoznaju prevare i zloupotrebe često uspostavljaju norme i zatim identifikuju neobične ili abnormalne šablone zahteva lekara, laboratorija, klinika, i drugih. Između ostalog, ove aplikacije mogu da označe neodgovarajuće recepte ili upute i lažna osiguranja i medicinske zahteve.

Data mining aplikacije mogu značajno da pomognu zdravstvene ustanove. Međutim, one nisu bez ograničenja. Data mining u zdravstvu može biti ograničen dostupnošću podataka, zato što "sirovi" ulazi za data mining često postoje u različitim podešavanjima i sistemima, kao što su administracija, klinike, laboratorije i drugi. Zbog toga podaci moraju da budu prikupljeni i integrisani pre nego što data mining može da bude izvršen.

5 PREDNOSTI PRIMENE CRM

Korporativna slika, satisfakcija pacijenata i njihova lojalnost može da pomogne zdravstvenim ustanovama da se takmiče u visoko konkurentnom okruženju. (Laohasirichaikul, Chaipoopirutana, & Combs, 2011)

Sistemi CRM igraju veoma važnu ulogu u zdravstvenim ustanovama, omogućavajući im sledeće (Rababah, Haslina, & Ibrahim, 2010):

- Optimizaciju prihoda i unapređenje zdravlja pacijenata, odnosa i lojalnosti.
- Omogućavanje većeg povraćaja investicija ROI i to izgleda da je savršeno rešenje za velike probleme u zdravstvu.
- Suštinski troškovno-efikasni pristup sa ciljem održavanja dugoročnih odnosa sa pacijentima.
- Povećavanje transparentnosti troškova i raspodele resurse unutar bolnice.
- Mapiranje dokumentacije tokom lečenja pacijenata je jedan od glavnih oblasti smanjenja troškova kojima CRM sistemi efikasno upravljaju u bolnicama.
- Smanjenje troškova vezanih za nedolazak pacijenata ili otkazivanje zakazanih pregleda.

Pored ovoga, CRM sistemi pružaju veliku pomoć bolnicama u upravljanju i bavljenju žalbama pacijenata. Još jedna uloga bi mogla biti doprinos u edukaciji pacijenata o njihom zdravstvenom statusu i kako da se nose sa svojim bolestima. Štaviše, CRM sistemi se smatraju za efikasan alat za predviđanje budućih potreba pacijenata.

CRM zdravstveni servisi uključuju (Health Care Industry Opts for CRM!, 2011): strategijsko planiranje, komunikacione servise, konsalting servise, CRM za lekare, menadžment kampanja, izgradnju baza podataka, intuitivnu segmentaciju, komunikacione strategije.

CRM za zdravstveni sektor pruža usluge prodaje, marketinga i zahteva korisničkog servisa najvećim zdravstvenim organizacijama. CRM pomaže prodavcima da predvide poslovanje i da povećaju efikasnost postojeće prodaje kroz odlične pristupe klijentima. On olakšava prodaje u tome što omogućava deljenje informacija između prodajnih timova, povećava i održava postojeću prodaju i konačno pruža odličnu podršku tokom i posle prodaje. Dodatno, CRM pomaže zdravstvene ustanove da isplaniraju i sprovedu prodaje i medicinski menadžment kampanja. CRM softver za zdravstvo povećava efikasnost svih centara. Takođe pomaže inicijativama medicinskog menadžmenta i olakšava kolaciju informacija koje se tiču lekara, bolnica i dodatnih medicinskih usluga. Pored toga održava sigurne i sveobuhvatne informacije o profilima lekara koje mogu biti korišćene od strane prodajnih i marketinških odeljenja.

Većina pružaoca CRM softverskih rešenja poseduje najnovije informacione tehnologije uz odlično znanje o tržištu zdravstvene industrije i samim tim uspešno smanjuje broj medicinskih grešaka.

Element troškova takođe može biti uzet u razmatranje i zdravstvene ustanove su shvatile da moraju više da postavljaju pacijente kao fokusne tačke poslovnih aplikacija. CRM pomaže zdravstveni sektor da smanji operacione troškove, smanji greške, i olaška bolji odnos sa pacijentima. Dok se unapređuje celokupna efikasnost on pomaže u snabdevanju medicinskog osoblja i njihovih pacijenata sredstvima sa kojima će moći

da komuniciraju efikasnije. Takođe održava sveobuhvatnu bazu podataka primaoca zdravstvenih usluga, i tako omogućavajući zdravstvene ustanove da emocionalnije upravljaju odnosima sa njima.

Korišćenje alata CRM solucije omogućava zdravstvenoj ustanovi da usuži ciljnu grupu i da dopre do pacijenata koji su isplativi u pogledu na troškove i kojima je naročito potrebna usluga. (Atwood, 2006)

CRM rešenje takođe pruža alate za određivanje efikasnosti tako da se procena marketinga može odrediti i povraćaj investicija (ROI) izmeriti sa preciznošću. CRM sistemi, jednom integrisani, obično omogućavaju brz ROI i pomažu zdravstvenim ustanovama da efikasno razviju, upravljaju u mere svoje strategije prodajnu snagu i marketinške strategije sa ciljem da povećaju prodaju. CRM sistemi pružaju sposobnost da se integrišu u finansije ustanove i pruže odličnu platformu za poslovnu analitiku, upravljanje izvršnim odlukama i poslovnu inteligenciju. (3coast, 2010)

Efikasni CRM sistemi integrišu lične evidencije pacijenata sa podacima zdravstvene ustanove da bi pružili mogućnost sistemu da upravlja aktivnostima vezanim za brigu o pacijentima, troškove i koristi, i da omogući pacijentima da imaju bolji onlajn pristup da unaprede upravljanje svojim zdravljem. Koristi ovakvog pristupa uključuju (Jarrell, 2010):

- Sposobnost da se analiziraju performanse rutinskih procesa (prijem, otpust, preporuka, prenos) tokom vremena sa ciljem da se eliminišu nepotrebni koraci i poveća satisfakcija pacijenta.
- Razvijanje prilagođenih radnih tokova da se automatizuju aktivnosti koordinisanja brigom o pacijentima između organizacija, što može voditi ka poboljšanim ishodima za pacijenta, povećanoj operacionoj efikasnosti i smanjenim troškovima.
- Proaktivno upravljanje pacijentima sa hroničnim bolestima da bi ih edukovali o tome kako da se ophode prema svojoj bolesti.
- Sposobnost da se unapredi koordinacija brige i da se smanji rizik ponovnog primanja pacijenta u bolnicu.
- Smanjenje troškova učvršćivanjem sistema i udruživanjem resursa za dobijanje ekonomije obima, poboljšanje korišćenja odgovarajućih zdravstvenih resursa i razumevanje troškove tretmana sa ciljem upravljanja biznis planovima
- Sprečavanje i olakšavanje medicinskih grešaka integrisanjem CRM podataka sa medicinskom istorijom i kliničkim podacima.
- Pravljenje marketinških kampanja koje su usmerene na određene tipove pacijenata kombinovanjem znanja sa naučnom analitikom i mehanizmima povratnih informacija.

6 PROBLEMI PRI CRM IMPLEMENTACIJI

Zdravstveni radnici koji ispoljavaju sumnju po pitanju implementacije CRM često ne prihavataju uvođenje sistema CRM, imaju negativna osećanja i pesimistički pogled na njegov budući uspeh. (Alnuaimi, Cronan, Douglas, & Limayem, 2011) Postoje brojne studije o reakcijama zdravstvenih radnika i korišćenju manje kompleksnih informacionih sistema kao što su sistem medicinskih dokumentacija, telecare aplikacije, word procesori itd. Potrebno je naglasiti da zdravstveni CRM sistemi su drugačiji nego prethodni IT sistemi, mnogo su kompleksniji i njihova implementacija često zahteva radikalne promene u korisničkoj sredini. Uglavnom zaposleni pružaju otpor kada se radi o ovako velikim izmenama u funkcionisanju ustanove.

Faktor uspeha uvođenja CRM sistema, koji se tiče lekara je presudan faktor koji utiče na korisničku satisfakciju i lojalnost i takođe veoma važan faktor koji utiče na korporativnu sliku ustanove. Nestručnost ili neljubaznost lekara u velikoj meri odvraća postojeće pacijente od ponovnog dolaska u bolnicu, kao i potencijalne pacijente, koji su na osnovu preporuka drugih pacijenata stekli negativnu sliku o određenoj zdravstvenoj ustanovi. Stoga, menadžment treba da zaposli odgovarajuće ljude kao eksperte i dobro poznate doktore da uslužuju pacijente i samim tim vode ka reputaciji i pozitivnoj slici bolnice. Štaviše, lekari treba da budu obučeni za interpersonalne sposobnosti tako da mogu da pruže ljubaznost, udobnost, i individualnu pažnju ka svojim

pacijentima. (Laohasirichaikul, Chaipoopirutana, & Combs, 2011)

Sam izbor osoblja je takođe jedan od važnijih faktora koji utiču na korisničku satisfakciju i lojalnost. Za osoblje za negu pacijenata, menadžment bi trebalo da zaposli ljude koji su orijentisani na usluge. Osoblje za negu kao i ostalo osoblje hotela bi trebalo da budu obučeni za interpersonalnu komunikaciju da bi pružili brigu, empatiju, i ljubaznost pacijentima. Mehanički stav osoblja je glavni uzrok za nizak nivo satisfakcije. (Chahal, Sharma, & Gupta, 2004) Pacijenti žele da osoblje bude nepristrasno, prijateljski nastrojeno, saosećajno i učtivo pod svim okolnostima. Da bi se ovo ostvarilo, osoblje treba da se obučava pojediačno ili sa njihovom tehničkom obukom u radu sa pacijentima na način na koji je na zdravstvene potrebe pacijenata odgovoreno humano. Uzimajući u obzir nizak nivo satisfakcije pacijenata posebno sa osvrtom na doktore, bilo bi dobro da se neki vid kurs orijentacije na temu ljudske psihologije uvede u njihove studije. Ovo će pomoći lekarima da razumeju ponašanja pacijenata. Stalni i tekući programi obuka za svo medicinsko osoblje trebalo bi da se organizuje s vremena na vreme.

Uspeh odeljenja zavisi od efikasnosti njihovih zaposlenih. Manjak osoblja je takođe jedan od problema od kojeg zavisi efikasnost. Znači, da bi trebalo povećati broj doktora i medicinskih asistenata u zdravstvenih odeljenjima. Ovo će pomoći da se ne samo smanji opterećenje osoblja, nego takođe i poveća satisfakcija pacijenata zato što ljudi mogu biti zbrinuti u datom periodu.

Nedostatak adekvatnih lekova je takođe još jedan od problema. Menadžment zdravstvenih ustanova mora uvek da obezbedi potrebnu količinu zaliha svih lekova u svim odeljenjima. Ne sme se dozvoliti da zbog nedostatka lekova pacijenti čekaju na tretman duže nego što bi trebalo. Stručni pregled i evaluacija kvaliteta zdravstvene brige pružene pacijentima u periodičnim intervalima rezultovaće povećenjem stepena zadovoljstva pacijenata.

Još jedan od veoma važnih faktora za uspešan odnos sa pacijentima je i održavanje kapaciteta zdravstvenih ustanova. Menadžment bi trebao da omogući čiste prostorije, odnosno sobe za pregled pacijenata i toalete. Štaviše, čist i svež miris je takođe važan za bolnice radi smanjivanja stresa pacijenata. Bolnice bi trebale da omoguće dovoljno pogodnosti (javni telefoni, čekaonice, toaleti, itd.) za pacijente kao i za njihove članove porodica i prijatelje. Takođe, bolnica bi trebalo da pruži najnovije objekte za negu kako bi ostavljala utisak profesionalnosti. Menadžment treba da omogući adekvatne znakove koji pokazuju na lokacije objekata, brojeve soba tako da bi pacijenti mogli lako da se snađu. Štaviše, znakovi moraju biti laki za čitanje i veoma jasni za sve.

7 ZAKLJUČAK

Zdravstvene ustanove koristeći CRM mogu lako da prodaju svoje proizvode zbog unapređenih prodajnih kapaciteta. CRM proizvod omogućava povećanu efikasnost, bolje zdravlje, i povećanu retenciju klijenata. Uloga CRM-a u zdravstvu je s toga višestruka i presudna čineći ga apsolutno neophodnim.

CRM rešenje transformiše zdravstvene ustanove u korisnički orijentisane efikasne pružaoce zdravstvenih usluga. Zdravstvo je shvatilo važnost kvaliteta usluga. CRM pruža rešenja koja pomažu zdravstvene ustanove u upravljanju odnosima sa svojim klijentima i odgovaranju na njihove probleme sa pružanjem odličnih zdravstvenih usluga.

Zdravstvene ustanove imaju potrebu za istim standardima korisničkih usluga kao i druge industrije ili poslovne odnosno društvene ustanove. Činjenica da su očekivanja korisničkih servisa u zdravstvenim organizacijama visoka predstavlja ozbiljan izazov za pružaoce zdravstvenih usluga jer oni moraju da ostave izvanredan utisan na svakog korisnika (pacijenta). Proaktivne strategije će unaprediti korisničke servise, a takođe će i jaka korisnička podrška povećati lojalnost, prihod, priznanje brenda, i poslovnu priliku (Anshari & Almunawar, 2011).

Da bi zdravstvene ustanove postigle visok nivo satisfakcije pacijenata moraju da odgovore na velika iščekivanja pacijenata i da im pruže visoko kvalitetne usluge. Prema tome, zdravstvene ustanove treba da unaprede marketing, aktivnu brigu o potrebama pacijenata, i da pronađu odgovarajuće medicinske usluge da zadovolje trenutne zahteve pacijenata. Zadovoljstvo klijenata rezultuje i povećanju njihovih poseta, kao

i povećanju verovatnoće da će pacijenti preporučiti bolnicu drugima. Takođe, bolnice bi trebalo da unaprede stavke koje su vredne ali manje zadovoljavajuće. Ovo odgovara na nezdravstvene potrebe pacijenata. Dobar CRM mora da integriše odeljenja u bolnici na kraju implementacije. Prema tome, odeljenja će raditi kao tim i zadovoljavaće korisničke potrebe na osnovu njihovih zahteva, tako da će pacijenti biti spremni da ponovo posete bolnicu i njihova lojalnost može biti povećana. Oni će preporučiti bolnicu svojim prijateljima i rodbini, i bolnica tu može steći pozitivnu reputaciju i prednost brenda, tako da, bolnica treba da bude sposobna za održive operacije. (Wei, Yang, & Chung, 2010)

Korporativna slika, satisfakcija pacijenata i njihova lojalnost može da pomogne zdravstvenim organizacijama da se takmiče u visoko konkurentnom okruženju. (Laohasirichaikul, Chaipoopirutana, & Combs, 2011) CRM sistem pokriva sve procese koje zdravstvena organizacija koristi da organizuje i prati interakcije sa potencijalnim ili postojećim pacijentima. Korišćenjem CRM alata omogućava se efikasno reklamiranje zdravstvenih usluga koje organizacija pruža. Da bi se CRM sistem efikasno iskoristio, zdravstvene organizacije moraju da spoznaju potrebe svojih pacijenata, što se postiže prikupljanjem i analizom podataka o preferencijama i ponašanjima pacijenata. CRM uvodi zdravstveni sektor u novu sferu komunikacije sa pacijentima i pruža jake strategije dizajnirane da pomognu zdravstvene ustanove da upravljaju sa profitabilnošću i zdravljem svojih pacijenata.

CITIRANI RADOVI

3coast. (2010, 03 16). *CRM in Healthcare Management Services – Part 1*. Retrieved 02 15, 2012, from Business Analytics & CRM: http://www.3coast-solutions.com/how-healthcare-management-services-benefit-from-crm-part-1/

Albazaz, F., & Wei, Y. (. (2004). *Strategic analysis and recommendations for healthcare insurance crm solutions.* Simon Fraser University Fall 2004.

Alnuaimi, O. A., Cronan, T. P., Douglas, D. E., & Limayem, M. (2011). Healthcare Professionals' Reactions to Health Enterprise System Implementations: A Theory of Cynicism Perspective. 44th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii.

Alshawi, S., Missi, F., & Eldabi, T. (2003). Healthcare information management: the integration of patients' data. *Logistics Information Management Volume 16 number 3/4*, 286-295.

Anshari, M., & Almunawar, M. N. (2011). Evaluating CRM Implementation in Healthcare Organization. *International Conference on Economics and Business Information IPEDR vol.9* (pp. 30-34). Bangkok, Thailand: © (2011) IACSIT Press,.

Atwood, A. (2006). *Benefits of an Innovative CRM Solution for Health Care Organizations*. Retrieved 02 21, 2012, from information-management.com: http://www.information-management.com/infodirect/20061103/1066948-1.html

Chahal, H. (2010). Two component customer relationship management model for healthcare services. *Managing Service Quality Vol. 20 No. 4*, 343-365.

Chahal, H., Sharma, R., & Gupta, M. (2004). Patient Satisfaction in Public Outpatient Health Care Services. *Journal of Health Management 2004 6*, 23-45.

Health Care Industry Opts for CRM! (2011). Retrieved 02 20, 2012, from crminfoline.com: http://www.crminfoline.com/crm-articles/crm-health-care.htm

Huang, B., Zhu, P., & Wu, C. (2012). Customer-Centered Careflow Modeling Based on Guidelines. *Journal of Medical Systems DOI 10.1007/s10916-012-9823-5*.

Hung, S.-Y., Hung, W.-H., Tsai, C.-A., & Jiang, S.-C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives. *Decision Support Systems 48*, 592–603.

Jarrell, L. P. (2010). *Customer Relationship Management in healthcare*. Retrieved 02 19, 2012, from http://www.cfhimss.org/smart05-bin/public/downloadlibrary?&itemid=43927736276675790694;

Koh, H. C., & Tan, G. (2005). Data Mining Applications in Healthcare. *Journal of Healthcare Information Management — Vol. 19, No. 2*, 64-72.

Laohasirichaikul, B., Chaipoopirutana, S., & Combs, H. (2011). Effective customer relationship management of health care: a study of hospitals in Thailand. *Journal of Management and Marketing Research Volume Six*.

Rababah, K., Haslina, M., & Ibrahim, H. (2010). A Study of the Perception of the Benefits of Customer Relationship Management (CRM) System in Malaysian Private Hospitals. *2010 International Conference on Business and Economics vol.1 (2011) © (2011) IACSIT Press, Kuala Lumpur, Malaysia*, 327-330.

Reddy, B., & Acharyulu, G. (2002). Customer Relationship Management (CRM) in Health Care Sector - A Case Study on Master Health Check. *Journal of the Academy of Hospital Administration Vol. 14, No. 1*.

Tang, Z., & MacLennan, J. (2005). *Data Mining with SQL Server 2005.* Indianapolis: Wiley Publishing Inc.

Wei, C.-K., Yang, M.-C., & Chung, K.-P. (2010). Development the Strategics and Customer Relationship Management Model for Medical Center Outpatient Services. *WSEAS TRANSACTIONS on INFORMATION SCIENCE and APPLICATIONS ISSN: 1790-0832*, 1251-1260.

Datum prve prijave: 22.02.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 27.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Milović, B., & Milović, M. (2014, 07 15). Razvoj menadžmenta odnosa sa pacijentima kao faktor konkurentske prednosti zdravstvenih ustanova. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 214-223. doi:10.12709/fbim.02.02.02.21

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Milović, Boris, and Milan Milović. 2014. "Razvoj menadžmenta odnosa sa pacijentima kao faktor konkurentske prednosti zdravstvenih ustanova." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 214-223. doi:10.12709/fbim.02.02.02.21.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Milović Boris and Milović Milan Razvoj menadžmenta odnosa sa pacijentima kao faktor konkurentske prednosti zdravstvenih ustanova [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 214-223.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Milović, B. & Milović, M., 2014. Razvoj menadžmenta odnosa sa pacijentima kao faktor konkurentske prednosti zdravstvenih ustanova. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 214-223.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Razvoj menadžmenta odnosa sa pacijentima kao faktor konkurentske prednosti zdravstvenih ustanova. **Milović, Boris and Milović, Milan.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 214-223.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.22

REŠAVANJE PROBLEMA NENAPLATIVIH POTRAŽIVANJA KAO ESENCIJALNI FAKTOR STABILNOSTI BANKARSKOG SISTEMA

NON-PERFORMING LOANS RESOLUTION AS ESSENTIAL FACTOR OF BANKING SECTOR STABILITY

Vladimir Mirković
Sberbank a.d, Beograd, Srbija

Marija Knežević
Procreditbank a.d, Beograd*, Srbija*

© MESTE NGO
JEL category: **H12, H57, L82**

Apstrakt

Poreklo krize u finansijskom sektoru potiče iz perioda kreditne ekspanzije tj. perioda kreditnog buma u zemljama u razvoju i tranzicionim ekonomijama. Naime, tokom perioda kreditne ekspanzije nije se dovoljno pažnje pridavalo rizičnosti kredita i kao posledicu imamo značajan rast ukupnih nenaplativih kredita (tzv. NPL kredita). Opisani procesi su, takođe, karakteristični i za srpsku privredu i bankarski sektor. Bankarski sektor Srbije je prošao kroz znatne strukturne promene u poslednjoj deceniji. Iako su mnogo poboljšanja učinjena u poslovanju banaka i regulativi i dalje postoje nerešeni problemi praćeni nenaplativim potraživanjima, neizvesnošću na globalnim finansijskim tržištima i visokom izloženošću operativnom riziku. Porast nenaplativih kredita treba posmatrati zajedno sa negativnim makroekonomskim pokazateljima, primarno sa: padom BDP-a i porastom stope nezaposlenosti, kao i likvidnosnim problemima banaka i neadekvatnom strukturom prethodno odobrenih kredita. Preduzimanje mera za rešavanje pitanja NPL kredita i na taj način „čišćenja" bilansa stanja banaka od dodatnog tereta, kojeg banke imaju u smislu vrlo značajnog učešća NPL kredita ostaju najveći izazov. Sa druge strane, kategorija nenaplativih kredita na najbolji način ukazuje na povezanost realnog i finansijskog sektora i može se posmatrati kao paradigma opšteg pogleda na srpsku privredu. Efektivno i efikasno funkcionisanje bankarskog sistema pretpostavlja identifikaciju i razrešavanje pitanja nenaplativih kredita na način koji će obezbediti i održati stabilnost privrede u celini. Pitanja vezana za NPL kredite i njihovo rešavanje sa posebnim osvrtom na srpsku privredu su od esencijalnog značaja iz perspektive budućeg razvoja bankarskog sektora i kao takva zauzimaju glavno mesto u ovom radu.

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Vladimir Mirković
vladamirkovic@orion.rs

Ključne reči: *nenaplativi krediti, banke, finansijski sistem, stabilnost, makroekonomska sfera, kriza, realni sektor, Srbija.*

Abstract

The origin of crisis in financial sector was created in a period of credit expansion i.e. period of credit boom in emerging and transition economies. Namely, during credit expansion there had not been sufficient caution regarding loan riskiness and as a consequence there was a significant growth of total non-performing loans (i.e. NPL loans). Described processes were inherent for Serbian economy as well banking industry. Banking sector in Serbia passed through significant structural changes in the last decade. Although there are many improvements in banking operations and their regulations, there are also unsolved problems accompanied with non-performing loans, uncertainty on global financial markets and high exposure to operational risks. Increase of NPL loans should be considered together with negative macroeconomic indicators primarily: GDP decrease and unemployment rate growth, as well as liquidity problems of banks and inadequate structure of previously disbursed loans. Taking adequate measures for NPL resolution and in that way "cleaning" bank's balance sheets from additional ballast, which they have in terms of more than significant share of NPLs, remains the biggest challenge. On the other hand, category of NPLs represents the best connection between real and financial sector and it could be observed as paradigm for Serbian economy overview. Effective and efficient functioning of banking system assumes identification and resolution of NPLs in the manner to provide and maintain the stability of economy as a whole. Issues regarding NPLs and its resolution with the focus on Serbian economy are essential from the perspective of future development of banking industry and that is the main subject of this paper.

Keywords: *non-performing loans, banks, financial system, stability, macroeconomic sphere, crisis, real sector, Serbia.*

1 UVOD

Globalna ekonomska kriza je pokrenula mnoga pitanja direktno vezana za regulativne i supervizorske aktivnosti u cilju obezbeđivanja stabilnosti finansijskog sistema. Istovremeno je akcenat na povezanosti mikro i makro prudencijalne supervizije, pa se u tom smislu mikro prudencijalna supervizija fokusira na praćenje finansijske situacije samih banaka u cilju zaštite klijenata od mogućeg širenja „zaraze" u slučaju nastupanja krize kod pojedinačne banke. Makro prudencijalna supervizija je znatno šira, odnosi se na nivo nacionalne ekonomije, i orjentisana je na ukupni sistematski rizik, šokove koji mogu potencijalno izazvati „efekat prelivanja" (tzv. „spillover effect") kao i praćenje strukturnih i cikličnih trendova na finansijskim tržištima.

Kreditna ekspanzija u zemljama Centralne i Jugoistočne Evrope je poslednjih godina, a naročito u godinama krize, manifestovana kroz značajan porast nenaplativih potraživanja (u daljem tekstu: NPL kredita - NPL je akronim od engleskog izraza „non-performing loans", što se u slobodnom prevodu može interpretirati kao: nenaplativa potraživanja). Različiti pristupi kvantifikovanja NPL kredita usled diferencijacije u definiciji i obuhvatu NPL kredita, kao i činjenica da je moguće izbegavanje prijavljivanja NPL kredita u punom iznosu, stvaraju značajne poteškoće u njihovom obuhvatu kao i sagledavanju uticaja NPL kredita na stabilnost finansijskog sektora u celini. NPL kreditima je posvećeno centralno mesto u ovom radu. Imajući u vidu da se definicija NPL kredita značajno razlikuje između zemalja, potrebno je biti vrlo oprezan prilikom poređenja njihovog nivoa (Beck, Jakubik, & Piloiu, 2013).

2 NENAPLATIVA POTRAŽIVANJA - POJAM I TRETMAN

Nenaplativa potraživanja se mogu definisati na različite načine. Uži pojam nenaplativih potraživanja tj. problematičnih kredita se odnosi na one kredite, koji ne donose prihod i kod kojih je nemoguće očekivati punu otplatu glavnice i kamate u budućnosti; kredite kod kojih je otplata glavnice ili kamate u kašnjenju od 90 i više dana ili krediti kod kojih je datum dospeća protekao, a naplata nije izvršena u potpunosti. Prema definiciji MMF-a (IMF, 2005), NPL kredit je kredit kod kojeg:

- dužnik kasni u otplati glavnice ili kamate 90 i više dana;
- je kamata za docnju dužu od 90 dana refinansirana, kapitalizovana ili je odloženo njeno plaćanje;
- dužnik kasni manje od 90 dana, ali je banka procenila da je sposobnost dužnika da otplati

dug pogoršana i da je otplata duga dovedena u pitanje.

Kako ne postoji opšteprihvaćeni standard za definisanje problematičnih kredita, a supervizori na nacionalnom nivou primenjuju različite definicije za klasifikaciju kredita u kategoriju NPL kredita, zaključujemo da u praksi: većina država primenjuje granicu od 90 i više dana docnje kao kriterijum i prijavljuju celokupan iznos kredita u kašnjenju kao NPL kredite.

Pojedine zemlje se svojim definicijama NPL kredita ne uklapaju u iznetu definiciju od strane MMF-a. Tako određene zemlje pod NPL kreditima podrazumevaju sve kredite koji su u docnji od 31 i više dana ili 61 i više dana. Broj dana docnje po kreditu nije jedini kriterijum po kome se razlikuju definicije NPL kredita između zemalja. Od ostalih elemenata treba izdvojiti na primer Rumuniju, koja za klasifikaciju kredita uzima kriterijum finansijske sposobnosti dužnika i činjenicu da li je otpočet proces sudskog izvršenja. Takođe, bitan element definicije NPL kredita jeste da li se izražavaju u bruto izrazu, što jeste međunarodno prihvaćeni standard ili se je reč o neto iznosu. Posebno pitanje je kako klasifikovati višestruke kredite koje ima isti klijent. U pojedinim zemljama, ukoliko je jedan kredit klasifikovan kao NPL kredit, onda se svi ostali krediti istog klijenta klasifikuju na istovetan način. Zanimljivo pitanje jeste pitanje tretmana i uloge kolaterala i garancija u procesu klasifikacije. Određena zakonodavstva ne razmatraju kolaterale i garancije za potrebe klasifikovanja kredita u redovan tj. NPL portfolio. (Barisitz, 2011).

Uobičajeno je da se bankarske krize povezuju sa visokim udelom NPL kredita u ukupnoj aktivi bankarskog sektora. Mnoge empirijske studije su se bavile analizom skupa mikro i makroekonomskih faktora, kao osnovnih pokretača bankarskih kriza, dok su obim i stopa rasta NPL kredita tj. ostalih varijabli koje opredeljuju kvalitet kreditnog portfolija u takvim statističkim modelima uzeti kao objašnjavajuća, egzogena varijabla. Glavni pokretač porasta NPL kredita kada su u pitanju makroekonomske varijable jeste rast GDP-a. Tesna povezanost između kreditnih performansi banaka i ekonomske aktivnosti predstavlja opšte poznatu tematiku. Međutim, treba naglasiti da ta povezanost nije ravnomerno iskazana u svim zemljama, pa su tako baltičke zemlje tokom perioda krize iskazale izuzetno visok nivo NPL kredita (npr. Letonija u 2009. – 18%) u odnosu na realni GDP. Sa druge strane, pojedine zemlje su imale znatno manji iznos NPL kredita u kriznom periodu, kao što je npr. Nemačka. U Nemačkoj su NPL krediti povećani za manje od 1% iako je ekonomska aktivnost opala tokom 2009. godine za gotovo 5%.

Pad opšte ekonomske aktivnosti jeste osnovni rizik za kvalitet aktive banke, ali nije dovoljno objašnjavajući faktor kretanja NPL kredita između zemalja i tokom vremena. Depresijacija deviznog kursa je na primer glavni pokretač porasta NPL kredita u onim zemljama koje se odlikuju visokim stepenom kredita odobrenih u stranoj valuti. Takođe, smanjenje cena akcija može imati negativan uticaj na kvalitet aktive banke naročito u zemljama sa izraženim tržištem akcija u odnosu na GDP. Pojedine empirijske analize su pokazale da porast aktivnih kamatnih stopa vodi ka porastu NPL kredita u budućnosti.

Nezavisno od toga koje makroekonomske varijable su analizirane kao uzročnici porasta NPL kredita, može se zaključiti da je analiza ovih varijabli od vitalnog značaja iz najmanje dva razloga:

1. sagledavanje glavnih pokretača porasta NPL kredita je ključno za utvrđivanje onih faktora koji sam finansijski sektor čine ranjivim. Kvalitet aktive i kreditni rizik u finansijskom sektoru predstavljaju bitan element makro-prudencijalne kontrole.
2. redovno stres testiranje nad kreditnim portfolijom je zasnovano na makroekonomskim pretpostavkama u cilju kreiranja zajedničkih scenarija za sve finansijske institucije koje učestvuju u testiranju. Redovno sprovođenje stres testova je bitno i iz perspektive očuvanja poverenja u finansijski sistem.

Upravljanje problematičnim kreditima banaka može se sprovoditi u okviru same banke ili se mogu alocirati na druge institucije specijalizovane za obavljanje poslova restrukturiranja. Razlog da se upravljanje NPL kreditima i dalje vrši u okviru banke leži pre svega u činjenica da sama banka najbolje poznaje svoje dužnike i da će pokušati na različite načine da rehabilituje dužnike koji su prešli u NPL portfolio i eventualno ih vrati u

regularni portfolio banke. Sa druge strane, potencijalni problem jeste činjenica da banke mogu biti manje objektivne prilikom donošenja odluke, što može rezultirati i povećanju postojećeg nivoa zaduženosti problematičnih klijenata. Ukoliko se banka odluči da za poslove upravljanje NPL kreditima angažuje specijalizovane institucije, to ne znači da se ceo NPL portfolio nužno mora poveriti specijalizovanim institucijama. Naprotiv, poželjno je da se deo NPL kredita zadrži u samoj banci, čije će službe kroz razvijene „work-out" procedure, biti fokusirane na naplatu problematičnih potraživanja.

3 ŠIRI ASPEKT ANALIZE NENAPLATIVIH POTRAŽIVANJA

Hawkins & Turner (1999) akcentuju uzroke koji dovode do kriza u bankarskom sistemu i u tom smislu ističu nekoliko kategorija koje utiču na kreiranje nestabilnosti bankarskog sistema:

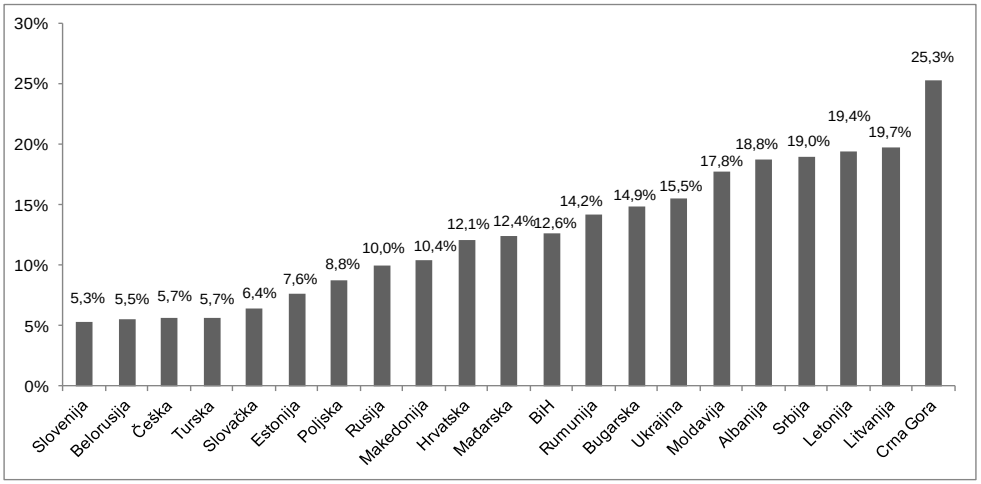
1. mikroekonomski faktori – su vrlo bitni pored nedovoljno dobre regulative u bankarskom sektoru, neadekvatne procene kreditnih rizika, neadekvatne ročne usklađenosti aktive i pasive. Prisustvo principal-agent problema je značajno, jer kreditni službenici motivisani ostvarenjem visokih bonusa zarad realizovanih kreditnih plasmana ne vode računa o rizičnosti samih kredita, što povećava izloženost banke riziku.
2. makroekonomski faktori – pogotovo dolaze do izražava dok zemalja u razvoju jer su one suočena sa znatno većom volatilnošću u makroekonomskoj sferi od razvijenih zemalja. U svakom slučaju, neophodno je da bankarski sistem bude spreman na ciklična privredna kretanja, depresijaciju deviznog kursa, pad cena aktive i slične pojave. I pored svih preduzetih mera, moguće je da neki dodatni iznenadni šokovi utiču na nespremnost bankarskih sistema da na adekvatan način reaguju u datom momentu kada makroekonomska kretanja imaju globalan uticaj.
3. sistemska rešenja – imajući u vidu da bankarski sistem ne funkcioniše izolovano od ukupnog privrednog sistema. Stabilnost bankarskog sistema može biti ugrožena neefikasnim poslovanjem velikih banaka u državnom vlasništvu, banaka kod kojih je država najveći pojedinačni (ali ne i većinski) akcionar, kao i neadekvatnom pravnom regulativom i supervizorskim režimom nad bankarskim sistemom.

Pored gore navedenih faktora koji dovode do bankarskih kriza, ne treba zanemariti ni moral hazard, naročito ukoliko u slučaju nastupanja bankarskih kriza akcije Vlada pojedinih zemalja utiču da se neracionalno i neodgovorno ponašanje ohrabri u budućnosti. Ključno je da lica odgovorna za preuzimanje prevelikog rizika ne smeju ostati „nekažnjena" tako da postojeći akcionari banaka moraju podneti gubitak do kojeg je i došlo usled neodgovornog rukovođenja bankom i neadekvatnog upravljanja rizicima. Istovremeno je neophodno održati poverenje u bankarski sistem što je u periodu krize vrlo izazovan posao. Neophodno je adekvatna zaštita interesa deponenata kroz razrađene šeme zaštite depozita i podršku centralnih banaka u cilju očuvanja stabilnosti bankarskog sistema. Za stabilnost bankarskog sistema i buduće funkcionisanje banaka od presudnog značaja je efikasno sprovođenje programa restrukturiranja.

Iako se opšti nivo NPL kredita značajno razlikuje među pojedinim zemljama Centralne i Istočne Evrope, pojedine zakonitosti porasta NPL kredita su zajedničke. Pre svega to se odnosi na „pregrejanu" kreditnu aktivnost u prethodnom periodu, pad BDP-a, neadekvatna struktura odobrenih kredita, porast nezaposlenosti, pad cena nekretnina i drugi makro- i mikroekonomski faktori. Globalnu sliku ambijenta u kojem se kreiraju uslovi za porast NPL kredita čine i jedinstveni faktori opadanja kreditne aktivnosti kao što su: problemi sa likvidnošću u bankarskom sistemu, emitovanje državnih obveznica, visok udeo zaduženosti izražen u stranim valutama itd.

Period ekspanzije kreditne aktivnosti u zemljama Centralne i Istočne Evrope je ostavio u nasleđe značajan iznos NPL kredita, koji je dodatno ugrozio funkcionisanje država već dovoljno poljuljanih posledicama globalne finansijske krize. Problematični krediti su značajna prepreka daljem ekonomskom razvoju, pošto imaju direktan uticaj na kreditni rast. Dolazi do obuzdavanja kreditne aktivnosti u pomenutim državama, a hitnost rešavanja pitanja NPL kredita postaje dominantna tema u zemljama Centralne i Istočne Evrope. Problematični krediti su najviše nivoe dostigli u onim privredama koje su doživele duboku

ekonomsku krizu i u kojima je pre nastupanja same krize, kreditna ekspanzija bila najviše izražena. Tako su u Letoniji, Litvaniji i Crnoj Gori NPL pokazatelji dostigli 20%, dok su države poput Poljske i Turske ostvarile umerene vrednosti NPL indikatora (ove zemlje su izbegle recesiju i brzo su prevazišle krizni period) od 8,8% i 5,7%, respektivno.



Slika 1: *NPL krediti u zemljama Centralne i Istočne Evrope u periodu 2009. – 2011.*

Izvor: (European Banking Coordination "Viena" Initiative, 2012, p. 12)

Jasno je da su visoki iznosi NPL kredita zaostavština prethodnog (kriznog) perioda, ali isto tako je jasno da sam ekonomski rast privreda neće biti dovoljan za potpuno rešavanje pitanja NPL kredita. Delimičan privredni oporavak u drugoj polovini 2009. godine, koji je doveo do usporenog rasta NPL pokazatelja i boljih performansi svetskih privreda, nije u potpunosti otklonio „oblak neizvesnosti“, jer su budući ekonomski izgledi u velikoj meri pod uticajem krize evrozone. Isto tako, nedvosmisleno se može zaključiti visok stepen povezanosti između makroekonomske stabilnosti u državi i ekspanzije NPL kredita. Vrlo interesantan i indikativan primer jeste italijanska privreda kao i NPL krediti u bankarskom sektoru Italije.

Kompanija *Deloitte* je u okviru svoje analize “The Deloitte Italian NPL Survey – Outlook for 2012-2013” utvrdila da privreda i nezaposlenost imaju dominantan uticaj na razvoj NPL kredita u italijanskom bankarskom sektoru (Deloitte, 2012). Istraživanje je sprovedeno tokom poslednjeg kvartala 2011. godine, a ključni makroekonomski pokazatelji nisu ukazivali na dobre performanse italijanske privrede:

- pad industrijske proizvodnje,
- najviši nivo nezaposlenosti dostignut u poslednjih 12 godina,
- pad opšte ekonomske aktivnosti meren BDP u prvom kvartalu 2012. godine, kao i
- izuzetno nizak nivo poverenja predstavljali su glavna obeležja italijanske ekonomije u posmatranom periodu.

U aprilu 2012. godine prema podacima Udruženja banaka Italije (Deloitte, 2012), NPL krediti su dostigli nivo od 108 milijardi evra (što je 6% od ukupnih plasmana privatnom sektoru), najviše još od 2000. godine. U 2011. je ostvaren rast BDP-a od 0,5%, ali su predviđanja za 2012. bila negativna (pad od 1,9%), uz očekivanu stagnaciju u 2013. godini. U martu 2012. godine, nezaposlenost je dostigla 9,8% uz veoma nepovoljnu strukturu nezaposlenih, jer je čak 36% nezaposlenih lica iznad 25 godina života.

Javni dug Italije, takođe, predstavlja krupan problem, jer je od svih država EU, samo Nemačka zemlja sa višim iznosom javnog duga u apsolutnom izrazu posmatrano, dok je jedino Grčka iznad Italije ukoliko se posmatra udeo javnog duga u BDP-u. Evidentni problemi u makroekonomskoj sferi su svoj efekat imali u strukturnim problemima u bankarskom sektoru, koji su došli do izražaja u neprihvatljivo visokom iznosu problematičnih kredita na dugi rok posmatrano. Sprovedeno istraživanje kompanije Deloitte je pokazalo da (Deloitte, 2012):

- 70% ispitanika očekuje da će NPL krediti u budućem periodu nastaviti trend rasta, što se

kasnije pokazalo tačnim na bazi rezultata iz aprila 2012. godine;
- NPL krediti u korporativnom sektoru rastu znatno brže nego što je to slučaj sa sektorom stanovništva;
- glavni razlog rasta problematičnih kredita, prema ispitanicima, jeste nezaposlenost (41%), dok 28% smatra da je globalna finansijska kriza najviše doprinela intenzivnom rastu NPL kredita;
- najveći izazov u budućem periodu jeste oporavak privredne aktivnosti i povećanje ponude kredita;
- 77% banaka pitanje NPL kredita rešava kroz razvoj sopstvenih „work out“ timova, jer je realno očekivati zbog prirode posla i tendencija u budućnosti, da će pomenuti timovi zahtevati angažovanje novih specijalista kao i značajnu podršku od strane menadžmenta banaka;
- 2/3 ispitanika smatra da se banke odlučuju na prodaju problematičnih kredita zarad smanjenja troškova upravljanja i poboljšanja kapitalne baze i likvidnosti (usled smanjenja prosečno ponderisane rizične aktive).

Svaki NPL kredit se može tretirati kao „ogledalo“ stabilnosti i efikasnosti funkcionisanja realnog sektora. Drugim rečima, realni sektor privrede sa velikim brojem preduzeća u problemima ima svoju refleksiju i u finansijskom sektoru kroz problematične kredite. Održavanje NPL kredita na postojećem nivou i odlaganje preduzimanja mera za njihovo rešavanje znači samo neproduktivno vezivanje sredstava u neprofitabilnim sektorima, onemogućavanje daljeg ekonomskog rasta i niži stepen ekonomske efikasnosti.

U uslovima visokog udela NPL kredita, banke više teže sprovođenju interne konsolidacije kako bi se poboljšao kvalitet aktive nego što se opredeljuju za distribuciju novih kredita. Posledično, visok iznos NPL kredita zahteva povećanje bančinih rezervisanja za potencijalne gubitke u budućnosti, što direktno umanjuje finansijski rezultat banke i smanjuje raspoloživa sredstva za nove kredite. Smanjena mogućnost kreditiranja utiče na slabljenje korporativnog sektora i ugrožava funkcionisanje preduzeća i privrede u celini. Banke su sve manje spremne da odobravaju kredite preduzećima, dok je proizvodni sektor uz nedovoljnu kapitalnu bazu dodatno oslabljen, što dovodi do pada agregatne tražnje. Pogoršani uslovi poslovanja se direktno odražavaju na korisnike kredita tj. dužnike, čija kreditna sposobnost nezadrživo opada i kreira se sve veći broj problematičnih kredita. Ulazi se u tzv. „začarani krug“ u kojem kao krajnje pesimistička rezultanta dolazi ne samo do sloma finansijskog i bankarskog sistema nego čak i bankrota države.

Tesna povezanost između finansijskog i realnog sektora sadržana u kategoriji NPL kredita može se sagledati i na primeru bankarskog sektora Srbije (Mirković, 2013). U dužem vremenskom periodu, ne mali broj ekonomista, upozorava da se Srbija ne nalazi samo u ozbiljnoj ekonomskoj, već i u sveopštoj društvenoj krizi: krizi koja gotovo da ne mimoilazi nijedan segment života, ali i krizi za koju do sada Srbija kao država nije pronašla adekvatno rešenje.

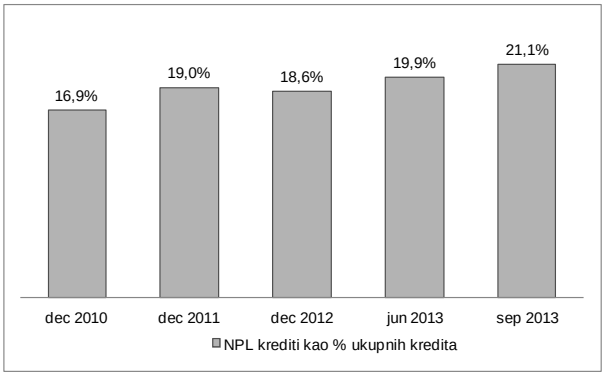
4 STANJE NENAPLATIVIH POTRAŽIVANJA U BANKARSKOM SEKTORU SRBIJE

Izrazito visok nivo nenaplativih potraživanja je neodrživ na dugi rok, pa je na centralnim bankama da učine dodatni napor na iznalaženju rešenja za NPL kredite. Ovi krediti „zarobljavaju“ kapital banke raspoloživ za dalje kreditiranje. Urušavanje kapitala banaka otežava prilagođavanje bankarskog sektora zahtevima bazelske regulative. Proces privrednog oporavka podrazumeva „čišćenje“ bilansa u finansijskom sistemu, uz istovremeno umanjivanje iznosa NPL kredita. Banke čine napor da obezbede maksimalan povraćaj svojih sredstava, bez daljeg generisanja gubitaka u svojim bilansima, pa se primenjuju različiti pristupi u odnosima sa dužnicima. Tako se često primenjuje fleksibilan pristup onim dužnicima koji pokažu visok nivo kooperativnosti u procesu otplate kredita, a pojedine države poput npr. Letonije, Rumunije, Moldavije, Poljske, Estonije i Srbije, su pokušale da potencijalno rešenje odnosa sa klijentima u kašnjenju pronađu u ohrabrivanju vansudskih restrukturiranja.

U 2012. godini, Srbija je ostvarila negativnu stopu rasta BDP-a (pad iznosi 1,5%), što je prvi put nakon 2009. godine da je stopa rasta BDP-a bila negativna. Slabe performanse su ostvarene u 2012. godini i u oblasti poljoprivrede (pad preko 20%) usled sušne godine, kao i u industrijskoj

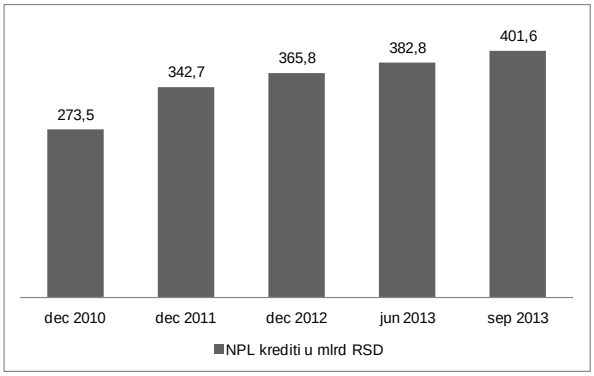
proizvodnji – smanjenje za 2,9% u odnosu na 2011. godinu. U 2013. godini dolazi do delimičnog oporavka privrede, jer je izvozna aktivnost bila izražena pre svega zahvaljujući automobilskoj industriji (FIAT). Prema procenama Republičkog zavoda za statistiku, porast BDP-a ne godišnjem nivou je 2,4% zahvaljujući boljim performansama poljoprivrede i manjem padu građevinske aktivnosti od prvobitno očekivane (Narodna banka Srbije, 2014). Nezaposlenost je i dalje jedan od najvećih problema srpske privrede, tako da je prema Anketi o zaposlenoj radnoj snazi Republičkog zavoda za statistiku, sprovedenoj u oktobru 2013. stopa nezaposlenosti i dalje vrlo visokih 20,1%. Javni dug Republike Srbije, iznosi 63,6% BDP-a, što je znatno iznad regulatornih 45% prema Zakonu o budžetskom sistemu (http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/index.html).

Iznad prosečne performanse bankarskog sektora u pojedinima aspektima (npr. pokazatelj likvidnosti, adekvatnost kapitala) mogu da navedu na pogrešan zaključak o idiličnoj slici finansijskog sistema Srbije (Mirković, 2012). Situacija nije idilična, naprotiv poprima razmere zabrinjavajućeg karaktera ako se ima u vidu stanje NPL kredita. Naime, NPL krediti imaju tendenciju povećanja u dužem vremenskom periodu, tako da su na kraju trećeg kvartala 2013. godine iznosili 401,6 milijardi dinara, što je činilo 21.1% ukupno odobrenih (bruto) kredita (Narodna banka Srbije, 2013). Svaki peti plasman od ukupno odobrenih je imao tretman problematičnog plasmana na kraju trećeg tromesečja, što nije dobar pokazatelj „zdravlja“ bankarskog sektora Srbije niti indikator kvaliteta kreditnih portfelja banaka.



Slika 2a: *NPL krediti kao % ukupnih kredita*

Izvor: *NBS - Bankarski sektor u Srbiji – Izveštaj za III tromesečje 2013. godine*



Slika 2b: *NPL krediti u milijardama dinara*

Izvor: *NBS - Bankarski sektor u Srbiji – Izveštaj za III tromesečje 2013. godine*

Slike (2a) i (2b) jasno pokazuju da su se problematični krediti kontinuirano povećavali dodatno podižući nivo zabrinutosti u celokupnom finansijskom sistemu. Treba napomenuti da je podrivanje stabilnosti bankarskog sistema dobrim delom i posledica kolapsa četiri banke na srpskom tržištu: 3 državne banke (Nove Agrobanke, Razvojne banke Vojvodine i Privredne banke Beograd) kao i jedne privatne banke (Univerzal banke). Uzroci kolapsa pomenutih banaka su višestruki ali se mogu sažeti u nekoliko glavnih stavki: potkapitalizovanost, nedovoljno i neefikasno upravljanje rizicima u bankama, kao i snažno prisustvo moralnog hazarda i nepostojanje volje da se problem reši. Dakle, na ukupnu sliku bankarskog sektora u vidu visokog procenta NPL kredita, treba dodati i inherentnu nestabilnost i gašenje pojedinih, uglavnom državnih banaka, kao i nejasnu ili nedovoljno jasnu strategiju rešavanje situacije u drugim problematičnim državnim bankama, čiji je opstanak vrlo neizvestan.

Narodna banka Srbije, kao glavni regulator poslovanja u bankarskom sistemu Srbije, je krajem 2012. godine donela nekoliko izmena koje su usmerene ka smanjenju nivoa problematičnih kredita (Narodna banka Srbije, 2012). Ključne izmene se mogu sažeti u nekoliko podgrupa i to:

– potraživanje je moguće ustupiti i licima koja nemaju sedište u Srbiji, licima koja se ne bave pretežno finansijskom delatnošću i povezanim licima sa bankom;

- omogućeno je da banke vrše dodatno restrukturiranje potraživanja od preduzeća koja imaju izgleda za oporavak;
- ako je dužnik u docnji više od 720 dana, dozvoljeno je priznavanje hipoteke kao sredstva obezbeđenja po kreditu;
- dozvoljeno je bankama da prema sopstvenim internim procedurama utvrđuju kreditnu sposobnost klijenata, uvažavajući osobenosti svakog pojedinačnog dužnika.

Predviđeno je da se navedenim izmenama i dopunama Odluke o upravljanju rizicima i Odluke o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke, bilansi banaka rasterete i stvore preduslovi za porast kreditne aktivnosti. To bi sa svoje strane značilo i da banke manje izdvajaju na ime rezervisanja za pokriće problematičnih plasmana i podižu kvalitet svog kreditnog portfolija. Međutim, u praksi samo nekoliko banaka je iskoristilo pruženu mogućnost da svoj portfolio „očiste“ tako što će ustupiti nenaplativa potraživanja drugim pravnim licima. Prema podacima NBS, do kraja septembra, ukupno je 21,2 milijardi dinara nenaplativih potraživanja preneto iz bilansa banaka drugim licima.

Ne umanjujući značaj pada privredne aktivnosti i njen uticaj na porast NPL kredita, mora se istaći i da dobar deo „zasluga“ za njihovo kreiranje snose i same banke i njihov menadžment. Drugim rečima, banke su svojim pokušajima spašavanja velikih i važnih klijenata, prouzrokovale pad kvaliteta kreditnih portfelja. Reprogrami i restrukturiranje obaveza značajnih klijenata za banku su na kratak rok rešili problem, ali pre svega problem likvidnosti pomenutih klijenata. Bazični problem usled kojeg su pomenuti klijenti i došli u tešku situaciju nije rešen: privredna aktivnost nije oživljena, a ekonomske prilike u državi ne da nisu doprinosile njihovom oživljavanju nego su samo produbile krizu. Kreiran je mehanizam u kojem banke nisu u mogućnosti da naplate svoja potraživanja od klijenata, a sami klijenti su suočeni sa krizom likvidnosti i problemima izmirenja obaveza prema poveriocima, tako da je manevarski prostor svim akterima u finansijskom sektoru znatno sužen. Posledice takvog ambijenta su dalekosežne, kako za same učesnike u finansijskom sektoru, tako i po celokupnu ekonomsku situaciju u državi.

5 NENAPLATIVA POTRAŽIVANJA - REŠAVANJE PROBLEMA

Za stabilnost finansijskog sistema i pre svega bankarskog sistema od ključnog značaja jeste rešavanje pitanja NPL kredita. Sam sistem razrešavanja nenaplativih potraživanja kredita je praćeo nizom nedostataka u pravnom, regulatornom i poreskom smislu. Neefikasan pravni institucionalni okvir, predugo trajanje prinudne naplate kolaterala i otežano odvijanje sudskih procesa predstavljaju trajnu prepreku efikasnom rešavanju pitanja NPL kredita. Vansudsko restrukturiranje, iako brz i efikasan mehanizam, nije dovoljno iskorišćeno, a države Centralne i Istočne Evrope ne poseduju okvir za razrešavanje problema nesolventnosti fizičkih lica. U regulatornom smislu, problemi sa NPL kreditima se mogu ispoljiti kroz nedovoljnu superviziju poslovnih banaka, tako da neadekvatno klasifikovanje bilansne aktive i vanbilansnih stavki dovodi do toga da se gubici identifikuju prekasno sa aspekta efikasnog rešavanja samih kredita. Pojedina zakonodavstva ne podržavaju posedovanje nekretnina u portfoliju banaka ili poslovanje preko lica koja se bave nekretninama, što samo dodatno usložnjava proces uzimanja kolaterala i rešavanja NPL kredita kroz npr. svop transakcije tzv. „debt-to-equity swap“. Debt-to-equity swap je refinansirajući sporazum koji karakteriše zamena duga za vlasnički udeo tj. zajmodavac dobija poziciju u vlasničkoj strukturi dužnika u zamenu za oprost duga. Svop transakcija se sprovodi da bi preduzeće koje je u problemima opstalo i nastavilo svoje funkcionisanje.

Genezom događaja koji su prethodili isticanju NPL kredita u prvi plan dolazimo do zaključka da su godine kreditne ekspanzije u zemljama u razvoju, a nakon globalne ekonomske krize, bile pokretač negativnih kretanja. Tada je struktura ukupnih kredita bila uglavnom u korist potrošačkih i stambenih kredita, dok pre same kreditne ekspanzije ove kategorije kredita nisu bile značajano zastupljene u strukturi kredita. Nastupanjem krize i porastom iznosa NPL kredita sa pomenutom strukturom stvorilo je problem u onim bankarskim sistemima koji nisu imali dovoljno iskustva sa tretmanom ovih kategorija kredita. U nešto povoljnijoj poziciji su bile afilijacije stranih banaka u zemljama u razvoju koje su se

mogle osloniti na iskustvo svojih matičnih banaka u rešavanju problema NPL kredita.

U cilju prepoznavanja NPL kredita u ranoj fazi, banke su posebnu pažnju posvetile efikasnom upravljanju rizicima i izmenama internih politika i procedura. Bliska saradnja između menadžmenta banke i sektora za upravljanje rizicima je neophodno da bi se održao kvalitet kreditnog portfolija. Direktna odgovornosti menadžmenta banke u oblasti formiranja specijalizovane „work out" službe koja se bavi NPL kreditima je izuzetno značajna sa aspekta efikasnog funkcionisanja same banke. Iako je u interesu banke da gotovo po svaku cenu izvrše „čišćenje" svog bilansa stanja, to ne znači da procesu rešavanja NPL kredita treba prići naprečac i nedovoljno obazrivo, bez detaljne i temeljne analize i kadrovski kvalitetnog formiranja „work out" službe. Banke često primenjuju tzv. „prijateljski" pristup rešavanju NPL kredita u nastojanju da bar delom naplate svoje potraživanje. Istovremeno, banke su svesne da agresivniji nastup prema klijentima može doneti negativan reputacioni rizik, što dodatno podiže nivo opreznosti pri izboru metoda i načinu ophođenja sa klijentima u docnji.

Povezanost između banke i klijenata koji kasne u otplati kredita je bitna čak i od momenta kada se klijent kasni sa otplatom prve rate kredita, jer se u ranoj fazi može izvršiti restrukturiranje kredita sa neznatnim izmenama u amortizacionom planu, a sam kredit se ne mora klasifikovati kao problematičan kredit, već ostati deo regularnog portfolija banke. Suština najvećeg broja primenjenih solucija za razrešavanje problematike NPL kredita je sadržana u normalizovanju otplate kredita od strane klijenta (European Banking Coordination "Vienna" Initiative, 2012). Prilikom naplate kredita odobrenih stanovništvu, banke se oslanjaju na „meke" metode naplate potraživanja (korišćenjem kol-centara, SMS poruka itd.) i fokus je na povraćaju preostalog iznosa duga, dok je u slučaju korporativnih kredita akcenat na restrukturiranju. Svrha restrukturiranja je izbegavanje pesimističkog scenarija za preduzeća-dužnike: bankrota ili likvidacije. Nastoji se održati aktivnim tekući račun i omogućiti nastavak poslovanja preduzeća, iako u pojedinim situacijama to zahteva i snižavanje kamatnih stopa ili produžetak perioda otplate kredita.

Optimalno rešenje NPL kredita ne postoji, ali se uglavnom primenjuju rešenja koja se razlikuju prema stepenu centralizacije I prema načinu finansiranja (privatna ili javna inicijativa ili partnerstvo). Kod centralizovanog pristupa rešavanja NPL kredita prednosti su „čišćenje" bilansa banaka, fokus banaka na svoje ključne funkcije, centralizovano vlasništvo nad kolateralom, definisanje specifičnih uslova za kupovinu NPL kredita itd. Nedostaci centralizovanog pristupa dolaze do izražaja u neefikasnom upravljanju ili bar manje efikasnom upravljanju nego u privatnim kompanijama, većim troškovima i većoj izloženosti političkim pritiscima. Kod centralizovanog pristupa podrazumeva se da država ima aktivnu ulogu u procesu „čišćenja" bilansa banke, restrukturiranju kredita i obezbeđivanju fiskalne podrške. U principu se decentralizovani pristup rešavanja NPL kredita primenjuje ukoliko je postojeći stok NPL kredita neznatan pa je logično da banke, koje sama najbolje poznaju svoje dužnike, u direktnom kontaktu sa dužnicima pokušaju pronaći optimalno rešenje. Najizraženija prednost rešavanja pitanja NPL kredita putem formiranja specijalizovane „work out" službe u okviru banke jeste dobro poznavanje pojedinačnog dužnika i specifičan pristup svakom od njih. Mana ovog načina rešavanja pitanja NPL kredita jeste gubitak fokusa sa osnovnih funkcija banke, bilans banke se ne „čisti" a vrlo često zemlje u razvoju ne raspolažu dovoljno dobro obučenim i osposobljenim kadrovima za realizaciju vrlo zahtevnih zadataka, jer su ove zemlje po prvi put suočene sa problemom nenaplativih potraživanja. Sa druge strane, formiranje privatne kompanije koja će upravljati NPL kreditima, glavni nedostatak ima u nedovoljnom dobrom poznavanju samog dužnika, ali prednosti ovog oblika rešavanja pitanja NPL kredita su: akcenat na restrukturiranju, „čišćenje" bilansa banke, posedovanje specijalizovanih znanja i veština neophodnih za efikasno sprovođenje procesa, gotovo potpuno eliminisan politički pritisak i izbegavanje dodatnih troškova (Dragutinović & Živkovic, 2014).

6 ZAKLJUČAK

U epicentar pažnje ekonomista NPL krediti su došli sa ubrzanjem globalne ekonomske krize i produžavanjem krize evrozone, iako kao

kategorija NPL krediti nisu novijeg datuma. Međuzavisnost i povezanost krize u realnom i finansijskom sektoru, nužno nameće potrebu o adekvatnom praćenju i rešavanju pitanja NPL kredita u bankarskom sektoru. Restrukturiranje bankarskih sistema se sprovodi na različite načine, pri čemu ne postoje uniformne mere koje se primenjuju u datoj situaciji, već se mere značajno razlikuju od jedne do druge zemlje. Ipak, pojedine zajedničke karakteristike primenjenih mera mogu poslužiti kao osnova i dobro iskustvo pre svega za zemlje u razvoju, koje do sada nisu imale dovoljno dodira sa problemima restrukturiranja i tretmanom NPL kredita.

Vrlo bitnu, gotovo presudnu ulogu, u kontekstu rešavanja pitanja NPL kredita i obezbeđivanju stabilnosti bankarskog sistema imaju centralne banke. Centralne banke moraju pokazati spremnost da reše problem nesolventnih banaka na način koji će obezbediti stabilnost finansijskog sistema na dugi rok. Preduzimanje preventivnih mera i akcija („*ex ante*“) je nužno i jeftinije rešenje, umesto da se „*ex post*“ deluje nakon što obim NPL kredita dostigne visok i na dugi rok neodrživ nivo. Proces očuvanja bankarskog sistema ne znači da se po svaku cenu mora zadržati postojeća struktura akcionara ili menadžera, jer je moral hazard izuzetno izražen. Unapređenja u supervizorskim procedurama su neophodna kako bi se preventivno delovalo na probleme koji nastaju usled rasta NPL kredita. Visoko obučeni supervizori sa specijalizovanim znanjima i nezavisni od političkog establišmenta su odgovorni za efikasno restrukturiranje bankarskog sistema.

Kritična stvar u pronalaženju rešenja za problematične kredite u portfelju banaka jeste vremenski momenat. Naime, nije dovoljno samo uočiti da postoje problemi u izmirenju obaveza od strane dužnika, već je potrebno sve učiniti da se situacija ne pogorša dodatno u budućnosti, a to je moguće samo revidiranjem postojećih procedura i politika upravljanja rizicima banke. Aktivnosti razrešavanja problema NPL kredita se mogu obavljati u okviru banke formiranjem specijalizovanih „work out“ službi ili poveravanjem ovih poslova specijalizovanih agencijama izvan banke. Zemlje u razvoju uglavnom se opredeljuju za prvu varijantu tako što se kroz formiranje „work out“ službi ostvaruje tesna saradnja sa klijentima – dužnicima, kako bi se iznašlo optimalno obostrano rešenje u datim okolnostima. Naravno, banke se opredeljuju za jedan od dva moguća rešenja imajući u vidu nivo razvijenosti finansijskog tržišta posmatrane zemlje i dostignuti nivo ukupnih NPL kredita. Krajnji cilj, nezavisno od izabrane varijante, jeste „čišćenje“ bilansa banaka i oslobađanje kapitala, koji je blokiran u NPL kreditima.

Za razliku od razvijenih zemalja koje imaju više iskustva u tretmanu NPL kredita, zemlje u razvoju su u situaciji da koriste iskustva drugih zemalja uz dodatnu specifičnost, oličenu u tome da ove zemlje treba da apsorbuju znatno viši iznos rizika u odsustvu efikasnog tržišta. Posledično, banke treba da raspolažu adekvatnim kapitalom za pokriće preuzetog rizika, kao i odgovarajućim veštinama upravljanja i procene svih vrsta rizika sa kojima se banka suočava. U uslovima kada je kapital deficitarna kategorija, držanje nedovoljno iskorišćenog kapitala vezanog za problematične kredite je u najmanju ruku neproduktivno sa aspekta budućeg rasta bankarskog sektora. U tom smislu, imperativ za sve finansijske institucije (u prvom redu banke) je oslobađanje od problematičnih kredita, čišćenje bilansa i produktivno angažovanje kapitala u cilju obavljanja osnovnih delatnosti i izlasku u susret regulatornim zahtevima.

CITIRANI RADOVI

Barisitz, S. (2011). Nonperforming Loans in CESEE - What Do They Comprise?. Focus on European Economic Integration, Q4/11, Österreichische Nationalbank, Vienna. Retrieved from: http://www.oenb.at/de/img/feei_2011_q4_studies_1_tcm14-241680.pdf

Beck, R., Jakubik, P. & Piloiu A. (2013). Nonperforming Loans – what matters in addition to the economic cycle?. Working Paper Series No. 1515, February 2013.

Deloitte. (2012). The Deloitte Italian NPL survey – Outlook for 2012 – 2013. Retrieved from: http://www.deloitte.com/.

Dragutinović, D., Živković, B. (2014). Problematični krediti u bankarstvu. Ekonomska politika u 2014: mogućnosti privrednog rasta u uslovima reformi i fiskalne konsolidacije. Ekonomski fakultet, Beograd, 2014., 165 – 186.

European Banking Coordination "Viena" Initiative. (2012, 03). *Working Group on NPLs in Central, Eastern and Southeastern Europe.* Retrieved from World Bank: http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884-1242281415644/EBCI-NPL-WG-report.pdf

Hawkins, J., Turner, P. (1999).Bank restructuring in practice: an overview. Retrieved from: https://www.bis.org/publ/plcy06a.pdf

IMF (2005). The treatment of Nonperforming Loans. Preuzeto 24.02.2013. sa sajta: http://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2005/05-29.pdf

Mirković, V. (2012). Bankarski sektor Srbije: ostvarene performanse i izazovi u budućnosti, Ekonomski vidici, 4, 643. – 662.

Mirković, V. (2013). Privreda Srbije u 2013. godini: nagoveštaj postepenog izlaska iz krize ili produžetak negativnog trenda. Zbornik radova „Izazovi za ekonomsku politiku Srbije 2013. godine“, Beograd: Ekonomski fakultet, 183 – 194.

Narodna banka Srbije (2012). Stvoreni preduslovi za efikasnije rešavanje problematičnih kredita. Retrieved from: http://www.nbs.rs/internet/cirilica/scripts/showContent.html?id=6218&konverzija=no

Narodna banka Srbije (2013). Bankarski sektor u Srbiji – Izveštaj za III tromesečje 2013. godine. Retrieved from: http://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55_4/index.html

Narodna banka Srbije (2014). Izveštaj o inflaciji – februar 2014. Retrieved from: http://www.nbs.rs/internet/cirilica/90/ioi.html#statistika

Narodna banka Srbije (2014). Retrieved from: http://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/index.html

Datum prve prijave: 25.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 13.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Mirković, V., & Knežević, M. (2014, 07 15). Rešavanje problema nenaplativih potraživanja kao esencijalni faktor stabilnosti bankarskog sistema. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 224-234. doi:10.12709/fbim.02.02.02.22

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Mirković, Vladimir, and Marija Knežević. 2014. "Rešavanje problema nenaplativih potraživanja kao esencijalni faktor stabilnosti bankarskog sistema." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 224-234. doi:10.12709/fbim.02.02.02.22.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Mirković Vladimir and Knežević Marija Rešavanje problema nenaplativih potraživanja kao esencijalni faktor stabilnosti bankarskog sistema [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 224-234.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Mirković, V. & Knežević, M., 2014. Rešavanje problema nenaplativih potraživanja kao esencijalni faktor stabilnosti bankarskog sistema. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 224-234.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Rešavanje problema nenaplativih potraživanja kao esencijalni faktor stabilnosti bankarskog sistema. **Mirković, Vladimir and Knežević, Marija.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 224-234.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.23

NOVIJI TRENDOVI I PROGRAMI MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

RECENT TRENDS AND PROGRAMS APPLIED FOR MOTIVATION OF EMPLOYEES

Slobodan Nićin
Fakultet za evropske pravno političke studije, Novi Sad, Srbija

Nevenka Nićin
„Union“ Univerzitet - Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

Vojislava Grbić
Visoka tehnička škola strukovnih studija, Novi Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **A13, D21, D23, D24**

Apstrakt

U istraživanjima motivacije pažnja naučnika sve više se udaljava od eksternih nagrada prema suštinskim faktorima motivacije kao što su: zajedništvo, dostojanstvo, svrsishodnost i ljubav za koje se pokazalo da veoma snažno utiču na pojedinca i grupu. Pravi menadžer pokazuje interes za svoje zaposlene, a posle napornog rada inicira zajedničke rekreacione i relaksirajuće aktivnosti i ne drži saradnike u mraku već ih informiše o svemu.

Primeri novih motivacionih programa ukazuju na činjenicu da zaposleni i njihova motivacija, razvoj i zadovoljstvo postaju centar razmišljanja menadžmenta, jer upravo oni predstavljaju glavni alat konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu.

U savremenim uslovima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motivacije ljudskih potencijala, kao što su finansijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenih, fleksibilno radno vreme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. Motivisanje i adekvatno nagrađivanje postali su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motivisanju jesu upravo menadžeri.

Motivisani zaposleni se identifikuju i vezuju uz organizaciju, zainteresovani su za pronalaženje rešenja organizacionih pitanja i problema, razvoj i uspešnost, zainteresovani su za kvalitet proizvoda i usluga, idoprinose većoj proizvodnosti i radnoj uspešnosti.

Prema savremenom shvatanju upravljanja ljudskim potencijalom kroz motivaciju, smatra se da kvalitetan motivaconii sistem treba da zadovolji određene vrste ponašanja, na primer mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u poslovnom sistemu, umanjiti negativan uticaj manje sposobnih ili nekvalitetnih zaposlenih, treba da podstiče kreativnost i inovativnost, i time pridonese ostvarenju ciljeva i razvoja organizacije, a takođe mora da osigura identifikaciju i određeni stepen poistovećivanja zaposlenih s organizacijom, kao i

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Slobodan Nićin
bobanicin@yahoo.com

njihovu zainteresovanost za njen stalni razvoj i uspešno poslovanje.

Ključne reči: motivacija, zaposleni, organizacija, faktori motivacije, motivacioni sistem

Abstract

The motivation of the research focus of scientists are increasingly moving away from external rewards to intrinsic motivational factors such as unity, dignity, purpose and love that has been shown to strongly influence the individual and the group. Real manager shows interest in their employees, and after hard work initiates joint recreational and relaxing activities and holds associates in the dark, but inform them about everything.
Examples of new motivational program point to the fact that employees and their motivation, development and satisfaction have become the center of management thinking, just because they are a major tool of competitive capabilities and advantages in the marketplace.
In modern business conditions, managers have at their disposal a range of theoretical and practice of confirmed research strategy motivation of human resources, such as financial incentives, job enrichment, participation of employees, flexible working hours, recognition and public praise, training, career development, and more. Motivating and adequate remuneration have become key tasks and functions of human resources management, a crucial factor in motivating are managers their selves.
Motivated employees are identified and linked to the organization, are interested in finding a solution to organizational issues and problems, development and success, are interested in the quality of products and services, and contribute to greater productivity and work performance.
According to the contemporary understanding of human potential through motivation, it is considered that a high quality motivation system should satisfy certain types of behavior, for example, must attract and retain the best people in the business system, reduce the negative impact of less qualified or non-performing employees should encourage creativity and innovation, and thereby contribute to the achievement of the objectives and organization development, and must also provide identification and a degree of identification of employees with the organization, as well as their interest in its continued growth and business success.

Keywords: *motivation, employee, organization, factor of motivation, motivation system*

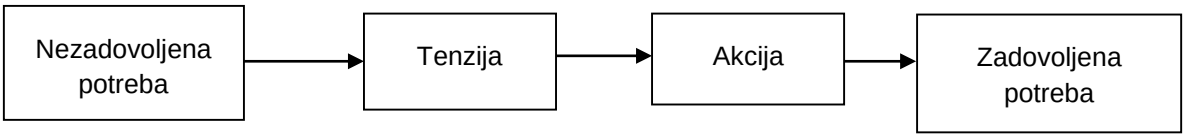
1 UVOD

Motivacija je psihološka performansa koja karakteriše svaku osobu, odnosno pojedinca koji učestvuje u obavljanju određenih radnih aktivnosti.

Motivacija je mnogo više od drugih mentalnih funkcija karakteristična za ličnost, pa je zbog toga važnija za socijalno ponašanje od svake druge funkcije. Odatle proizilazi i značaj motivacije koji se ogleda u njenoj ulozi pokretača svake ljudske aktivnosti, kako u organizaciji, tako i izvan nje.

Motivacija je takvo stanje u kojem smo iznutra pobuđeni nekim potrebam, porivima, težnjama i motivima, a usmereni ka postizanju nekog cilja.

Prema Bahtijarević – Šiber (1999), motivacija i menadžment su „dva nerazdvojiva pojma, pri čemu pristup motivaciji, način motivisanja, tip motivacionog sistema određuju i sam menadžment i njegov dominantni interes u postizanju organizacionih ciljeva.



Slika 1. Proces motivacije

Tri dimenzije motivacije su bitne za razumevanje njenog uticaja na radne performanse zaposlenih: pravac, intenzitet i postojanost.

Potreba postaje motiv kada podstakne organizam ka nekom cilju.

1.1 Koncept radne motivacije

Pojam motiv obično se objašnjava kao želja, potreba, emocija ili impuls da bi neko nešto mogao učiniti. Sledom ove definicije, motivacija predstavlja stanje potaknuto na akciju.

Menadžeri koriste različite strategije da bi motivisali ljude na rad. Svaka strategija ima za cilj da zadovolji potrebe članova organizacije, kroz odgovarajuće organizaciono ponašanje.

Prva strategija motivisanja je komunikacija.

Dobra komunikacija između menadžera i njemu subordinarnih struktura obezbeđuje zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba. Nosioci dobre komunikacije moraju biti menadžeri. Nihova naklonost prema podređenima, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rešavaju, obezbediće da se zaposleni osećaju sigurnije, da imaju osećaj pripadnosti preduzeću, a samim tim i osećaj samopotvrđivanja kroz rad za preduzeće. Ta tri osećaja su osnovne ljudske potrebe.

Druga strategija radne motivacije je stav menadžera prema zaposlenima.

Ako se pod sadržajem negaitvnog X stava podrazumevaju pretpostavke o indolentnosti podređenih, o njihovoj nezainteresovanosti za sudbinu preduzeća, pa se u tom smislu represivno deluje na njih, nije sigurno da će takav stav uvek delovati nemotivišuće.

Međutim, pozitivan stav Y u smislu pretpostavki da su radnici vredni, požrtvovani i da se identifikuju sa preduzećem, sigurno će delovati motivišuće na radnike.

Treća strategija motivisanja zaposlenih je osmišljavanje i obogaćivanje posla. Ova strategija ima za cilj smanjenje dosade na radnom mestu.

Da bi se podstaklo radno angažovanje zaposlenih, a samim tim postigli i ostvarili ciljevi organizacije, odnosno optimum u poslu, potrebno je odrediti prave načine za njihovu motivaciju.

Menadžeri treba da kreiraju radno okruženje u kome će ljudi uživati u svome poslu, biti ponosni na ono što rade i uvek imati jasan cilj pred sobom.

Ljudi su motivisani i žele učiniti nešto, ako oni veruju da će to donijeti željeni rezultat.Ljudi koji su dobro motivisani poduzimaju akcije za koje veruju da će doprineti ostvarivanju ciljeva. (Armstrong, 2007)

Kanfer (1990) ističe kako je motivacija fenomen koji se ne može direktno posmatrati. Jedini način da se zaokruži motivacioni proces jeste da se analiziraju izvori ponašanja koji su uzrokovani okruženjem ili naslednim faktorima koji se mogu posmatrati kroz njihove učinke o sposobnostima, uverenjima i znanju.

1.2 Motivacijski sistem i strategije motivacije

Motivacijski sistem čini sveukupnost motivacionih faktora i strategija motivacija, koje se svesno i sistemski ugrađuju u radnu i organizacionu situaciju radi motivisanja zaposlenih za rad i kao takav mora privući i zadržati najkvalitetnije ljude u organizaciji, osigurati zaposlenima kvalitetno izvršavanje preuzetih zadataka i obaveza, poticati kreativnost zaposlenih i osigurati identifikovanje zaposlenih sa organzacijom.

Motivacioni sistem nekog preduzeća mora osigurati bitna ponašanja za funkcionisanje i razvoj organizacije (Varga, 2011) (Bahtijarević-Šiber, 1999):

- Privlačenje i zadržavanje najkvalitetnijih ljudi,
- Poticanje kvalitetno obavljenog posla i postizanje visokih standarda uspešnosti,
- Poticanje kreativnosti, poboljšanje, promena i unapređenja poslovanja i
- Osiguranje identifikacije sa organizacijom i interesa za njen stalni razvoj i uspešnost.

Kako bi motivacioni sistem osigurao navedene tipove ponašanja potrebna je kombinacija finansijskih i nefinansijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile veoma različite ljudske potrebe.

Da bi se kreirao dobar motivacioni sistem menadžeri mogu da se koriste različitim motivacionim tehnikama, odnosno strategijama.

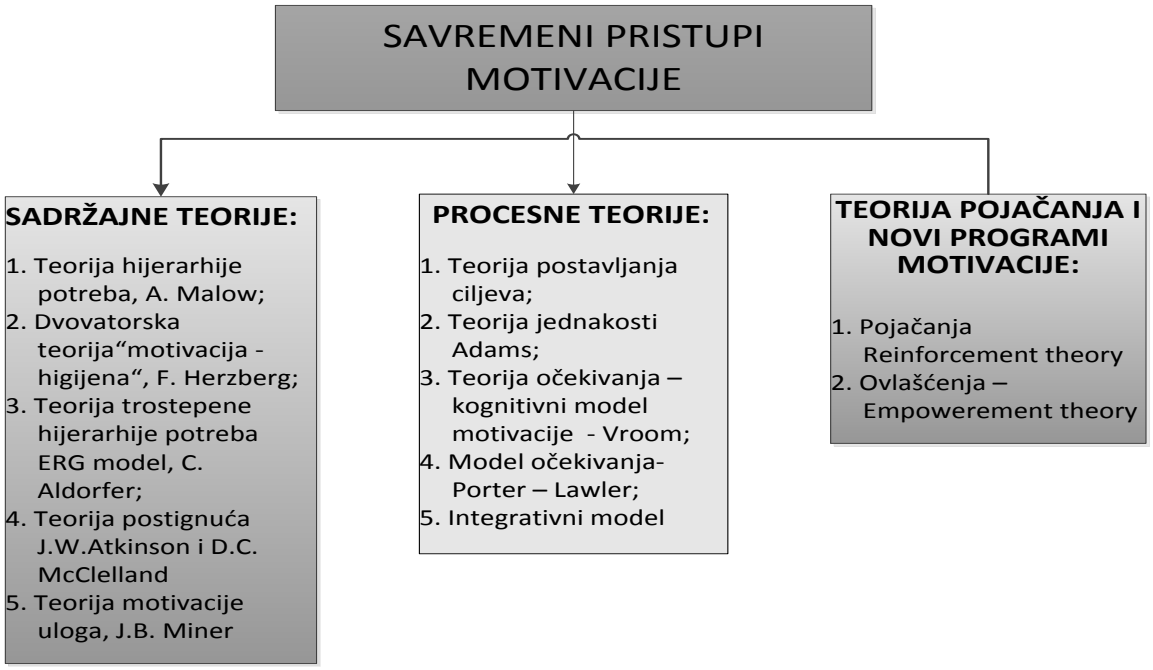
2 MOTIVACIONE TEORIJE

Armstrong (2007) u svojoj knjizi o upravljaju platama zaposlenih sažeo je ove teorije na jasan i koristan način. Prema njemu, Taylorova teorija motivacije za rad odnosi se na nagrade i kazne koje su u direktnoj vezi sa performansama.

Maslovljev koncept hijerarhije ima potrebu za manje instrumentalni pristup. On definiše motivaciju kao rezultat nezadovoljenih ljudskih potreba.

Hertzberg usmerava na razlike između sporednih i prirodnih motivatora. Ove „stare“ teorije su definitivno važne, međutim nisu savršene.

Analiza je pokazala da gore pomenute definicije karakterišu neke značajne slabosti. Armstrong predstavlja moderne, procesne teorije, čiji je pristup, motivacija iz drugačije perspektive. Tako na primer, Vroom-ova teorija očekivanja objašnjava da motivacija postoji samo kada je odnos između performanse i rezultata jasan i koristan.



Slika 2.Sistematizacija motivacijakih teorija

Cilj teorije naglašava ulogu o poruci i postavljanju ciljeva u odnosu na motivaciju i performanse.

Ako posmatramo istorijski, istraživanju motivacije se pristupalo sa različitih aspekata što je ujedno dovelo i do različitih pristupa: Tradicionalni pristup, Pristup ljudskih odnosa, Pristup ljudskih resursa, Savremeni pristup motivacije.

3 SADRŽAJNE TEORIJE MOTIVACIJE

Sadržajne teorije motivacije su orijentisane na utvrđivanje varijabili koje utiču na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivacije za rad.

Sadržajne teorije predstavljaju skup teorija među kojima su najznačajnije:

1. Teorija hijerarhije potreba (A. Maslow),
2. Teorija trostepene hijerarhije potreba (C.Alderfer),
3. Teorija dva faktora (F.Hezberg),
4. Teorija postignuća (J.W.Atkinson i D.C. McClelland)
5. Teorija motivacije uloga (J.B.Miner)
6. Teorija motivacije Abrahama Maslowa (Varga,2011)

Teorija motivacije Abrahama Maslowa često se naziva i teorija hijerarhije ljudskih potreba.

U njoj Maslow iznosi osnovne tvrdnje:

- ljudska bića su zahtevna – ona uvek imaju neke potrebe i te potrebe stalno rastu pa ljudi uvek žele sve više;
- ljude motivišu njihove potrebe – one su njihovi motivatori;
- ljudske potrebe pokazuju određenu organizovanost, odnosno, one se pojavljuju u određenom međusobnom hijerarhijskom odnosu;
- jednom zadovoljena potreba prestaje biti motivator, a novi motivator postaje potreba na sledećem, višem hijerarhijskom nivou;
- neka potreba postaje motivator tek kada je potreba na prethodnom, nižem nivou zadovoljena;
- ako je niža potreba bila zadovoljena, ali to više nije, motivator se spušta na nivo potrebe koju ponovo treba zadovoljiti.

Osnovni pojam Maslovljeve teorije je potreba za samoaktuelizacijom, a to je univerzalna, urođena, spontana ljudska težnja za ispoljavanjem i razvojem sopstvenih suštinskih mogućnosti.

U svakom čoveku postoji manje ili više skrivena, prigušena unutrašnja potreba da realizuje svoje ljudske mogućnosti i lične talente. Samoaktualizacija je s jedne strane metamotiv, koji se javlja kada su zadovoljene niže potrebe, a s druge strane istovremeno i sam cilj kojem se teži, idealno stanje ličnosti (bez agresivnosti, sebičnosti ili neurotičnosti).

To je stanje koje, pozitivno određeno podrazumeva „prihvatanje i ispoljavanje unutrašnje srži ili ja“, odnosno aktualizaciju ovih latentnih kapaciteta i potencijala, puno funkcionisanje, korišćenje ljudske i personalne suštine.

Fiziološke potrebe su početna tačka teorije motivacije. To su esencijalne potrebe za hranom, vodom, vazduhom i krovom nad glavom. Ljudi teže da napre zadovolje te potrebe, a tek pošto su one zadovoljene, teže zadovoljenju drugih, „viših" potreba.

Nezadovoljene fiziološke potrebe potiskuju sve ostale, kako bi se dalo prostora zadovoljenju tih primarnih potreba. Te potrebe mogu biti zadovoljene radom, ako su plate dovoljne za zadovoljenje osnovnih potreba, kao što su namirnice, odeća i smeštaj.

Potrebe za sigurnošću uključuju potrebe za sigurnošću i stabilnošću te odsutnost patnje, pretnje ili bolesti. To znači da su zaposlenje, zdravstvena zaštita, penziono osiguranje i drugo bitni preduslovi ljudske sigurnosti.

Potrebe za ljubavlju, odnosno za pripadanjem ili socijalne potrebe su potrebe za prijateljstvom, ljubavlju i pripadanjem. To znači da zaposleni s visokim stepenom tih potreba uživaju da rade zajedno sa drugima, dok oni s niskim stepenom tih potreba mogu raditi na zadacima s minimumom socijalnih interakcija. Te potrebe mogu biti zadovoljene na poslu putem održavanja dobrih veza sa svojim saradnicima i učestvovanjem u društvenim funkcijama, kao što su zabave ili piknici u organizaciji preduzeća.

Potrebe za poštovanjem su potrebe za visokom ocenom sebe samih, za samopoštovanjem i poštovanjem od strane drugih. U tome ljudi vide mogućnost promocije, prestiža i statusa, a to vodi ka osećajima samopouzdanja, vrednosti, sposobnosti.

Neispunjavanje tih potreba razvija osećaj inferiornosti, slabosti i bespomoćnosti, a što negativno utiče na motivaciju ljudi. Te potrebe mogu biti zadovoljene putem priznanja za postignuća i putem promaknuća.

Potrebe za samoaktualizacijom su potrebe za ličnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom punog ličnog potencijala. To je najviši stepen potreba za realizacijom od kojih se omogućuje manifestacija principa da „čovek mora biti ono što može biti". U preduzeću će to značiti da zaposlenima tog ranga potreba treba omogućiti kreativan posao njihovim uključivanjem u proces donošenja odluka, rešavanja problema i slično.

Karakteristike zrele ličnosti po Maslovu:

- realistično opažanje stvarnosti (adekvatna percepcija realnosti, bez iskrivljavanja usled afekata)
- prihvatanje sebe, drugih i prirode onakvih kakvi su (realistično opažanje drugih i sebe samog)
- spontanost i nekonvencionalnost u ponašanju, usredsređenost na problem pre nego na sebe samog (usmereni su na svoj zadatak, problem, posao)
- sposobnost za izdvajanjem (sposobni su da se osame)
- autonomnost i nezavisnost od mišljenja drugih
- stalna svežina doživljavanja (njihovi doživljaji nisu stereotipni)
- mistični vrhunski doživljaji (sposobnost da dožive zanos, ekstazu pred lepotom)
- osećanje zajedništva (identifikacija sa čovečanstvom)
- duboki emocionalni odnos sa malim brojem ljudi
- demokratska struktura karaktera (tolerancija i poštovanje druge ličnosti)
- etička izvesnost (razlikovanje sredstva od ciljeva)
- dobronamerni, filozofski smisao za humor (istančan, dobroćudan humor i sposobnost za samoironiju)
- kreativnosti otpornost enkulturaciji. (Maslov, 1982)

3.1 Clayton Alderferov model potreba – ERG

Clayton Alderferov model potreba poznat pod nazivom „ERG“ u sebi uopšte nema pretpostavku o hijerarhijskom odnosu ljudskih potreba. Alderfer tvrdi da ljude u organizacijama pokreću tri vrste potreba:

- Egzistencijalne potrebe (E-Existence),
- Potrebe povezivanja (R-Relatedness),
- Potrebe razvoja (G-Growth).

Egzistencijalne potrebe odgovaraju Maslowljevim bazičnim potrebama, potrebe povezivanja su isto što i potrebe pripadanja i ljubavi, dok se razvojne potrebe odnose na želju da se ljudi razvijaju, da uče nove stvari, usavršavaju svoje sposobnosti, rade interesantne i izazovne poslove i postižu rezultate.

Alderferova teorija ima značajne sličnosti i razlike u odnosu na Maslowljevu teoriju hijerarhije potreba. sama ideja teorije da se identifikuju potrebe koje pokreću ljudsku aktivnost je ista kao kod Maslowa. Postoje i značajne razlike, a one se odnose na način na koji se pojedine potrebe aktiviraju kao motivatori kod pojedinca. Alderfer tvrdi da određeni faktori kao što su kulturni ambijent ili lična istorija mogu u značajnoj meri kod pojedinca favorizovati jedne na račun drugih potreba.

To praktično znači da pojedinci mogu biti motivisani potrebom višeg reda, koja je za njih značajna, na primer potreba pripadnosti, i pored toga što nisu zadovoljene potrebe nižeg reda, na primer egzistencijalne, ukoliko su te potrebe višeg reda iz nekog razloga veoma važne za pojedinca (zbog profila ličnosti, iskustva, nacionalne kulture i sl.).

Pored Maslowljevog principa kretanja kroz hijerarhiju potreba, progresija kroz satisfakciju, Alderfer uvodi princip regresija kroz frustraciju. Prema njemu ukoliko pojedinac ne zadovolji u više pokušaja neku potrebu višeg reda, on se može vratiti ostvarivanju potreba nižeg reda. Ako je neki pojedinac u organizaciji blokiran da zadovolji svoje razvojne potrebe, on se može vratiti zadovoljavanju potreba pripadnosti. U tom slučaju pojedinac ponovo naglašava i proširuje potrebe povezivanja i u njima nalazi svoju satisfakciju.

ERG model ima zanimljive implikacije za menadžere. Naime, ovaj model jasno ukazuje na to da, mada svi ljudi imaju slične potrebe, njihov relativni značaj za pojedince može biti različit. Stoga svakom zaposlenom treba pristupiti kao integralnoj ličnosti i pokušati utvrditi koje potrebe su za njega dominantne. Takođe, ukoliko neko u organizaciji ne može, zbog organizacione strukture ili nekog drugog razloga, zadovoljiti razvojne potrebe, moguće je podići njegov nivo motivisanosti ponovnim naglašavanjem potreba povezivanja (Nićin, 2013).

3.2 Teorija dva faktora, F. Hertzberg

Hertzbergova teorija sadržaja motivacije kaže da motivaciju zaposlenih regulišu dve grupe faktora: higijenski i motivacioni. Suština doprinosa ove teorije jeste u otkriću da zadovoljstvo i nezadovoljstvo ljudi na poslu određuju različiti faktori. Prisustvo ili odsustvo nezadovoljstva određuju higijenski faktori, dok prisustvo ili odsustvo zadovoljstva određuju motivacioni faktori ili motivatori.

U higijenske faktore Herzberg je svrstao uglavnom one koje kod Maslowa figuriraju kao fiziološke potrebe i potrebe pripadanja. Motivatori su za Herzberga oni faktori koji zadovoljavaju potrebe poštovanja i samorealizacije. To znači da u higijenske faktore spadaju: plata, uslovi rada, poslovna politika, organizacija preduzeća, odnosi sa šefom i slično, dok u motivatore spadaju: izazovnost posla, mogućnost učenja novih stvari, napredovanje na poslu, priznanja i slično.

Implikacija za manadžere jeste to da se preko higijenskih faktora mogu motivisati zaposleni do određene granice, odnosno da se isključivim oslanjanjem na ove faktore ne može iskoristiti sva kreativna energija i potencijal zaposlenih. Da bi menadžeri iskoristili sve potencijale zaposlenih oni moraju da ih motivišu i motivatorima.

Drugačije rečeno, isključivim oslanjanjem na povećanje plate, ne može se ostvariti puna motivacija zaposlenih. Neophodno je da se poboljšaju i motivacioni faktori.

Faktori karakteristični za slučajeve na poslu koji su doveli do krajnjeg nezadovoljstva:politika kompanije i menadžment, supervizija, kontrola, odnosi sa nadređenim, uslovi za rad, plata, odnosi sa kolegama, privatan život, odnosi sa podređenima, status, sigurnost.

Faktori karakteristični za slučajeve na poslu koji su doveli do krajnjeg zadovoljstva:postignuće,

priznanje, sam rad, odgovornost, napredovanje, lično usavršavanje.

Budući da je Hertzberg razdvojio faktore koji dominantno izazivaju zadovoljstvo, od onih koji dominantno izazivaju nezadovoljstvo, moguće je konstruisati matricu sa četiri tipa poslova ili radnih mesta. Pored dve vrste poslova koji su očekivani; oni koji izazivaju visoko nezadovoljstvo i nisko zadovoljstvo, i oni koji izazivaju visoko zadovoljstvo i nisko nezadovoljstvo kod zaposlenih, u matrici se još pojavljuju dva interesantna tipa radnih mesta ili poslova.

Prvi tip su poslovi koji izazivaju visoko nezadovoljstvo, ali i visoko zadovoljstvo zaposlenih. Higijenski faktori su loši, ali su motivatori dobri, tako da zaposleni ostaje da radi na takvim radnim mestima i pored niske plate i loših uslova rada, jer imaju na drugoj strani mogućnost da uče, razvijaju se i napreduju ili imaju autonomiju i odgovornost. Menadžment u takvim preduzećima mora da bude svestan da zaposleni mogu jedno vreme da ulažu napore i obavljaju ovakve poslove zbog svog napredovanja, ali to ne može trajati unedogled. Kada uđu u određenu fazu životnog ciklusa ili kada ocene da su dovoljno naučili i dostigli nivo kompetencija i iskustva koje im omogućuje dobru poziciju negde drugde zaposleni će otići iz preduzeća.

Na drugoj strani ima poslova gde je nizak stepen kako nezadovoljstva, tako i zadovoljstva. Zaposleni imaju relativno pristojne uslove rada i platu, ali su motivatori loši i ne obezbeđuju zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni na takvim radnim mestima verovatno će „odrađivati“ posao, ali oni najbolji među njima, oni koji žele učiti, napredovati, razvijati se, uvoditi promene, koji cene postignuće, oni će biti nezadovoljni i brzo će otići.

3.3 Teorija postignuća (J.W.Atkinson i D.C. McClelland)

McClelland (McClelland D. , 1961) i njegovi kolege razvili su posebnu teoriju motivacije postignuća koja je orijentisana na tri naučene, odnosno stečene potrebe, a to su:

- postignuće,
- moć,
- pripadanje (afilijacija).

Te potrebe visokog nivoa povezane su s Maslowljevim kategorijama pripadanja, poštovanja i samoaktualizacije. U slučaju da većina zaposlenih ima zadovoljene fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, tada navedene tri potrebe značе motivacioni potencijal.

Budući da su pojedinci iz iskustva naučili da cene navedene potrebe na različit način, zadatak menadžera je da identifikuje koje od tih potreba najbolje mogu zadovoljiti aspiracije pojedinaca i nakon toga stvarati mogućnosti za zadovoljavanje tih potreba.

Potreba za postignućem. Suština je ove teorije ističe ljudsku potrebu za postignućem, a to znači težnju za uspehom. Ta težnja je rezultanta delovanja dvaju sila - prva je želja za uspehom, a druga je želja da se izbegne neuspeh. Stoga je i motivacija uslovljena individualnom procenom verovatnosti postizanja uspeha ili neuspeha. Kakva će procena pri tome prevagnuti, zavisi prvenstveno o težini zadatka koji treba ostvariti.

Što je zadatak teži, veća je verovatnoća neuspeha, ali je i veća draž uspeha, i obrnuto: lakši zadatak sadržava veću verovatnoću ostvarenja, ali je zato manja draž tog uspeha.

Ljudi koji zaista imaju jako veliku potrebu za postignućem traže zadatke koji će im omogućiti osećaj ispunjenja. Tako će, na primer, radije odabrati izazovnije zadatke nego ići na neku proslavu zajedno s kolegama iz kancelarije. Nekoliko je karakteristika ponašanja koja razlikuje takve osobe od drugih, a to su (McClelland D. C., 1965):

- Ljudi koji teže postignućima preferiraju umeren nivo težine ili izazova. Izbegavaju zadatke koji su prelagani jednako kao i one koji su previše teški. Budući da su poprilično realni, sami znaju koje su im granice. Za njih je najpoželjniji onaj zadatak koji zahteva veći nivo napora, ali i razumnu mogućnost za uspeh.
- Ljudi koji teže postignućima vole da imaju veliku kontrolu nad ishodima. Ako je osnovni faktor uspeha izvan njihovog uticaja, imaju jako redukovanu motivaciju za pokušajima izvršenja zadatka.
- Ljudi motivisani postignućima takođe žele da dožive čestu i specifičnu povratnu vezu o tome kako dobro obavljaju svoj posao. To ne znači da im je konstantno potrebna pohvala

rada od strane njihovih nadređenih. Za njih bi idealno bilo da zadatak sam od sebe omogućuje dovoljnu povratnu vezu, tako da bi mogli sami sebe evaluirati: samoodobravanje je jako dobar motivator za čoveka koji teži postignućima.

Potreba za moći manifestuje se u želji i tendenciji za uticajem i kontrolom ponašanja drugih. Ona je motiv da se u preduzeću preuzimaju više menadžerske pozicije koje inače pretpostavljaju takve pojedince koji će usmeravati rad drugih. Ljudi koji imaju jako veliku potrebu za moći ili motive moći nalaze zadovoljstvo u činjenici da imaju kontrolu i uticaj nad drugima. Iako je jako bitno da u preduzeću rade ljudi koji teže postignućima, jednako je tako jako važno da rade i oni kojima je moć dominantni motiv. Takvi ljudi su spremni specifikovati organizacione ciljeve i uticati na druge da ih postignu. Teško je biti uspešan menadžer, posebno u velikim preduzećima, bez potrebe za moći. Menadžeri moraju naučiti da pronalaze načine uticaja na druge.

Afilijativne potrebe izražavaju težnju za pripadnošću i povezanošću sa drugim ljudima, to znači da pojedinci s takvim potrebama više teže zadacima koje karakteriše socijalna interakcija.

Ljudi s visokom potrebom za afilijacijom (udruživanjem) nalaze satisfakciju u kvalitetu svojih socijalnih i interpersonalnih odnosa. Upravo zbog toga izbegavaju samoću, jer je za njih interakcija sa drugima jako važna. Za razliku od njih, ljudi sa jakim potrebama za postignućem upravo preferiraju samoću.

Ljudi sa visokom potrebom za udruživanjem lako stvaraju krug prijatelja u radnoj okolini i izvan nje, te pokazuju brigu za druge i simpatije za suprotstavljena mišljenja. Ukoliko imaju mogućnosti, često se trude da pomognu drugima u savladavanju problema.

Ljudi sa visokom potrebom za udruživanjem često su loši i slabi šefovi. Istraživanjem se došlo do zaključka da zbog njihove želje da ih svi vole donose pogrešne odluke. Oni znaju da se suprotstavljaju pravilima preduzeća samo da bi određene pojedince usrećili, zbog čega ih drugi često vide kao nepoštene.

Istraživanja su takođe pokazala da će menadžeri višegnivoa u velikim preduzećima verovatnije biti uspešniji ako imaju veću potrebu za moći, koja je kombinacija institucionalizirane i one niskih potreba za udruživanjem.

Pravilno prepoznavanje uzoraka motiva drugih, pomaže menadžerima u motivaciji ostalih, odabirom zadataka koji će ih ohrabriti. Na primer, radnik okrenut postignućima raduje se izazovnu projektu. Osoba koja je motivisana moći će da uživa u predstavljanju svoje grupe na sastancima i raspravama, a sve to uz obavezan oprez pri donošenju odluka vezanih za druge ljude. Opet, što bolje poznajete drugu osobu, bićete u većoj mogućnosti da identifikujete uzroke motiva skrivenih u nečijem ponašanju.

4 WORKS CITED

Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Managemend and Practice.* London and Philadelphia: Kogan Page.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala.* Zagreb: Golden Marketing.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. У M. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd изд., Т. 1, стр. 75-170). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.

Maslov, A. (1982). Samoostvareni ljudi: proučavanje psihološkog zdravlja. У A. Maslov, *Motivacija i ličnost* (стр. 193-222). Beograd: Nolit.

McClelland, D. (1961). *The achieving snciety.* Princeton: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1965, November- December). *Achivement motivation can be developed* (Reprinted from Harvard business review, Nov-Dec., 1965 изд.). Houston, Tex: American Institute of Motivation.

Nićin, N. (2013). *Menadžment ljudskih resursa.* Brčko: EUBD.

Varga, M. (2011). *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju.* Čakovec: Tehnička škola.

Datum prve prijave: 11.02.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 23.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*
Nićin, S., Nićin, N., & Grbić, V. (2014, 07 15). Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 235-243. doi:10.12709/fbim.02.02.02.23

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*
Nićin, Slobodan, Nevenka Nićin, and Vojislava Grbić. 2014. "Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 235-243. doi:10.12709/fbim.02.02.02.23.

*Style – **GOST** Name Sort:*
Nićin Slobodan, Nićin Nevenka and Grbić Vojislava Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 235-243.

*Style – **Harvard** Anglia:*
Nićin, S., Nićin, N. & Grbić, V., 2014. Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 235-243.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:
Noviji trendovi i programi motivacije zaposlenih. **Nićin, Slobodan, Nićin, Nevenka and Grbić, Vojislava.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 235-243.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.24

INOVATIVNI SPORTSKI PROJEKT OBLIKOVAN ZA EU TENDER

AN INNOVATIVE SPORTS PROJECT DESIGNED FOR EU TENDER

Branislav Orešković
Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod, Hrvatska

© MESTE NGO
JEL category: **L83, D92**

Apstrakt

U radu je riječ o sportskom inovativnom projektu između Hrvatske i Srbije koji je predviđen za konkurs EU fonda u kategoriji prekogranične suradnje. Projekt bi trajao jednu godinu i odvijao bi se kroz turnire u nekoliko gradova, na kojima bi sudjelovali neki klubovi s obje strane granice. Ostali bi partneri u ovome projektu, pored klubova bili: regionalna samouprava, neke lokalne samouprave, regionalna udruženje trenera i regionalna udruženja sudaca. Turnir bi imao natjecanje u muškoj, ženskoj i dječjoj kategoriji. Prije podne bi se odvijala natjecanja, nakon toga bi svi išli na zajednički izlet, poslije izleta svi bi išli na edukaciju koju bi predvodili eksperti iz različitih područja sporta.

Predsjednici, tajnici i članovi uprava klubova bi pristupili edukaciji iz sportskog menadžmenta, igrači i sudci edukaciji iz pravila igre, a treneri edukaciji iz područja vezana za sportski trening. Nakon edukacije svi bi sudionici išli na zajedničku večeru, poslije koje bi bilo organizovano druženje uz malo zabavnog programa, a potom bi se sudionici razišli u iščekivanju sljedećeg druženja, u sljedećem gradu, s one druge strane granice. Projekt bi imao svoga projekt menadžera, svoju web stranicu i knjigovođu, kako bi sve sportske i poslovne aktivnosti bile evidentirane, a projekt bio uspješno vođen i realiziran. Ovakav inovativni sportski projekt zasigurno bi unapredio praksu sportskog menadžmenta. Partneri u projektu bi trebali osigurati 15% učešća u odnosu na vrijednost projekta a ostatak od 85% financijskih sredstava bi dobili bespovratno od EU fonda. U prošlom konkursu prekogranične suradnje dva su odbojkaška kluba realizirala ovaj tip suradnje.

Ključne riječi: *prekogranična suradnja, sportski menadžment, EU fondovi, projekt*

Abstract

The paper deals about an innovative of one sports project between Croatia and Serbia, which is designed for the EU fund competition in the category of cross-border cooperation. The project would take a year and would take place through tournaments in several cities, in which some clubs on both sides of the border would participate. Other partners in this project, in addition to the clubs would be: regional

Adresa autora:
Branislav Orešković
branislav.oreskovic@skole.hr

governments, some local governments, regional coaches' associations and regional referees' associations. The tournament would have a men's, women's and children's category. The competitions would take place in the morning after which a trip would take place and after it everyone would go to an education, which would be led by experts from various fields of sports.
Presidents, secretaries and board members of would join education classes in sports management, players and referees would do the same in game rules, and coaches in areas related to sports training. After the education all participants would have dinner together, after which a gathering would be organized with a entertainment programme, after which the participants would go their own ways in anticipation of the next meeting in the next town on the other side of the border. The project would have its project manager, its web site and an accountant so that all sports and business activities can be recorded, and the project would be successfully managed and implemented. This type of an innovative sports projects would certainly improve the practice of sport management. Partners in the project should donate a 15% share compared to the value of the project and the remaining 85% of funds would be granted from EU funds. In the last competition of cross-border cooperation are two volleyball clubs successfully achieved this type of cooperation.

Keywords: *cross-border cooperation, sports management, EU funds, project*

1 UVOD

Struktura organizacije sporta je takva da je na vrhu piramide nacionalni olimpijski odbor, a ispod njega su nacionalni sportski savezi pojedinih sportova. Nacionalni sportski savezi se sastoje od regionalnih sportskih saveza i sportskih saveza gradova. (Bartoluci & Škorić, 2009) Udruženja za takmičenje, odnosno sportski klubovi za svoje financiranje pribavljaju uglavnom javni novac, jedan dio novca je od privatnih sponzora a treći dio novca je od vlastitih aktivnosti. Redovna aktivnost sportskih klubova je natjecanje istih u ligama za natjecanje i u njima klubovi nastoje da ostvare što bolji plasman. Taj bolji plasman znači njihov bolji sportski rezultat, a to je njihov proizvod. Kako bi u tome bili uspiješni moraju izvoditi programirane treninge tokom kalendarske godine. Klubovi moraju imati i faze odmora u toku godine. Programirane treninge izvode osobe osposobljene za vođenje sportskog treninga od strane ustanova za osposobljavanje istih. Te osobe nazivamo trenerima, oni moraju posjedovati stručne, pedagoško-psihološke kompetencije za obavljanje ovih zadaća.

Menadžeri u sportu u nekom klubu su članovi uprave kluba, tajnik i predsjednik. Oni su zaduženi za logistiku i za funkcioniranje kluba. Igračima je potrebno osigurati kvalitetne uvijete za trening, sportsku opremu, određene novčane naknade, prijevoz do mjesta odigravanja utakmica, smještaj i mnoge druge stvari. To sve skupa iziskuje određena financijska sredstva.

Menadžeri u sportu su dužni pribaviti ta potrebita financijska sredstva, prema financijskom planu iz različitih izvora. U svakom slučaju u različitoj su poziciji amaterski klubovi od onih profesionalnih klubova. Recimo razlika između financijskih potreba amaterskog kluba druge lige može biti 1 : 10 u korist onoga koji igra prvu ligu u košarci, dok takva ista razlika može biti isto u korist kluba koji igra regionalnu košarkašku ligu ili za evropsku ligu još veća razlika.

U amaterskim klubovima pojedini igrači kao naknadu dobiju eventualno neku hranarinu, ili stipendiju ili plaćen smještaj. To je uglavnom nekim pravilnikom kluba kategorizirano. U profesionalnom klubu igrači zasnivaju radni odnos i primaju platu za svoj rad na treningu i utakmicama. Sportski sudci, delegati, pomoćni sudci su stručne osobe koje sudjeluju u provođenju natjecanja prema pravilima košarkaške igre FIBA i prema propozicijama natjecanja. Svako natjecanje ima svoga povjerenika za natjecanje i povjerenika za sudce. Sudci moraju biti educirani, moraju imati stručne, fizičke i ljudske kompetencije za obavljanje takvih složenih poslova u sportu.

Sudci obično imaju rang: sudac, regionalni sudac, državni sudac i međunarodni sudac. Na utakmicama postoje i kontrolori suđenja, koji ocjenjuju sudce na utakmici. Dosadašnja praksa je pokazala dosta slabu suradnju sportskih klubova, sudijskih i trenerskih udruženja između ovih subjekata između susjednih regija unutar jedne države. Uglavnom se suradnja odvija unutar

samog sistema natjecanja, znači kalendara natjecanja. Edukacija se svodi uglavnom na onu obaveznu edukaciju sudaca i trenera prije početka natjecateljske sezone i polaganje propisanih testova i stjecanje licencije za predstojeću natjecateljsku sezonu. U ovom sportskom projektu kojega opisujem u ovome radu, namjera je upravo pospiješiti tu edukaciju različitih aktera u sportu, produbiti njihove međusobne odnose, unaprediti suradnju, razmijeniti međusobno znanja, ideje i iskustva. Namjera je da se klubovi međusobno i nadmeću u međusobnim susretima na tim druženjima. Isto tako namjera je također da učesnici tih sportskih druženja se upoznaju sa povijesnim znamenitostima, kulturnom baštinom grada u kojem se druže, da zajednički objeduju, međusobno razgovaraju i prije odlaska navečer malo se i provesele. Kroz ovo zadnje bi se ostvarivali ciljevi koji se spominju konkursu za IPA II, kategorija 'people to people'. (IPA, Cross-Border Programme Croatia - Serbia 2007-2013, 2007). Treba napomenuti kako te aktivnosti imaju međunarodni karakter, jer su organizovane, osmišljene, a provode ih klubovi, savezi, i pojedinci iz tih udruženja s oba pogranična područja u državnu granicu između Hrvatske i Srbije. Prema mojim dosadašnjim iskustvima u košarkaškom sportu (Orešković, 2007), ovo bi bio jedan od rijetkih projekata koji bi u isto vrijeme integrirao edukaciju trenera, sudaca, igrača i sportskih menadžera u jednom poslijepodnevnu i na jednom mjestu i to bi se ponovilo u toku jednogodišnjeg trajanja projekta svakih 2-3 mj. u različitim gradovima regija uzduž državne granice. Projekt povezuje dvije regije kroz jednogodišnja kontinuirana sportska druženja, i drugo na tim druženjima on integrira na jednom mjestu i u isto vrijeme edukaciju za sve sudionike druženja, i tu je on inovativan. Projekt je predviđen za kandidiranje na konkurs za financiranje iz EU fonda.

2 MOTIVACIJA ZA POKRETANJE INOVATIVNIH SPORTSKIH PROJEKATA FINANCIRANIH OD EU FONDOVA

U prošlom 2. pozivu EU IPA II konkursa prekogranične suradnje apliciran je u ovoj kategoriji i sportski projekt između odbojkaškog kluba iz Vukovara i odbojkaškog kluba iz Bačke Palanke, on je i odobren i traje upravo njegovo izvršenje u 2014. To se može vidjeti na web stranici. Motivacijska poruka za druge je vrlo jednostavna, može se pokušati, ima neko tko je uspio. Jedna od ideja vodilja za pokretanjem ovakvog projekta preko granične sportske suradnje između klubova i stručnih sportskih udruženja s obje strane granice je i ta kako ti sportski radnici imaju određena znanja i vještine, oni imaju također i skupna znanja i vještine unutar svojih udruženja. Ovakvi sportski projekti koji omogućuju međusobna sportska i ostala druženja i međusobnu interakciju, osim ciljane i formalne edukacije koja je planirana u projektu imaju za cilj i neformalnu edukaciju, gdje akteri u međusobnoj interakciji uče jedni od drugih i unapređuju svoje znanje i znanje udruženja. Na taj način se uvećava njihov kapacitet u svim daljnjim aktivnostima. U projektu je zamišljeno da u interakciji međusobno budu klubovi različitih rangova natjecanja od nižeg, preko srednjeg do visokog ranga. Također je planirano da se nađu u interakciji i ženski i muški sport, mlađi i stariji. Natjecanje bi se odvijalo unutar istih kategorija, ali u isto vrijeme, u istom gradu, u susjednom kvartu. Poslije natjecanja svi bi se učesnici našli na zajedničkom ručku, poslije ručka na zajedničkom izletu i posjetu kulturnim i povijesnim vrednostima toga grada, a poslije toga bi pristupili planiranim edukacijama. Nakon edukacije otišli bi svi učesnici na zajedničku večeru, poslije večere bi bilo nešto zabavnog programa. Tu bi učesnici kroz različite aktivnosti u cijelodnevnom programu međusobno se upoznali, oni koji se već poznaju produbili bi već stečena poznanstva. Također bi međusobno razmijenili ideje, iskustva i znanja, te bi na taj način podigli svoj osobni kapacitet a i zajednički za neke buduće veće projekte, primjerice na području ekologije, kulture, biznisa i dr. Na ta svoja druženja bili bi pozvani i predstavnici lokalne i regionalne samouprave s obje strane granice. Oni bi također razvijali i podizali svoj partnerski kapacitet kroz razmjenu ideja iskustava i znanja. Na taj bi način stvarali pretpostavke za zajedničkim partnerskim projektima u biznisu, ekologiji, vodoprivredi, šumarstvu i mnogim drugim područjima. Istaknuo bih kako sportski ciljevi nisu primarni u ovom sportskom inovativnom projektu, već je njihovo ostvarivanje samo sredstvo i put za ostvarivanje ciljeva koji se spominju u uvjetima preko granične suradnje dviju regija, susjednih država u kategoriji

'people to people'. Pored toga što je motivacija za pokretanjem ovakvih sportskih projekata u ostvarenju gore navedenih ciljeva, velika motivacija je i u tome što akteri ovih planiranih aktivnosti imaju mogućnost da dobiju od EU fonda oko 42 500 evra i to svaka strana u preko graničnom projektu. Onih 15% vlastitog učešća u projektu može kao partner donirati regionalna samouprava, na način da recimo dodijeli dvoranske sate za utakmice, raspolaganje predavaonicama. Sudci, delegati mogu donirati svoje takse u taj dio vrijednosti projekta, neki od predavača na edukacijama mogu donirati svoje predavačke naknade i dr.

3 INOVATIVNI SPORTSKI PROJEKT – IDEJNO RIJEŠENJE

Pokretač ovoga projekta je regionalni košarkaški savez VSŽ koji je na svojoj redovnoj godišnjoj Skupštini jednoglasno usvojio ovu inicijativu koja je potekla od predsjednika nadzornog odbora regionalnog košarkaškog saveza VSŽ. U odluci je navedeno da ako dođe do partnerstva klubova i stručnih udruženja u regiji s ove strane granice sa Srbijom i isto tako i s one druge strane granice da bi razvojna regionalna agencija sačinila izvedbeni detaljni projekt koji bi se kandidirao na konkurs IPA II, treći poziv za kategoriju 'people to people' u prekograničnoj suradnji. Prethodno je taj isti prijedlog jednoglasno usvojen i na upravnom odboru regionalnog košarkaškog saveza VSŽ. To je bio jasan putokaz klubovima i stručnim udruženjima u regiji da se pokrenu u tome smjeru, ako su motivirani i vide se u tome projektu. Jedan od članova upravnog odbora regionalnog košarkaškog saveza dao si je u zadatak da napravi idejno rešenje ovoga projekta i da ga uputi na javnu raspravu savezu, klubovima i stručnim udruženjima, kako bi dobili finalnu verziju idejnog riješenja koje bi se uputilo regionalnoj razvojnoj agenciji. Teorijski model za raspravu je složen na način koji je naveden u daljnjem tekstu. Zamišljeni i poželjni partneri unutar regionalnog saveza VSŽ bi bili: dva do tri kluba i dva stručna regionalna udruženja, trenerska i sudijska, regionalna lokalna samouprava i regionalni košarkaški savez. Otprilike se ovako složena struktura očekuje i s druge strane granice. Prvo bi se složili odnosi i idejno riješenje između partnera s ove strane granice a potom kao gotovo idejno riješenje ponudilo partnerima s druge strane granice. Tu bi se prije svega u Srbiji kontaktirao košarkaški savez Vojvodine, da on prema tome modelu odradi konsultacije sa udruženjima i klubovima u njihovom košarkaškom savezu. Očekuje se pozitivan odgovor, te ako bi tako bilo, pristupilo bi se zajedničkim sastancima, negdje na pola puta, negdje uz državnu granicu, primjerice u Iloku i Bačkoj Palanci. Sportska druženja i nadmetanja turnirskog tipa bi se odvijala u ovom jednogodišnjem projektu svakih 2-3 mjeseca kroz cijelodnevni program. Turnir bi išao primjerice ovim redom: Ilok, Bačka Palanka, Novi Sad, Vukovar. Za svaki od ovih gradova bi se skrojio drugačiji program rada, ovisno o samim kapacitetima grada i sportskih udruženja. Sasvim je evidentno da bi program u Novom Sadu i Vukovaru bio najopsežniji i zahtjevniji, a dok bi recimo u Bačkoj Palanci i Iloku bio u odnosu na ova dva prethodna puno skromniji. Tu bi pokušali zadovoljiti kriterije da na ta 4 turnira nastupe različite kategorije natjecatelja. Djeca i odrasli, muškarci i žene, niže rangirani klubovi i visoko rangirani. Sasvim je poželjno da se odigravaju paralelni turniri i to unutar istih kategorija po polu, uzrastu i svome rangu natjecanja. Turnir se u jednoj dvorani do podne odigrava za seniore, a u drugoj dvorani za žene, dok u trećoj dvorani se može paralelno odigravati kadetski turnir. Na turnirima sude sudci iz stručnih udruženja dviju preko graničnih regija i to na način da od dva sudca, jedan bude s ove strane granice a drugi s druge strane granice. Delegate bi se određivalo naizmjence. Na jednoj utakmici delegat iz ove regije a u drugoj utakmici delegat iz regije s druge strane granice. Za sve sudionike turnira organizirao bi se zajednički ručak, a nakon ručka organizirano bi svi učesnici turnira išli u kraću posjetu nekim kulturnim znamenitostima grada u kojem se održava turnir. Poslije toga za sve sudionike turnira predviđena je edukacija i to na način da sudci i delegati i igrači idu na edukaciju o pravilima košarkaške igre i o propozicijama natjecanja, treneri idu na edukaciju iz usavršavanja sportskog treninga, a menadžeri u sportu na edukaciju iz sportskog menadžmenta. Na tim edukacijama predavači bi bili ponajbolji instruktori sportskog treninga iz nacionalnih košarkaških saveza obje države, isto tako ponajbolji sudci, delegati i kontroli iz obje države i profesori visokih škola i fakulteta iz obje države

koji obrazuju kadrove u sportu: trenere i sportske menadžere. Obrazovanjem i edukacijom sportskih sudaca i delegata i kontrola bavi se nacionalno udruženje košarkaških sudaca. U svakom slučaju tu bi stručna regionalna udruženja s obje strane granice sudjelovala u projektiranju programa edukacije za pojedine kategorije sudionika u ovome projektu. Već prilikom pisanja projekta bilo bi poželjno uvrstiti raspored edukacije, satnicu, obrazovne sadržaje i listu poželjnih edukatora iz svojih redova i izvan tih okvira. Primjerice se to odnosi na poznate međunarodne kontrolore, sudce, delegate, trenere, ali i poznate sportske menadžere i profesore menadžmenta u sportu. Na jednom takvom sportskom druženju očekivani broj sudionika je oko 250. Računica izgleda ovako: oko 50 trenera s obje strane granice, oko 50 sudaca i delegata s obje strane, oko 100 igrača ukupno i oko 50 članova uprava klubova (menadžera u sportu).To je sasvim ozbiljan broj sudionika u programu, a za očekivati je i određeni broj uzvanika i gostiju. Za svako ovako druženje izdao bi se po jedan bilten, također bi se sve aktivnosti evidentirale na web stranici projekta. Web stranica bi bila na nacionalnom jeziku i na engleskom jeziku istovremeno. Napravio bi se i vodič za ovaj projekt sa točnim rasporedom aktivnosti, u kojem bi bilo naznačeno za aktivnosti na kojoj lokaciji se odvija, vrsta aktivnosti, kada počinje i kada završava, i tko su učesnici u tim aktivnostima. Svaka od strana u ovoj preko graničnoj sportskoj suradnji imala bi svoj bilten i svoju web stranicu i svoga projekt menadžera i svoje knjigovodstvo. Također je predviđeno da među uzvanicima na ovim turnirima u onim svečanim dijelovima programa, a to su svakako početak turnira ili svečano zatvaranje turnira, na što se već odluči domaćin turnira, budu pozvani i budu nazočni predstavnici lokalne i regionalne samouprave. Njihova se nazočnost očekuje i na svečanoj večeri za sve sudionike turnira. Oni koji budu pisali detaljni izvedbeni program ove preko granične suradnje morati će voditi računa da će trebati sačiniti program na takav način da sa 42.500 evra pokriju troškove dva turnira: na jednom sa oko 250 sudionika u Vukovaru i na drugom sa oko 150 sudionika u Iloku, također treba da pokriju i troškove projekt menadžera, izrade i održavanja web stranice, troškove izrade biltena i trošak vođenja knjiga za projekt. Isto takav je raspored iste svote novca je i za ona dva turnira s druge strane granice. U Novom Sadu oko 250 sudionika i u Bačkoj Palanci oko 150. Ista je situacija i sa projekt menadžerom, troškom izrade biltena, troškom izrade i održavanja web stranice i troškom vođenja knjiga toga djela projekta. Partneri s jedne strane državne granice i oni s druge strane granice u međusobnim pregovorima i dogovorima održali bi planirana dva sastanka za međusobne dogovore oko realizacije ovoga sportskog projekta. Prvi bi sastanak bio u Iloku, a dugi u Bačkoj Palanci. Želim istaći kako mi je za osmišljavanje ovoga idejnog rešenja projekta uvelike pomogao konzultant, iz grada u kojem živim, i to u osobi koja se već desetak godina bavi EU fondovima koja je trenutno projekt menadžer u jednom projektu koji je u fazi realizacije u našoj regiji VSŽ, a nije vezan za sport.

4 IMPLEMENTACIJA PROJEKTNOG RIJEŠENJA U PRAKSI

Za samu implementaciju projekta važno je napomenuti slijedeće:

1. U projektu treba odrediti glavnog prijavitelja (nosioca projekta).
2. Treba odrediti voditelja projekta, a on opet treba odrediti članove projektnog tima.
3. Suradnju u projektu trebaju potpisati svi partneri u regiji VSŽ i isto tako partneri preko državne granice sa Srbijom - KS Vojvodine.
4. Na osnovu potpisane suradnje partnera u projektu, voditelj projekta bi idejni projekt i potpisanu suradnju dostavio regionalnoj agenciji za razvoj VSŽ koja bi napravila izvedbeno riješenje projekta.
5. Po objavi konkursa za preko graničnom suradnjom Hrvatska - Srbija razvojna agencija bi aplicirala projekt na konkurs.

U ovoj fazi rada na ovom projektu poznate su činjenice kako su partneri pojedinačno zainteresirani za sportsku suradnju u okviru ovoga projekta i to partneri s obje strane državne granice. Svi partneri su upoznati s ovdje već napisanim činjenicama, i očekuje se napredovanje u ostvarenju ovoga projekta. Nakon prvoga sastanka u Iloku, planiran je slijedeći sastanak s druge strane državne granice, u Bačkoj Palanci, na kojem bi se partnerska suradnja konkretizirala potpisima o preko graničnoj suradnji između partnera s obje strane granice. Izvršio bi se izbor voditelja projekta, glavnog podnositelja za

konkurs, te agencije koja bi pisala izvedbeni projekt za IPA II konkurs. Poželjni partneri u ovom projektu preko granične sportske suradnje su također i predstavnici regionalne samouprave s jedne i druge strane granice, a to su VS Županija i Vojvodina, njihovi predstavnici se također očekuju na ova dva sastanka u Iloku i Bačkoj Palanci. Na prezentaciji ovoga projekta u Iloku, svima potencijalno zainteresiranim partnerima bi se objasnili ciljevi ovoga projekta i njegova ograničenja. Procjena je da je optimalno za ovaj projekt da traje jednu godinu, da se odvija kroz nekoliko turnirskih druženja i da na tim druženjima, uz već nabrojane sudionike, budu nazočni i predstavnici lokalne i regionalne samouprave s obje strane granice. Partneri u ovom projektu trebaju gledati prigodu da bez nekih svojih troškova odigraju značajan broj sportskih utakmica, da odmjere snage sa sportskim rivalima, da razmjene iskustva i znanja na međusobnim druženjima i edukacijama, time da unaprede svoja već postojeća znanja i vještine. Posebno bi stavio naglasak da ovaj projekt otvara mogućnost najbolje edukacije za igrače, menadžere u sportu, sportske sudce i trenere od ponajboljih evropskih predavača. Tu bi prigodu svakako partneri trebali prepoznati i nakon toga se uključiti u ovaj projekt. Po završetku jednogodišnjeg projekta svi učesnici u projektu bi unapredili svoja osobna i zajednička znanja i vještine. Njihov bi se kapacitet podigao na višu razinu i bili bi spremni za riješavanje još zahtjevnijih zadataka u svojim sportskim misijama. U fazi implementacije ovoga projekta trebati će uložiti poprilično truda kako bi sve to osvijestili kod predstavnika klubova, stručnih udruženja i predstavnika lokalne i regionalne samouprave s obje strane granice između Hrvatske i Srbije, o koristima koje bi ostvarili, ako bi se angažirali oko ovoga projekta.Tu mislim na koristi za sve aktere u ovom projektu kao i o koristima za regionalne saveze, te za lokalnu i regionalnu samoupravu. Svjesni smo relativno velikih razlika u kapacitetima sportskih udruženja i saveza koje bi eventualno trebale surađivati u projektu, te također kako većina tih udruženja nema profesionalce, nego ljude volontere koji odrađuju pojedine zadaće uglavnom kad su i kako raspoloženi, a za to što odrade uglavnom nemaju nikakvu naknadu. Navodim primjer iz prakse kako regionalni košarkaški savez VSŽ nema ni jednog profesionalca, a isto tako nema ga niti jedno stručno udruženje, ili sportski klub kao članica toga saveza. Vođenje ove inicijative i svih aktivnosti koje su ovdje navedene i najavljene u rukama su člana regionalnog košarkaškog saveza VSŽ koji osim naučnih kompetencija u menadžmentu ima iza sebe čitav niz iskustava u iniciranju i osnivanju regionalno sportskog saveza, pojedinih udruženja za natjecanje – klubova članica, organiziranju velikih sportskih događaja, i koji se nalazi trenutno na različitim pozicijama unutar nacionalnog košarkaškog saveza HKS-a i regionalnog košarkaškog saveza VSŽ. Predviđena je i varijanta u kojoj bi se ponudio projekt košarkaškom savezu Osijeka i regionalnom košarkaškom savezu OBŽ. U toj regiji postoji nekoliko košarkaških profesionalaca i profesionalni košarkaški klub pa je za očekivati da imaju potreban kapacitet za realizaciju ovoga projekta. Na sastanak u Iloku bi bio pozvan i njihov predstavnik, kako bi se također upoznao s projektom. Upornost i ustrajnost u animiranju potencijalnih partnera u ovom međunarodnom sportskom jednogodišnjem projektu preko granične suradnje kroz nekoliko turnira u nekoliko gradova s obje strane granice uz snažnu edukaciju svih sudionika, daje mi ta činjenica da je na sastanku izvršnog odbora KS VSŽ i na Skupštini iste donesena odluka da regionalni košarkaški savez VSŽ krene u aktivnosti k realizaciji toga projekta, na prijedlog predsjednika nadzornog odbora KS VSŽ i visokog predstavnika regionalne samouprave VSŽ. U dosadašnjoj fazi je poslan prilično veliki broj informacija o sadržaju ovoga projekta, i o toku aktivnosti vezano za ovaj projekt. Te su informacije proslijeđene elektroničkom poštom članovima izvršnog odbora KS VSŽ, članovima NO VSŽ, članicama regionalnog košarkaškog saveza VSŽ i generalnom sekretaru KS Vojvodine. Obavljen je veliki broj razgovora, licem u lice i telefonski, a sama prezentacija ovoga projekta sa većinom detalja trebala bi se dogoditi u narednom razdoblju u Iloku, na zajedničkom druženju desetak predstavnika regionalnog košarkaškog saveza VSŽ i regionalnog košarkaškog saveza Vojvodine. Tu bi se pored prezentacije, otvorila i rasprava za prijedloge, dopune i dr., a samo potpisivanje suradnje na preko graničnom projektu sportske suradnje bi se trebalo dogoditi poslije u Bačkoj Palanci, na drugom ovakvom sastanku ovakve

vrste. O ovome projektu obaviješten je i nacionalni košarkaški savez u Zagrebu.

5 ZAKLJUČCI

Sredinom protekle godine Hrvatska je postala punopravna članica EU, a početkom ove godine Srbija je potpisala sporazum o početku pregovora za pristupanje EU. IPA II program je za razdoblje 2007-2013. Odrađena su dva poziva i dva konkursa, treći poziv se očekuje. Inicijativa za preko graničnom suradnjom je pokrenuta na izvršnom odboru regionalnog košarkaškog saveza VSŽ od strane visokog regionalnog funkcionera VSŽ i predsjednika NO KS VSŽ i jednoglasno je usvojena, te se radi na realizaciji te odluke. Član izvršnog odbora KS VSŽ koji je naučnik iz područja menadžmenta i menadžer u sportu osmislio je i napisao idejno riješenje projekta preko granične sportske suradnje i osmislio i napisao moguću implementaciju projekta. Pri osmišljavanju je na raspolaganju imao i koristio znanja i usluge kolege koji je vanjski suradnik i konzultant za EU projekte i koji se uspješno nosi unutar toga područja već deset godina, a trenutno je projekt menadžer u Vukovaru u realizaciji jednog EU projekta preko granične suradnje za dijecu s posebnim potrebama. S obzirom da se očekuju još mnogi konkursi vezani za preko graničnu suradnju između Srbije i Hrvatske za razdoblje 2014 - 2020. ovaj članak bi mogao poslužiti kao vodilja i obrazac za realizaciju ove preko granične suradnje i u drugim sportovima, i u drugim područjima življenja i rada. Rad je preveden na engleski jezik i kao takav će biti u međunarodnom zborniku, pa isti može poslužiti i kao obrazac za preko graničnu suradnju između drugih EU zemalja i njihovih susjeda koji teže pristupiti EU. Stručnjaci i naučnici koji budu čitali rad, moći će na web stranici IPA II vidjeti da li je projekt apliciran, da li je odobren i ako je, moći će na web stranici projekta pratiti tok izvođenja projekta, te prosuditi o njegovoj uspješnosti.

CITIRANI RADOVI

Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. U B. Neljak (Ur.), *Metodički organizacijski oblici rada u područjima edukacije, sporta, sportske rekracije i kineziterapije* (str. 358-363). Zagreb: Hrvatski kineziološki savez.

IPA. (2007, 05). *Cross-Border Programme Croatia - Serbia 2007-2013*. Preuzeto 03 29, 2014 sa Croatia - Serbia Cross-border programme: http://www.croatia-serbia.com/images/stories/pdf_doc/en/Cross_border_Programme_Croatia_Serbia.pdf

Orešković, B. (2007). *Basketball Logistic Systems Knowledge Management Research III.* Osijek: J. J.Strossmayer & Pforzheim University.

Datum prve prijave: 02.02.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 11.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 30.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Orešković, B. (2014, 07 15). Inovativni sportski projekt oblikovan za EU tender. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 244-251. doi:10.12709/fbim.02.02.02.24

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Orešković, Branislav. 2014. "Inovativni sportski projekt oblikovan za EU tender." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 244-251. doi:10.12709/fbim.02.02.02.24.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Orešković Branislav Inovativni sportski projekt oblikovan za EU tender [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 244-251.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Orešković, B., 2014. Inovativni sportski projekt oblikovan za EU tender. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 244-251.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Inovativni sportski projekt oblikovan za EU tender. **Orešković, Branislav.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 244-251.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.25

KRIZA U MENADŽMENTU ZNANJA I DRUŠTVU ZNANJA

SOCIETY OF KNOWLEDGE AND CRISIS

Nebojša Pavlović
Fakultet za hotelijerstvo i turizam, Vrnjačka Banja, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **D8, H12**

Abstrakt

Ovaj rad predstavlja jedan osvrt na odnos društva znanja i krize u društvu kao i na njihov uticaj na razvojne sisteme u društvu, a pre svega njihov uticaj na obrazovne procese.

Kriza se može definisati kao situacija zrela za promenu, ali tako da odluka još nije donesena. Ona formuliše pitanje upućeno budućnosti. Pojam krize se ne ograničava samo na jednu oblast života, već povezuje iskustvo svih oblasti. Organizaciona kultura postaje prepreka brzom razvojnom procesu u celom društvenom sistemu pa samim tim i u obrazovanju.

Postoje teškoće kod određivanja pojma društva znanja. Društvo znanja predstavlja društvo u kome ljudsko znanje, stručnost i sposobnost predstavljaju najvažniji razvojni resurs. U društvu znanja ljudsko znanje, stručnost i sposobnost, postaju najvažniji i ključni činioci sveukupnog života i delovanja, te ključni elementi celokupnog ekonomskog i društvenog razvoja. Osnovu društva znanja čini obrazovanje, informaciona tehnologija, inovacije i društveno politički sistem.

Da bi se moglo zasnivati društvo znanja potrebno je predočiti budućnost. Kakvi će poslovi postojati, kakva će sve zanimanja i zvanja biti potrebna u narednom, planiranom periodu, kakvi će porodični i međuljudski odnosi prevladati, kakvi će se etički i moralni problemi pojaviti, kakva će nas tehnologija okruživati i u kakve ćemo se organizacione strukture morati uklopiti.

Ključne reči: *društvo znanja, kriza, obrazovanje, planiranje budućnosti*

Abstract

In this work, the focus will be placed on the relationship between society of knowledge and crisis in society including their influence on development systems in society, especially their influence on education processes.

The crisis is defined as a situation ready for a change but the decision regarding that is not made yet. It formulates the question related to the future. The term of crisis is not limited only on one area of life. It connects the experience obtained from all areas of life. The organizational culture becomes the obstacle for fast development process in entire social system, including education.

There are certain difficulties in determining of the term of 'Society of knowledge'. Society of knowledge represents the society in which human knowledge, expertise and ability present the most important development resource. Within

Adresa autora:
Nebojša Pavlović
racapn@gmail.com

Society of knowledge, human knowledge, expertise and ability become important and key factors of overall life and work and therefore those are key elements of the entire economic and social development. The basis of this society includes education, IT, innovations and socio-political system.

In order to establish the Society of knowledge, it is important to point out the future. This includes the following: what kind of businesses will be active; which professions and vocations will be needed for next, planned period; what kind of family and interpersonal relationships will prevail; what kind of ethical and moral problems will appear; what kind of technology will be present and which organizational structures should be adopted.

Key words: Society of knowledge; crisis; education; planning of the future

1 UVOD - POJAM KRIZE

Nije lako definisati pojam krize, koja je u središtu svih problema i koja pokušava da uslovi i gospodari sistemima društva. Kriza je pojam koji potiče od grčke reči *κρίση* (krisi) i znači deobu, odluku koja treba da okonča neki spor. Nešto kao sud. Na latinskom, kriza je *discrimine*, a odnosi se na telo koje je bolesno, a dalja situacija je neizvesna: ka ozdravljenju ili smrti. Krizu imamo samo kod složenih sistema kakvo je i društvo. Posmatrajući društvo kao organizovanu i strukturisanu celinu odnosa i delatnosti, kao deo prirode i kao okvir za razvoj pojedinca i zadovoljavanje njegovih interesa i potreba, primećujemo da se u društvenom prostoru prepliću: društveni događaji, ličnosti, situacije, ustanove, organizacije, ponašanje. Društvo kao celina može skladno da funkcioniše, ali nisu retki sukobi i poremećaji. Iz takvih situacija rađaju se krize koje uslovljavaju društvene promene, koje mogu biti napredne ili retrogradne.

Kod krize znamo da imamo disfunkcionalnost, ali ne znamo zbog čega je nastala. Takođe, znamo da moramo hitno da donesemo odluku za zaustavljanje krize i njeno prevazilaženje (Kozelek, 1997). Sistem u krizi loše funkcioniše, ali se ne raspada. Postoji veliki broj uzroka krize, ali su oni uglavnom nepoznati, pa je nemoguće doneti racionalnu odluku za njeno razrešenje i preokretanje situacije. Kako Seeger napominje, krize su neočekivane, stvaraju nesigurnost i pretnje u postizanju važnih ciljeva (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 1998). Venette dodaje da je kriza proces u kome stari sistem više ne može da se održi pa je potrebna promena (Venette, 2003). Društvo u krizi koristi obrazovanje kao instrument za podršku sistema, ali i za promene u njemu. Kao aktivni učesnik krize obrazovanje je često u reformama, koje, po pravilu, nisu dovoljne da donesu veći kvalitet učesnicima u obrazovanju.

2 POJAM DRUŠTVA ZNANJA

Krizu je teško objasniti, razloge zbog čega i kako nastaje, a utvrditi mehanizme za njeno prevazilaženje je veliki posao. Društvo znanja je još teže odrediti i definisati. Čak nismo sigurni da negde postoji društvo znanja, osim u iluzijama poltičara, tako da ne postoji mogućnost za pokazivanje kako takvo društvo funkcioniše. Kod društva znanja imamo dva gledišta: gledište pristalica menadžment teorija, koji znanje stavljaju u centar ekonimije i drugo gledište, koje smatra da društvo znanja nije naučno utemeljeno i da se ne može posmatrati kao posebno društvo. Prvo gledište pripada proučavaocima menadžmenta, koji su najzaslužniji za promociju društva znanja. Među njima, svakako najpoznatiji, je ekonomista Drucker. Naglo širenje menadžmenta kao nauke i kao poslovne prakse odlučujuće je doprinelo konceptualizaciji ovog gledišta društva znanja. Navodeći prednosti i obeležja društva znanja, Drucker tvrdi da je glavna njegova prednost proizvodnja novih znanja koji se odvijaju timski i organizacijski. Organizacija je temelj društva znanja. Podstiče se proizvodnja novih znanja i njihova povezanost (Drucker, 1992). Znanje se kupuje na tržištu kao i svaka druga roba. Znanje nije više bazna vrednost društva i nije zaštićeno, jer je ono sada na tržištu i dobija konkurenciju drugih upotrebnih vrednosti. Informacija i znanje postaju nove proizvodne snage, koje su posredovane informacionom tehnologijom. Centar znanja postaje menadžment, a društvo znanja je novi tip društva.

Po drugom gledištu, ~~koga~~ koje smo nazvali humanističkim, društvo znanja nije novi tip društva. Nema teorijskih i iskustvenih elemenata da se sadašnje društvo karakteriše kao društvo znanja. Znanje nije obeležje samo postindustrijskog društva, već i svih prethodnih tipova društava. Tehnologizacija i kompjuterizacija znanja predstavlja samo jednu fazu u razvoju

ljudskog znanja. Sam Drucker na jednom mestu ističe da je znanje postalo najznačajniji resurs, a ne jedan od resursa. Međutim, bez sredstava za rad, ni znanje nije od pomoći.

Društvo znanja je zamišljeno još u dokumentima OECD iz 1961 godine, kao najbolja ekonomska investicija i kao mogućnost da se sve zemlje uključe u sistem, koji će im omogućavati brzu i laku razmenu i transfer znanja. Znači, ideja bi bila stvoriti veliki broj obrazovanih ljudi, koji će imati lakši pristup tržištima rada, lakši pristup znanjima, što bi trebalo biti osnova boljeg društva (UNESCO, 2005) Računali su na to da je znanje po svojoj prirodi slobodno, tj. da treba i mora biti dostupno svima u cilju zajedničke dobrobiti, te koristiti uspešnijem razvoju i napredovanju samog znanja kao temeljne vrednosne kategorije društva. Ovo je bila globalna ideja i trebalo je da okupi u njenoj realizaciji što više država. Trebalo je dosta vremena, skoro 40 godina, da se ideja realizuje i institucionalizuje. Tehnologija, pre svega internet, ubrzale su ove procese i postavile temelj društva znanja.

3 BOLONJSKI PROCES

Evropa 1999. godine koncipira jedan novi model obrazovanja, zasnovan na ideji društva znanja. Ceo projekat je popularno nazvan po mestu gde su ga ministri evroskih zemalja i overili – Bolonja. Nekima je bilo čudno izrazita sličnost sa američkim modelom obrazovanja.

Trebalo je samo desetak godina, što je relativno mali period za sumiranje rezultata u obrazovanju, da se uvidi da nije baš sve pozitivno u vezi sa konceptom obrazovanja i društva znanja i da dobro zamišljena ideja, koja je trebala da donese veliku dobrobit ljudima i ekonomijama država nije ostvarena onako kako je planirana. Šta se to desilo pa je poremetilo dobro osmišljenu ideju? Tek na to pitanje nije lako odgovoriti. Možda bi se ideja i ostvarila da nije postojao kapitalistički način proizvodnje, koga su već nagrizale velike krize. Prvi problem se odmah mogao naslutiti. Pošto obrazovanje izlazi na tržište ono će se povijati prema zakonima kapitalizma, a svaka kriza u kapitalizmu će direktnije uticati na obrazovanje i samim tim na društvo znanja. Kapitalistički sistem koji je u krizi od samog nastanka i koji na čudesne načine uspeva da iz tih kriza izlazi uvek sa rešenjima koja ga čuvaju od propadanja, ovog puta se opredelio za forsiranje uslužne delatnosti nad proizvodnom. Za to je trebalo stvoriti više obrazovanih ljudi, koji bi stvarali ideje za nove proizvode i inovacije u svim oblastima. Ovakav način razmišljanja ima veoma štetne posledice po nerazvijeniji deo sveta. Ideja da će od društva znanja imati koristi i nerazvijenije zemlje u samom startu je osuđena na neuspeh. Nerazvijene zemlje će imati probleme jer će, po uzoru na razvijene, gomilati onu radnu snagu koju neće moći da uposle, stvarajući tako dvostruku štetu: s jedne strane nezaposlenost, a sa druge strane nemogućnost da se ti ljudi iskoriste za razvoj društva. Razvijene zemlje imaju koristi: uzeće iz tih nerazvijenih zemalja stručnjake, najčešće potuno besplatno. Nerazvijene zemlje ostaju i bez najboljih ljudi i bez novca uloženog u njihovo obrazovanje. Dalje, da bi dobili radnu snagu koja im odgovara, ekonomski jake zemlje nametnuće standarde, koji siromašnim zemljama ne odgovaraju, jer su uslovi kod njih potpuno drugačiji. Razbija se regionalizacija nerazvijenih zemalja, sela se prazne, deca žure u gradove da se nikada više ne vrate. Naglo se pojavila mogućnost da mnogi bez ikakvih uslova studiraju i dobijaju bezvredne diplome sa kojima ne mogu da se zaposle. Koristeći stanje na tržištu, privatne obrazovne institucije se strahovitom brzinom šire povećavajući broj fakulteta, sa nespremnim nastavnim kadrom, što je dovelo do pada kvaliteta nastave i sumnje u vrednost diploma. Privatni fakulteti sa veoma skupim školarinama i idejom da stvore što veći profit ~~su~~ zatekli su nespremne državne fakultete. Evidentan problem da ljudi sa diplomama privatnih fakulteta teže dobijaju posao izgleda da nikog ne zabrinjava. Postavlja se logično pitanje: šta je danas obrazovanje? Sigurno da nije samo skup informacija koje učenici usput pokupe. A gde je tu obrazovanje za moral i za druge vrednosti u životu? Kako je govorio i Adorno: Da li ćemo dozvoliti da nam se ponavljaju loše situacije gde su glavni akteri naša deca? Škola je prestala da obrazuje i vaspitava (Adorno, Erzeihung nach Auschwitc, 1977) (Adorno, 2006). Ona se polako pretvara u neobavezujuću zabavu kroz umreženja, ekskurzije, praksu, projekte i izlete. Sve što nije rentabilno, kao što su recimo humanističke nauke, i što ne doprinosi povećanju kompetencija društvo znanja odbacuje.

Nisu samo fakulteti u problemu. Srednja škola polako gubi privilegovani status sistema, koji

klasifikuje i hijerarhizuje, tako da se od tradicionalnog, sertifikacijskog organa pretvorila u postmodernog distributera bezvrednih diploma.

Srednje škole nemaju više ni funkciju regrutovanja ljudi za zanatske i proizvodne poslove. Pogrešno dizajnirane godinama, izgubivši autonomiju, ostale su bez ikakve mogućnosti mobilnosti i fleksibilnosti. Proizvode svršene srednjoškolce, koji nemaju skoro nikakve šanse za zapošljavanje. Njihova stručnost se nigde ne traži, a njihova znanja zastarevaju i pre nego što dobiju diplomu, tako da su odmah prinuđeni da idu na prekvalifikacije koje opet nisu garancija da će se negde zaposliti. Reforma srednjih škola ide veoma sporo. Imamo veliki broj škola koje više ne mogu da uposle svoje nastavnike i kojima preti bukvalno zatvaranje zbog malog broja učenika. Dolazi se do jednog apsurda. Umesto da se povećava broj nastavnika, jer još uvek imamo nepismene, taj broj se velikom brzinom smanjuje. Najgore što je moglo da se dogodi modernom obrazovanju, jeste da izgubi funkciju raspodele profesionalnog, a onda i društvenog statusa. Gubitkom moći, obrazovni sistem gubi i vlastitu političku stvarnost (Nenadić, 2011).

Obrazovanje je potpalo pod uticaj potreba ekonomije društva (Avramović, 2011). Razvijene zemlje prebacuju svoju proizvodnju u nerazvijene zemlje kako bi mogle ostvariti veći profit i obezbediti svoj ekonomski opstananak. Scenario je uvek isti: banke pripreme teren tako što osiromaše privredu i građane, onda ulaze kompanije pod privilegovanim uslovima, koje zaposle mali broj ljudi od kojih zahtevaju lojalnost, a ne diplomu, a koje pri tom malo plaćaju. Menadžment dovode sa sobom, iz svoje zemlje. Ponovo, kao nekada, kapitalisti imaju na raspolaganju armiju nezaposlenih, koja svakodnevno zastrašuje zaposlene. Nezaposleni čekaju u redu na šalterima, koji prodaju karte za voz koji ne dolazi, ali oni znaju da ako ne kupe kartu neće moći ni da čekaju taj voz koji ide Nikuda. Kapitalisti više ne zapošljavaju radnu snagu na neodređeno vreme, već na određeni rok, obično dok se posao ili projekat ne završi. Udeo privremeno zaposlenih je od 1999. do 2009. godine porastao sa 15% na 25%. Kapitalisti su u problemu, jer ne mogu da zadrže najbolje radnike. Sa druge strane radnici nemaju mogućnost da steknu sigurnost zapošljavanjem što se odražava na njih, tako što su u stalnoj potrazi za poslom, prekvalifikacijama, diplomama. Sada svi trpe: kapitalisti koji imaju strah za svoj opstanak, a radnici u borbi za golu egzistenciju odavno odlažu stavranje svoje porodice. Dodatno, radna snaga čekajući posao prinuđena je da se doživotno bavi učenjem i prekvalifikacijom. Samo što to više nije učenje da bi se steklo znanje za rad, već učenje radi učenja. Opet se dobija diploma sa kojom ne može da se zaposli. I tako u krug.

4 VREME NEOBRAZOVANOSTI

Društvo znanja onako kako je o njemu govorio Drucker u „Novoj zbilji“: znanje dostupno svima, znanje u službi prosperiteta, društvo znanja kao sinergija znanja usmerena na povećanje proizvodnje, sigurno da nije ispunilo do kraja svoju misiju (Drucker, 1992). Drucker je pozitivno gledao na društvo znanja shvataćući ga kao proces koji će zauzimati centralno mesto u menadžmentu. Informaciju je pretvorio u znanje, a znanje je pretvorio u robu i izneo ga na tržište što bi verovatno uradio svaki ekonomista, a Drucker je to pre svega i bio. Upravo to je iskoristio kapitalistički sistem i stvorio „kognitivni kapitalizam“. To je sintagma koja na ponajbolji način označava epohu u kojoj uloga znanja, produkcija znanja, produkcija dobra kroz znanje, umne aktivnosti, intelektualno-kreativni rad, itd., postanu od ključne važnosti za kasnokapitalistički sustav (Hromadžić, 2008). Koristeći moćnu tehnologiju pre svega internet i medije sada dobijamo informacije, koje nisu sistematizovane niti filtrirane (Modrić, 2013). Da li je to znanje? Profesor bečkog univerziteta Lisman u *Teoriji neobrazovanosti* odgovara da će to biti pogubno za veliki broj generacija (Liessmann, 2009). Preostaje nam vreme neobrazovanosti. Neobrazovanost danas nije nikakav intelektualni nedostatak informisanosti, nego je odricanje od htenja da se nešto uopšte razume. Samo ne misliti svojom glavom, to se čini tajnim programom obrazovanja danas.

On kaže da sve može biti obrazovanje, aludirajući na beskonačno veliki broj informacija na koje nailazimo, ali obrazovanje odavno nije više sve. Drštvo znanja postaje šou znanja, gde ne postoji ono što se mora znati nego je potpuno svejedno šta se zna ili ne zna, jer uz malo sreće uvek se nešto može znati. Ljudi na ovaj način uče svašta, prividno imaju sve informacije, ali nemaju znanja. Znanja kao opravdano istinito verovanje.

Informacija se pretvara u moć nad drugima i one odjednom imaju prioritetni zadatak da ostvare kontrolu u svim segmentima ljudskog života i sačuvaju sistem. U borbi za što veći broj informacija, koje su često beskorisne, ne možemo da se snađemo niti da ih iskoristimo za napredak.

Koliko je Bodrijar daleko gledao kada je u svom *Poslednjem tangu vrednosti* govorio da će se diplome izdavati bez odgovarajućeg stvarnog rada tj. bez ekvivalentnog znanja (Bodrijar, 1991). Stvorila se panika od mogućnosti da se vrednost odvoji od sadržaja i da funkcioniše sama, shodno svom obimu. Univerzitetske vrednosti - misleći na diplome, množiće se i nastaviti da cirkulišu pomalo kao slobodni kapital ili evrodolari, one će se kretati bez referencijskog kriterijuma, u krajnjem slučaju potpuno devalorizovane, ali to nema značaja: sama njihova cirkulacija dovoljna je da stvori društveni horizont vrednosti, a opsednutost fantomskom vrednošću biće čak utoliko veća ukoliko se njena upotrebna vrednost bude gubila. Očajni su i studenti i nastavnici. Studenti dobijaju diplome bez rada a, njihovi nastavnici su primorani da overavaju indekse igrajući ulogu automata. Postoji ludilo rang liste, koje dovode do nekih apsurda. Recimo, Imanuel Kant, po današnjim merilima, nikada ne bi mogao da bude univerzitetski profesor, jer deset godina nije objavljivao ništa. Uz to, za vreme svog života nije napuštao svoj rodni Kenizberg, tako da ne bi ispunio nijedan današnji uslov mobilnosti. Napredna tehnologija za ljude stvara novo fizičko i društveno okruženje, potpuno drugačije od životnih uslova u kojem je prirodna selekcija fizički i psihološki prilagođavala ljudsku vrstu. Ako se čovek ne prilagodi tom novom okruženju, tako što će se veštački izmeniti, onda će se prilagoditi kroz dugotrajan i bolan proces prirodne selekcije. Ovde bih podsetio na pripovedanje Sokratovo o Theutu, koji je u starom Egiptu pronašao pisanu reč. Theut predstavlja faraonu Thamusu novi izum i govori mu da se nada da će svojim izumom poboljšati mudrost i pamćenje Egipćana. Međutim, faraon odbacuje ovu inovaciju govoreći kako će se narod inficirati lažnim znanjem. Nešto slično pominje i Urlih Bek u svom konceptu rizičnog društva kada kaže da će moderna tehnologija promeniti organizaciju i sam rad, ali će uticati i na promenu života ljudi, promenu društva, državne organizacije (Bek, 2001). Nije teško zaključiti da društvo znanja ne služi blagostanju, već kapitalu.

5 ZAKLJUČAK

Kada govorimo o društvu znanja zamišljamo društvo slobodno-mislećih, prosvećenih i argumentacijsko-kritički orijentisanih i obrazovanih ljudi, koji znaju da misle svojom glavom, i koji su uz to dovoljno hrabri i voljni da svoje stavove javno, jasno i glasno artikuliraju.

Što više se pozivamo na znanje ono sve više gubi značaj. Da se obrazovanje ne bi svelo na obaveznost znanja engleskog jezika za sve, mora se uputiti javna kritika ideologije, koja je zahvatila obrazovanje. Mora se reći jedna istina: obrazovanje nema ideju. Kako Habermas kaže čim univerzitet izgubi duh, institucija se okamenjuje u nešto mehaničko, kao orgnizam bez duše, koji se raspada u mrtvu materiju. To se dogodilo: današnji univerzitet je birokratizovan monstrum bez duha (Habermas, 1997-1998) (Habermas, 1987). Potrebna je Kritika kao nepristrasna ocena obrazovanja u jednom društvu. Studenti moraju prestati da simuliraju znanje, nastavnici predavanja, a fakulteti i škole diplome. Da li će se danas pojaviti neko kao što je svojevremeno Karl Jaspers (2003) ustao u odbranu obrazovanja.

CITIRANI RADOVI

Adorno, T. W. (1977). Erzeihung nach Auschwitc. U *Gessamelte Schriften* (T. 2, str. 674-690). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Adorno, T. W. (2006). Vaspitanje posle Aušvica. *Pedagogija, 61*(1).

Avramović, Z. (2011). Problemi modernizacije obrazovanja u Srbiji. *Nacionalni interes, 12*(3), 9-31. Preuzeto sa http://www.nacionalniinteres.rs/ni-2011-broj-03.pdf

Bek, U. (2001). *Rizično društvo – U susret novoj moderni.* Beograd: Filip Višnjić.

Bodrijar, Ž. (1991). *Simulakrum i simulacija.* Novi Sad: Svetovi.

Drucker, P. (1992). *Nova zbilja.* Zagreb: Novi liber.

Habermas, J. (1987). *The Idea of the University: Learning Process.* Cambridge. Mass.: The MIT Press. Preuzeto sa http://forskpol-arkiv.pbworks.com/changes/f/Habermas1987NewGermanCritique-v41p3-22.pdf

Habermas, J. (1997-1998). *Ideja univerziteta – proces saznanja.* Beograd: Beogradski krug.

Hromadžić, H. (2008, 01 03). *'Društvo znanja': o čemu je zapravo reč - prvi deo.* Preuzeto sa H-Alter01: http://www.h-alter.org/vijesti/kultura/ drustvo-znanja-o-cemu-je-zapravo-rijec-prvi-dio

Jaspers, K. (2003). *Ideja univerziteta.* Beograd: Plato.

Kozelek, R. (1997). *Kritika i kriza. Studija o patoge-nezi građanskog sveta.* Beograd: Plato.

Liessmann, K. P. (2009). *Teorija neobrazovanosti – Zablude društva znanja.* Zagreb: Jesenski i Turk.

Modrić, J. (2013). *Neki aspekti društva znanja.* Preuzeto sa Academia.edu: http://www.academia.edu/542291/Neki_aspekti_drustva_znanja

Nenadić, M. (2011). Kriza srpskog društva znanja i obrazovanja. *Nacionalni interes, 12*(3).

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). *Communication, organization, and crisis.* Communication Yearbook 21.

UNESCO. (2005). *Towards Knowledge Societies.* (J. Binde, Ur.) Preuzeto sa UNESCO: http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf

Venette, S. J. (2003). *Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making.* Ann Arbor, MI: UMI Proquest Information and Learning.

Datum prve prijave: 02.04.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 04.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Pavlović, N. (2014, 07 15). Kriza u menadžmentu znanja i društvu znanja. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 252-257. doi:10.12709/fbim.02.02.02.25

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Pavlović, Nebojša. 2014. "Kriza u menadžmentu znanja i društvu znanja." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 252-257. doi:10.12709/fbim.02.02.02.25.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Pavlović Nebojša Kriza u menadžmentu znanja i društvu znanja [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 252-257.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Pavlović, N., 2014. Kriza u menadžmentu znanja i društvu znanja. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 252-257.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Kriza u menadžmentu znanja i društvu znanja. **Pavlović, Nebojša.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 252-257.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.26

LINGVISTIČKE FAZI PROMENLJIVE KAO ALAT ANALIZE U MENADŽMENTU INVENTARA

LINGUISTIC FUZZY VARIABLES AS ANALYSIS TOOL IN INVENTORY MANAGEMENT

Aleksandar Pešić
„Union“ Univerzitet – Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

Duška Pešić
Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije ITS, Beograd, Srbija

Slavko Ivković
„Union“ Univerzitet – Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **G31**

Apstrakt

Odluke povezane sa nabavkom i kontrolom zaliha u procesu planiranja industrijske proizvodnje se često donose na osnovu nejasnih i nepreciznih informacija o faktorima koji utiču na inventarske troškove. U cilju minimiziranja ukupnih očekivanih inventarskih troškova i pravovremenog zadovoljenja potražnje na tržištu u uslovima neizvesnosti i nesigurnosti, klasične metodologije inventarske kontrole se mogu nadograditi sistemima kontrole baziranim na fazi logici.

U ovom radu je kao podesan okvir za tretiranje nejasnih stanja prilikom donošenja inventarskih odluka predstavljena upotreba lingvističkih fazi promenljivih koje se u modelu fazifikacije i defazifikacije obrađuju putem fazi ako-onda pravila odlučivanja. Predloženi fazi model sadrži dve ulazne veličine: zahtevi za proizvodom i količina raspoloživih delova potrebnih za proizvodnju tog proizvoda. Ove ulazne promenljive su predstavljene fazi skupovima koji sadrže pet jezičkih termina. Pored ulaznih promenljivih, model uključuje obradu podataka pomoću ako-onda pravila odlučivanja kao i jednu izlaznu veličinu – inventarsku akciju koja sugeriše dodatno naručivanje delova, smanjivanje postojećih delova ili ne preduzimanje inventarske akcije. Izlazna promenljiva je fazi skup koji sadrži sedam jezičkih termina. Sve lingvističke promenljive su predstavljene fazi trougaonim brojevima i delovima fazi trapezoidnih brojeva. Za defazifikaciju (u cilju dobijanja „običnog“ broja) korišćen je metod aritmetičke sredine maksimalnog intervala izlazne veličine (MMM). Na kraju, izlazna veličina (čija je vrednost data u procentima) se povezuje sa odgovarajućom inventarskom akcijom.

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Aleksandar Pešić
andpesic@gmail.com

Generalno, u ovom radu se naglašava upotrebljivost fazi inventarskih modela u tretiranju nesigurnosti tražnje i ukupne procene inventarskih troškova bazirane na iskustvu i subjektivnoj evaluaciji menadžera.

Ključne reči: *lingvističke promenljive, fazi model, menadžment inventara*

Abstract

Decisions associated with supply and inventory control in industrial production planning process is frequently made on the basis of vague and imprecise information about factors that affect inventory costs. In order to minimize the total expected inventory cost and timely satisfy market demand in conditions of uncertainty and insecurity, the classic inventory control methodologies can be upgraded with the control systems based on fuzzy logic.

In this paper, as convenient framework for dealing with vagueness in inventory decision making, we introduced the use of linguistic fuzzy variables processed by fuzzy if-then rules in the fuzzification and defuzzification model. In proposed fuzzy inventory model, there are two input variables: "demand value for a product" and "quantity on hand parts" needed to build a product. These input variables are presented by fuzzy sets containing five terms. In addition to the input variables, model includes the if-then rules with one output variable – the „inventory action" which suggests reordering of parts, reducing the number of the already existing parts or no action at that time. The output variable is a fuzzy set that contains seven terms. All of these linguistic fuzzy variables are presented by fuzzy triangular numbers and parts of fuzzy trapezoidal numbers. For defuzzification (in order to obtain a crisp number) we used the mean of maximum method (MMM). Finally, the resulting value (in percentage) is translated into a corresponding inventory action.

Generally, this paper emphasizes the usability of fuzzy inventory models in dealing with the uncertainty of demand and overall assessment of inventory costs based on the experience and subjective evaluation of managers.

Keywords: *linguistic variables, fuzzy model, inventory management*

1 UVOD

Određivanje optimalnih nivoa inventara, odnosno akumulacije materijala i proizvoda koji će biti korišćeni u cilju zadovoljavanja buduće tražnje za tim materijalima ili proizvodima, zahteva pažljiv pristup menadžmenta industrijske organizacije, prvenstveno zbog kontrole ukupnih troškova, s tim da je minimiziranje inventarskih troškova po jedinici vremena potrebno ostvariti uz postizanje pravovremenog zadovoljavanja potreba potrošača na tržištu. Na osnovu toga, osnovno usmerenje u menadžmentu inventara je ostvarivanje ravnoteže između operativne efikasnosti i troškova investiranja i drugih troškova povezanih sa obimnim zalihama.

Kako industrijske organizacije ne mogu obavljati proizvodnju u nedostatku zaliha, bitno pitanje nije da li treba imati zalihe, već kako upravljati zalihama koje je neophodno držati (Waters, 2003).

Nesigurnosti u lancu snabdevanja i povećana potražnja utiču na to da industrijske organizacije stvaraju obimnije zalihe sirovih materijala, rezervnih delova, potrošnih delova i gotovih proizvoda, s druge strane, takve dodatne zalihe utiču na povećanje troškova. Funkcija menadžmenta inventara se prema tome, ne posmatra izolovano od ostalih funkcija u organizaciji, tako da se cilj inventarske kontrole često odnosi na uravnotežavanje konfliktnih interesa. U tom smislu, nekoordinasane redukcije troškova mogu dovesti do toga da smanjenje troškova u jednoj oblasti dovede do povećanja troškova u drugoj oblasti industrijske organizacije (na primer, troškovi nabavke mogu biti umanjeni kupovinom većih količina materijala ali se time povećavaju troškovi inventara, s druge strane, smanjenje troškova inventara može rezultirati u dodatnim troškovima za proizvodnu funkciju u formi zastoja u proizvodnji usled nedostataka materijala) (Axsater, 2006).

S obzirom na to da uspostavljanje ravnoteže između konfliktnih ciljeva predstavlja kompleksan menadžment zadatak, za asistenciju u procesu

odlučivanja koriste se inventarski modeli koji u jasno određenim situacijama i preciznim kvantitativnim pokazateljima mogu redukovati inventarske nivoe bez povećanja drugih troškova.

Međutim, menadžeri industrijskih organizacija zaduženi za kontrolu inventara često donose odluke na osnovu nejasnih i nepreciznih informacija. U takvim uslovima, upotreba tradicionalnih inventarskih modela zasnovanih na klasičnim matematičkim metodama ne daje željene rezultate. To se posebno odražava u situacijama kada je potrebno obuhvatiti veći broj međuzavisnih faktora u oblasti nabavke i potražnje.

Za rešavanje navedenih problema u menadžmentu inventara i procesu planiranja proizvodnje moguće je koristiti prednosti koje pruža fazi logika i teorija fazi skupova.

Teorija fazi skupova se pored intenzivne primene u prirodnim naukama, inženjerstvu i robotici, primenjuje i u oblastima menadžmenta i ekonomije. U okviru menadžmenta planiranja proizvodnje i specifično kontroli inventara, teorija fazi skupova je priznata kao veoma uspešna tehnika za modeliranje i odlučivanje.

U ovom radu se ukazuje na mogućnosti upotrebe lingvističkih fazi promenljivih kao ulaznih veličina u fazi modelu inventarske kontrole. Rad je organizovan na sledeći način: Prvo poglavlje rada je posvećeno pregledu relevantne literature posvećene fazi modeliranju u menadžmentu inventara i planiranju proizvodnje. U drugom poglavlju je dat sažet prikaz procesa fazifikacije i defazifikacije. Analiza fazi modela inventarske kontrole u kome se lingvističke promenljive obrađuju putem pravila ako-onda, kao i primer upotrebe fazi modela inventarske kontrole dati su u trećem poglavlju. U poslednjem poglavlju su iznesena zaključna razmišljanja.

2 PREGLED LITERATURE

Od 1965. godine kada je L. Zadeh objavio prvi rad o fazi skupovima (Zadeh, 1965), teorija fazi skupova je kontinuirano privlačila pažnju velikog broja autora iz različitih naučnih oblasti. U okviru primene fazi logike za rešavanje problema u menadžmentu i analiziranje sistema odlučivanja, veći broj autora se bavio i problematikom primene fazi logike i teorije fazi skupova u kontroli inventara i planiranju proizvodnje.

Rinks (1981) je ukazao na jaz između teorije agregatnog planiranja i prakse. Agregatno planiranje, u ovom smislu uključuje simultano određivanje nivoa proizvodnje, inventara i nivoa radne snage industrijske organizacije u definisanom vremenskom roku. Kako menadžeri daju prednost svojim heurističkim pravilima odlučivanja u odnosu na modele agregatnog planiranja, Rinks je koristeći fazi kondicionalne ako-onda izjave razvio algoritme za fazi agregatno planiranje. Skup lingvističkih termina koji je relevantan za agregatno planiranje je definisan i korišćen je za konstrukciju menadžerskih protokola (pravila odlučivanja).

Turksen (1988) je za razliku od Rinksa posmatrao intervalnu funkciju pripadnosti prilikom definisanja lingvističkih pravila za planiranje agregatne proizvodnje. Takođe, u daljim analizama korišćen je manji broj pravila od originalno postavljenih 40 pravila koje je definisao Rinks.

Na bazi ovih pristupa i istraživanja koje su obavili Mamdani i Assilian, Ward, Ralston i Davis (1992) su modifikovali ranije pristupe i koristili diskretne funkcije pripadnosti da reprezentuju nesigurnost u planu proizvodnje.

Sommer je koristio fazi dinamično programiranje da reši realne planske probleme povezane sa inventarom i proizvodnjom i da odredi optimalne nivoe inventara i nivoa proizvodnje. Kacprzyk i Staniewski su obrađivali problem kontrolisanja inventara u okviru neprekidnog planskog horizonta. Sistem inventara je predstavljen kao fazi sistem, sa fazi nivoom inventara kao autputom i fazi dopunom inventara kao inputom, uz fazi potražnju i fazi sistemska ograničenja dopune inventara. U modelu je predstavljen algoritam za pronalaženje optimalne vremenski invarijantne strategije za određivanje dopune trenutnim nivoima inventara, koja maksimizuje funkciju pripadnosti za takvu odluku (Guiffrida&Rakesh, 1998).

Park (1987) je u okviru fazi aspekta određivanja troškova reanalizirao model optimizacije zaliha ili ekonomičnu količinu nabavke (EOQ model) sa teorijske perspektive fazi skupova, ukazujući da se u oblasti industrijskog menadžmenta,

kompozicija i procena parametara troškova prvenstveno karakterišu nejasnošću i nepreciznošću.

Hoyati je obavio evaluaciju, poređenje i proširivanje pristupa EOQ modelu koga su postavili Lowe i Schwartz i fazi pristupa EOQ modelu Vujoševića i saradnika (Mula, 2006).

Lee, KrameriHwang (1991) su ukazali na način uvođenja teorije fazi skupova u obradio upotrebu fazi logike u algoritmu za količinu potrebne robe u uslovima nesigurne tražnje. Nesigurnost tražnje je modelirana fazi trougaonim brojevima i pokazano je da pristup baziran na teoriji fazi skupova obezbeđuje bolji prikaz nesigurne tražnje i pruža više informacija za određivanje optimalne količine robe.

Samanta i Al-Araimi (2001) su predložili model inventarske kontrole zasnovan na fazi logici. Predloženi model simulira sistem podrške odlučivanju namenjen održavanju željenog nivoa inventara uzimajući u obzir varijacije tražnje i dinamiku proizvodnog sistema.

U ovom kontekstu je potrebno naglasiti da su širem prihvatanju primene teorije fazi skupova i fazi logike posebno doprineli Dubois i Prade (1980, 1981) predstavljanjem osnova teorije fazi skupova i aplikacijama, Zimmermann (1985, 2001) i Klir i Yuan (1995) sa praktičnim primenama teorije fazi skupova, Kaufmann i Gupta (1991) sa pristupima fazi aritmetici, Tepavcević (2005) sa primenom fazi mreža u menadžmentu kao i Bojadziev i Bojadziev (2007) sa primenom fazi logike u poslovanju, finansijama i menadžmentu.

Saznanja istaknutih autora radova iz oblasti primene fazi skupova u kontroli inventara (Chiang 2005, Gen 1992, Handfield 2009, Mula 2008, Peidro 2009, Rotshein 2006) su korišćena i u ovom radu u kome je predstavljen model za inventarsku kontrolu baziran na teoriji fazi skupova.

3 PROCES FAZIFIKACIJE I DEFAZIFIKACIJE

Modeli zasnovani na fazi logici koriste fazi skupove da bi se opisale neprecizne i kompleksne situacije i da bi se izveli zaključci na osnovu upotrebe fazi logičkih operatora.

Ulazne promenljive u fazi sistemima su tzv. „lingvističke“ promenljive čije su vrednosti iskazane rečima ili rečenicama „prirodnim“ jezikom („visok profit“, „srednje godine“, „nizak budžet“,...).

Ulazne promenljive se nazivaju fazi promenljivim. Vrednost fazi promenljive se kroz proces fazifikacije često subjektivno procenjuje, posmatranjem, intuicijom, iskustvom. (v. sl. 1)

Pravila po kojima se obrađuju ulazne promenljive su tipa „AKO - ONDA“ („IF – THEN“). Proces podrazumeva naglašavanje i korišćenje iskustva i znanja eksperata.

Izlazne promenljive zavise od vrednosti ulaznih promenljivih, koje prolaze kroz sva „pravila“ (najčešće se radi o više iteracija). Svakoj vrednosti izlazne promenljive je pridružen odgovarajući stepen pripadnosti.

Konačni rezultati se defazifikuju čime se dobija rezultat predstavljen „običnim“ brojem.

Ako se posmatra veza jedne ulazne veličine (x) i jedne izlazne veličine (y) koje su u obrnutoj proporciji, tada se „AKO – ONDA“ pravilo može objasniti na sledeći način:

AKO je x VELIKO
ONDA je y MALO

Odgovarajuće funkcije pripadnosti sa slike 2 pokazuju uslovljenost izlazne veličine y ulaznom veličinom x. Postoji više načina defazifikacije (izbora jedne određene vrednosti izlazne promenljive). Često se bira vrednost kojoj odgovara najveći stepen pripadnosti ili odgovarajuća apscisa centra gravitacije skupa svih alternativa.

4 FAZI MODEL INVENTARSKE KONTROLE

Fazi model inventara ima dve ulazne promenljive:

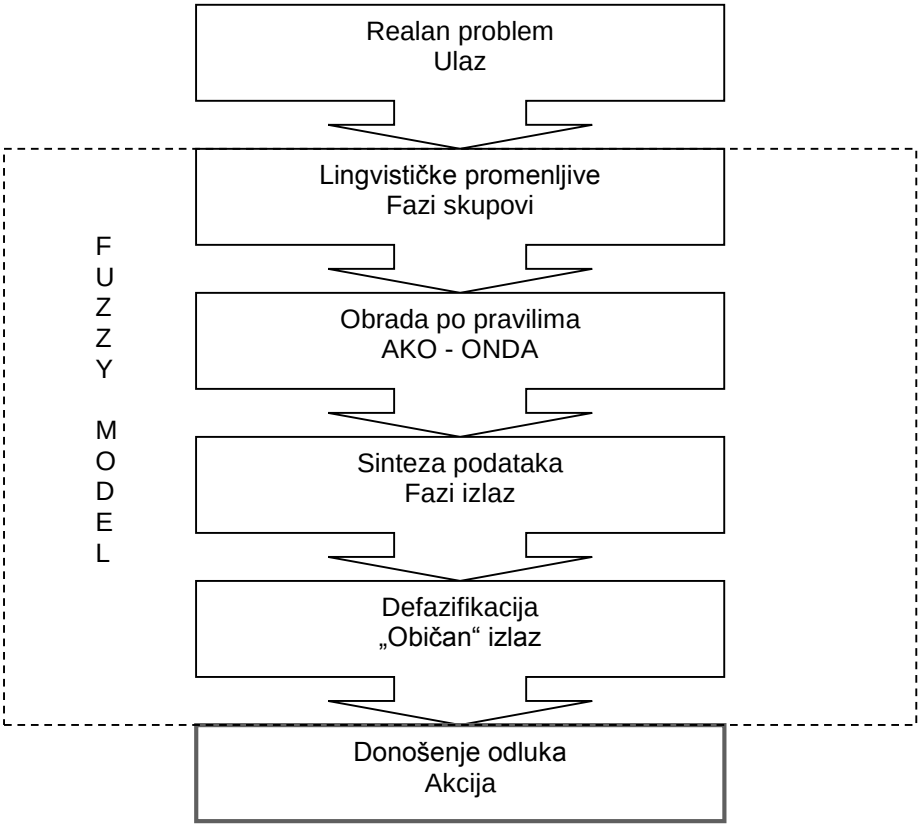
- Zahtevi za proizvodom (Z);
- Količina raspoloživih delova (na skladištu) potrebnih za proizvodnju tog proizvoda. (KRD).

Kao jedina izlazna promenljiva javlja se:

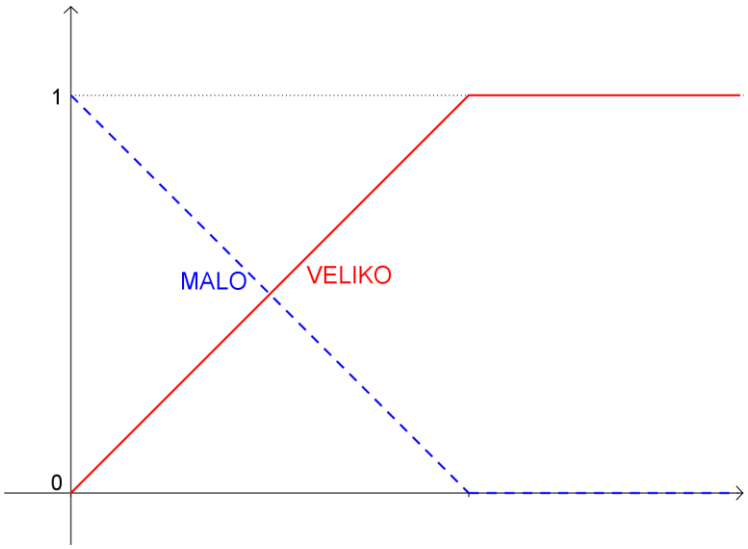
- Inventarska Akcija (IA)

koja sugeriše naručivanje delova, smanjenje broja već postojeći delova ili ne preduzimanje nikakve radnje.

Dalja obrada po pravilima AKO – ONDA se vrši na dva načina u zavisnosti od toga da li je moguća redukcija zaliha.



Slika 1. *Proces fazifikacije i defazifikacije*



Slika 2. *Veza ulazne i izlazne veličine*

4.1 AKO – ONDA pravila ukoliko je moguća redukcija zaliha

Po uzoru na Cox-a ulazne promenljive sadrže pet jezičkih termina, dok izlazna promenljiva sadrži sedam termina, a umesto fazi skupova čije funkcije pripadnosti imaju oblik „zvona“ koriste se trougaoni i trapezoidni fazi brojevi (Bojadziev & Bojadziev, 2007).

Zahtev za proizvodom:

- O – Opadajući;
- PS –Postepeno Smanjujući;
- S – Stabilan;
- PP – Postepeno Povećavajući;
- R – Rastući.

Količina raspoloživih delova:

- M – Minimalan;
- N – Nizak;
- O – Odgovarajući;
- V – Visok;
- P – Prekobrojan.

Inventarska akcija:

- NV – Negativno Velika;
- NU – Negativno umerena;
- NM – Negativno mala;
- N – Nula;
- PM – Pozitivno mala;
- PU – Pozitivno umerena;
- PV – Pozitivno velika.

gde termin negativno podrazumeva redukciju broja delova koji su već na skladištu, dok termin pozitivno podrazumeva naručivanje dodatnih delova. Nula se odnosi na ne vršenje nikakvih radnji.

Broj pravila koje je potrebno posmatrati je $5\times5=25$. Odluke nakon odgovarajućeg „AKO – ONDA“ upita su date u sledećoj tabeli.

Tabela 1. Odluke nakon AKO-ONDA upita kada je moguća redukcija delova na skladištu

		KOLIČINA RASPOLOŽIVIH DELOVA – KRD				
ZAHTEV		M	N	O	V	P
	O	N	N	NM	NU	NV
	PS	PM	N	NM	NU	NU
	S	PU	PM	N	NM	NU
	PP	PU	PU	PM	N	N
	R	PV	PV	PU	PM	N

Pravila „AKO – ONDA“ koja vode akciji su sledeća:

Pravilo 1. AKO je zahtev za proizvodom opadajući ($Z=O$) a količina raspoloživih delova minimalna ($KRD=M$), ONDA ne preduzimati ništa ($IA=N$)

Pravilo 2. AKO je zahtev za proizvodom opadajući ($Z=O$) a količina raspoloživih delova niska ($KRD=N$), ONDA ne preduzimati ništa ($IA=N$)

Pravilo 3. AKO je zahtev za proizvodom opadajući ($Z=O$) a količina raspoloživih sredstava odgovarajuća ($KRD=O$), ONDA je potrebna mala redukcija delova ($IA=NM$)

Pravilo 4. AKO je zahtev za proizvodom opadajući ($Z=O$), a količina raspoloživih delova velika ($KRD=V$) ONDA je potrebna umerena redukcija delova ($IA=NU$)

Pravilo 5. AKO je zahtev za proizvodom opadajući ($Z = O$) a količina raspoloživih delova prekobrojna ($KRS = P$) ONDA je potrebna velika redukcija delova ($IA = NV$)

Pravilo 6. AKO je zahtev za proizvodom postepeno smanjujući ($Z = PS$) a količina raspoloživih delova minimalna ($KRD = M$) ONDA je potrebna mala nabavka novih delova ($IA = PM$)

Pravilo 7. AKO je zahtev za proizvodom postepeno smanjujući ($Z = PS$) a količina raspoloživih delova niska ($KRD = N$) ONDA ne preduzimati ništa ($IA = N$)

Pravilo 8. AKO je zahtev za proizvodom postepeno smanjujući ($Z = PS$) a količina raspoloživih sredstava odgovarajuća ($KRD = O$) ONDA je potrebna mala redukcija delova ($IA = NM$)

Pravilo 9. AKO je zahtev za proizvodom postepeno smanjujući ($Z = PS$) a količina raspoloživih delova velika ($KRD = V$) ONDA je potrebna umerena redukcija delova ($IA = NU$)

Pravilo 10. AKO je zahtev za proizvodom postepeno smanjujući ($Z = PS$) a količina raspoloživih delova prekobrojna ($KRS = P$) ONDA je potrebna umerena redukcija delova ($IA = NU$)

Pravilo 11. AKO je zahtev za proizvodom stabilan ($Z = S$) a količina raspoloživih delova minimalna ($KRD = M$) ONDA je potrebna umerena nabavka novih delova ($IA = PU$)

Pravilo 12. AKO je zahtev za proizvodom stabilan ($Z = S$) a količina raspoloživih delova niska ($KRD = N$) ONDA je potrebna mala nabavka novih delova ($IA = PM$)

Pravilo 13. AKO je zahtev za proizvodom stabilan ($Z = S$) a količina raspoloživih sredstava odgovarajuća ($KRD = O$) ONDA ne preduzimati ništa ($IA = N$)

Pravilo 14. AKO je zahtev za proizvodom stabilan ($Z = S$) a količina raspoloživih delova velika ($KRD = V$) ONDA je potrebna manja redukcija delova ($IA = NU$)

Pravilo 15. AKO je zahtev za proizvodom stabilan ($Z = S$) a količina raspoloživih delova prekobrojna ($KRS = P$) ONDA je potrebna umerena redukcija delova ($IA = NU$)

Pravilo 16. AKO je zahtev za proizvodom postepeno povećavajući ($Z = PP$) a količina raspoloživih delova minimalna ($KRD = M$) ONDA je potrebna umerena nabavka novih delova ($IA = PU$)

Pravilo 17. AKO je zahtev za proizvodom postepeno povećavajući ($Z = PP$) a količina raspoloživih delova niska ($KRD = N$) ONDA je potrebna umerena nabavka novih delova ($IA = PU$)

Pravilo 18. AKO je zahtev za proizvodom postepeno povećavajući ($Z = PP$) a količina raspoloživih sredstava odgovarajuća ($KRD = O$) ONDA je potrebna manja nabavka novih delova ($IA = PM$)

Pravilo 19. AKO je zahtev za proizvodom postepeno povećavajući ($Z = PP$) a količina raspoloživih delova velika ($KRD = V$) ONDA ne preduzimati ništa ($IA = N$)

Pravilo 20. AKO je zahtev za proizvodom postepeno povećavajući

($Z = PP$) a količina raspoloživih delova prekobrojna ($KRS = P$) ONDA ne preduzimati ništa ($IA = N$)

Pravilo 21. AKO je zahtev za proizvodom rastući ($Z = R$) a količina raspoloživih delova minimalna ($KRD = M$) ONDA je potrebna velika nabavka novih delova ($IA = PV$)

Pravilo 22. AKO je zahtev za proizvodom rastući ($Z = R$) a količina raspoloživih delova niska ($KRD = N$) ONDA je potrebna velika nabavka novih delova ($IA = PV$)

Pravilo 23. AKO je zahtev za proizvodom rastući ($Z = R$) a količina raspoloživih sredstava odgovarajuća ($KRD = O$) ONDA je potrebna umerena nabavka novih delova ($IA = PU$)

Pravilo 24. AKO je zahtev za proizvodom rastući ($Z = R$) a količina raspoloživih delova velika ($KRD = V$) ONDA onda je potrebna manja nabavka novih delova ($IA = PM$)

Pravilo 25. AKO je zahtev za proizvodom rastući ($Z = R$) a količina raspoloživih delova prekobrojna ($KRS = P$), ONDA ne preduzimati ništa ($IA = N$)

4.2 AKO – ONDA pravila ukoliko nije moguća redukcija delova na skladištu

Razlika kod ovog modela je samo u akciji koja se može izvršiti.

Inventarska akcija:

- N – Nula;
- PM – Pozitivno mala;
- PU – Pozitivno umerena;
- PV – Pozitivno velika.

Inventarska akcija ne podrazumeva redukciju već postojećih delova u skladištu. Odluke nakon odgovarajućeg „AKO – ONDA“ upita su date u sledećoj tabeli.

Tabela 2. Odluke nakon AKO-ONDA upita kada nije moguća redukcija delova

	KOLIČINA RASPOLOŽIVIH DELOVA – KRD					
ZAHTEV		M	N	O	V	P
	O	N	N	N	N	N
	PS	PM	N	N	N	N
	S	PU	PM	N	N	N
	PP	PU	PU	PM	N	N
	R	PV	PV	PU	PM	N

4.3 Primer fazi modela kontrole inventara

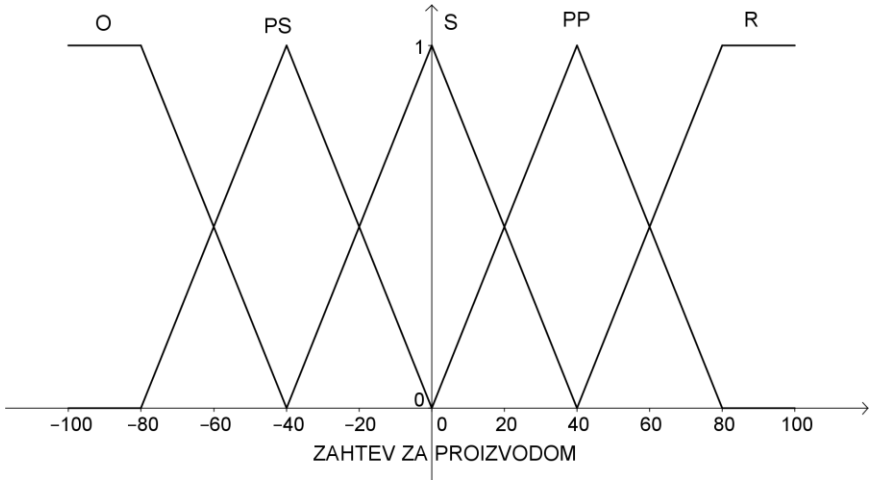
Primenom fazi modela posmatraju se dve ulazne veličine:

- Zahtev (Z) za proizvodom P se u definiše na intervalu $[-100,100]$ (sl. 3)
- Količina raspoloživih delova (KRD) se definiše na intervalu $[100,600]$ (sl. 4)

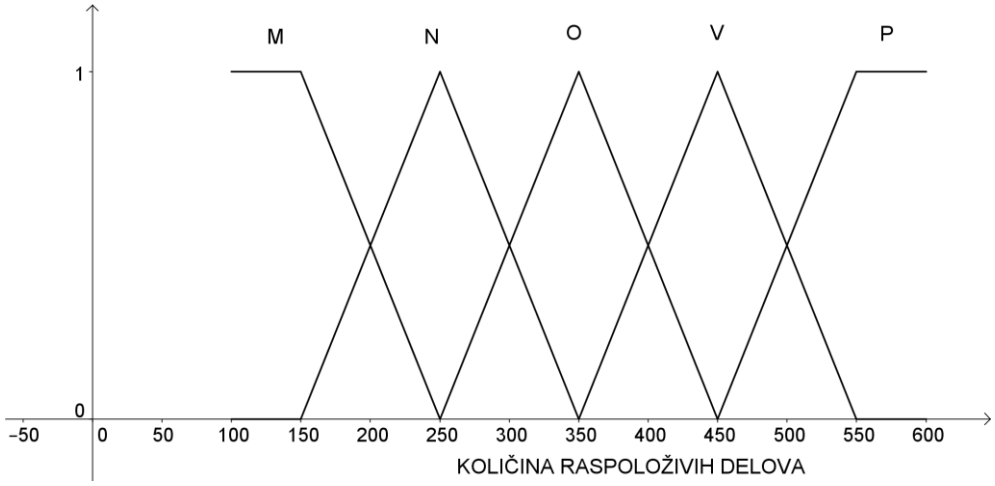
Jedna izlazna veličina:

- Završna inventarska akcija (IA) se definiše na intervalu $[-100,100]$ (sl. 5).

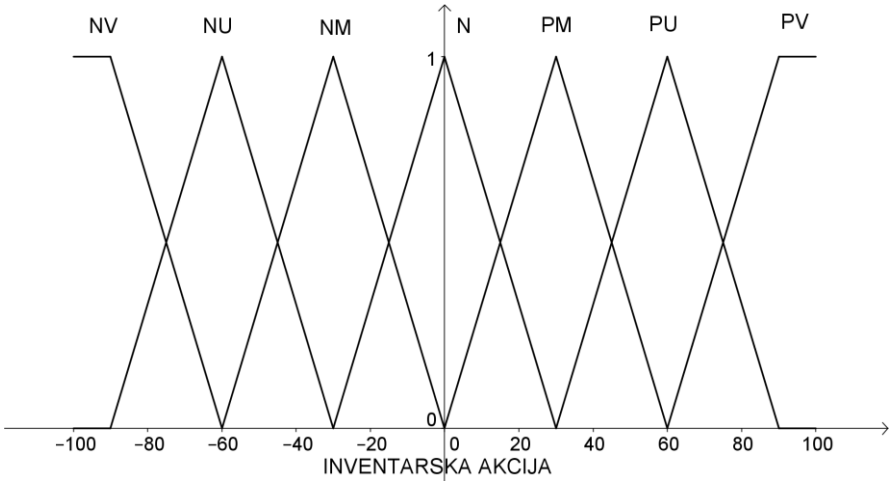
Lingvističke promenljive kao ulazne i izlazne veličine se prikazuju kao trougaoni i delovi trapezoidnih brojeva (Pešić, 2012).



Slika 3. *Lingvistička promenljiva Z –zahtev za proizvodom*



Slika 4. *Lingvistička promenljiva KRD – količina rezervnih delova*



Slika 5. *Lingvistička promenljiva IA – inventarska akcija*

Neka je u momentu t_0 zahtev za proizvodom $x_0 = 54$ a količina raspoloživih delova $y_0 = 230$

Uvrštavajući date vrednosti u odgovarajuće funkcije pripadnosti dobijaju se sledeći rezultati:

$$\mu_{PP}(x_0) = 0.65,\ \mu_R(x_0) = 0.35,\ \mu_M(y_0) = 0.2,\ \mu_N(y_0) = 0.8\ .$$

Gledajući samo deo tabele odluke i odgovarajuća pravila dobija se:

	$\mu_M(230) = 0.2$	$\mu_N(230) = 0.8$
$\mu_{PP}(54) = 0.65$	$\mu_{PU}(z)$	$\mu_{PU}(z)$
$\mu_R(54) = 0.35$	$\mu_{PV}(z)$	$\mu_{PV}(z)$

Primenjuju se pravila 16, 17, 21 i 22 iz fazi modela, a jačina tih pravila se određuje na sledeći način:

$$\alpha_1 = \mu_{PP}(25) \wedge \mu_M(230) = \min(0.65, 0.2) = 0.2$$
$$\alpha_2 = \mu_{PP}(25) \wedge \mu_N(230) = \min(0.65, 0.8) = 0.65$$
$$\alpha_3 = \mu_R(25) \wedge \mu_M(230) = \min(0.35, 0.2) = 0.2$$
$$\alpha_4 = \mu_R(25) \wedge \mu_N(230) = \min(0.35, 0.8) = 0.35$$

Kontrolisani izlaz po pravilima je:

Pravilo 16. $\alpha_1 \wedge \mu_{PU}(z) = \min(0.2, \mu_{PU}(z))$

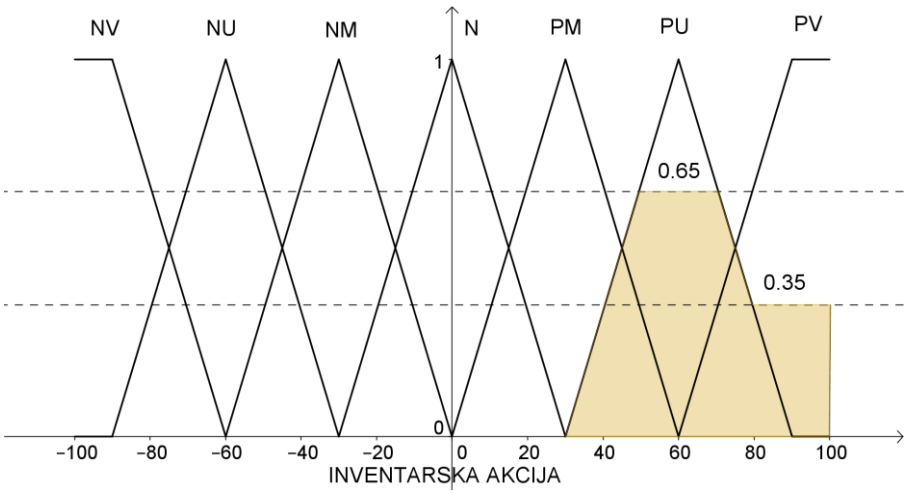
Pravilo 17. $\alpha_2 \wedge \mu_{PU}(z) = \min(0.65, \mu_{PU}(z))$

Pravilo 21. $\alpha_3 \wedge \mu_{PV}(z) = \min(0.2, \mu_{PV}(z))$

Pravilo 22. $\alpha_4 \wedge \mu_{PV}(z) = \min(0.35, \mu_{PV}(z))$

Pravilo 16 je uključeno u pravilo 17, a pravilo 21 je uključeno u pravilo 22, tada se dobija izlaz kao:

$$\mu_D(z) = \max\{\min(0.65, \mu_{PU}(z)), \min(0.35, \mu_{PV}(z))\}$$ (sl 6).



Slika 6. *Objedinjena oblast izlazne veličine – model kontrole inventara*

Postoje razne metode defazifikacije. Jedna od njih je traženje aritmetičke sredine intervala izlazne veličine što bi u ovom slučaju bilo:

$$\bar{z} = \frac{30+90}{2} = 60,$$

jer je *PU* simetričan trougaoni fazi broj. S obzirom na to da deo površine izlazne veličine obuhvata i trapezoidni fazi broj PV, stvarna vrednost bi eventualno mogla biti nešto veća.

Kako je izlazna promenljiva data u procentima, gde $[-100,100]$ predstavlja 100% od ukupne količine delova proizvoda koji mogu biti dodati ili smanjeni inventarskom broju, tada bi broju 60 odgovarao procenat od 30% povećanja količine delova u skladištu, što na ukupan broj od 230 množenjem sa 0,3 daje potrebu za oko 69–70 dodatno poručenih delova.

5 ZAKLJUČAK

S obzirom na to da je priroda odluka u menadžmentu inventara i ukupnom planiranju proizvodnje industrijskih organizacija uobičajeno kompleksna jer se moraju uzeti u obzir različiti promenljivi kvantitativni i kvalitativni faktori lanca snabdevanja i potražnje, inventarski modeli koji ne podrazumevaju inherentnu nesigurnost generišu inferiorne odluke u odnosu na inventarske modele koji su formulisani tako da prihvate uslove nesigurnosti (Mula, Poler, Garcia-Sabater, &Lario, 2006).U tom smislu naglašava se razmišljanje izvan okvira klasičnih sistema inventarske kontrole i prihvatanje alternativnih modela rešavanja problema u menadžmentu inventara.

Generalno, aplikacije različitih tehnika za održavanje inventarske ravnoteže mogu varirati od jednostavnih grafičkih metoda do sofisticiranih i kompleksnih kvantitativnih tehnika. Većina takvih tehnika je zasnovana na dvovalentnim matematičkim metodama koje u uslovima neizvesnosti u oblastima snabdevanja i potražnje ne mogu da pruže optimalna rešenja.

Usled nemogućnosti preciznog predviđanja tražnje i troškova u kompleksnom industrijskom okruženju, kao prihvatljiv okvir za tretiranje nepreciznih informacija i subjektivnih procena menadžera, mogu se koristiti osobine teorije fazi skupova, odnosno modeli bazirani na fazi logici.

U radu je iznesena postavka da teorija fazi skupova predstavlja podesan metodološki okvir koji može obezbediti optimalnije odlučivanje u menadžmentu inventara i procesu planiranja proizvodnje. Fazi modeli mogu obuhvatiti mnoge aspekte problema planiranja proizvodnje i procedure rešavanja jer fazi planiranje omogućava da nejasnost koja postoji u određivanju potražnje i parametara povezanih sa inventarskim troškovima, bude uključena u formulisanje problema. U tom smislu, fazi modeli na adekvatan način obrađuju i nesigurnost tražnje i procenjivanje troškova na bazi iskustva i subjektivnih ocena menadžera industrijske organizacije.

Fazi lingvističke izjave se uvrštavaju u ako–onda pravila odlučivanja kao sredstva za predstavljanje procene i prošlih iskustava menadžera u okviru problema. Na taj način se povećava realističnost modela i mogućnost primene fazi modela planiranja u industriji. Korisnost teorije fazi skupova se posebno ogleda u obuhvatanju modela planiranja sa višestrukim ciljevima gde je uključena dodatna nepreciznost usled konfliktnih ciljeva koji mogu biti iskazani u posmatranom problemu.

Iako se u ovom radu predloženi model korišćenja lingvističkih promenljivih u procesu fazifikacije i defazifikacije odnosi na upravljanje i kontrolu zalihama u industrijskim organizacijama, predstavljeni tipovi ako–onda pravila odlučivanja po kojima se modeliraju ulazne veličine, odnosno fazi lingvističke promenljive su takođe validna u svim segmentima upravljanja lancem snabdevanja i procesu planiranja proizvodnje industrijskih organizacija.

CITIRANI RADOVI

Axsater, S. (2006), Inventory Control, Second Edition, Springer Science.

Bojadziev, G., & Bojadziev, M. (2007), Fuzzy Logic for Business, Finance, and Management, Second Edition, World Scientific Publishing Co.

Chiang, J., Yao, J.S., & Lee, H.M. (2005), Fuzzy Inventory with Backorder Defuzzification by Signed Distance Method, Journal of Information Science and Engineering, 21, 673-694.

Gen, M., & Tsujimura, K. (1992), Method for Solving Multiobjective Aggregate Production Planning Problem with Fuzzy Parameters, Computers & Industrial Engineering, Vol.23, Issues 1-4, 117-120.

Guiffrida, A.L., & Rakesh, N. (1998), Fuzzy Set Theory Applications in Production Management Research: A Literature Survey, Journal of Intelligent Manufacturing, 9, 39-56.

Handfield, R., Warsing, D., & Wu, X. (2009), Inventory Policies in a Fuzzy Uncertain Supply Chain Environment, European Journal of operational research, Vol.197, Issue 2, 609-619.

Lee, Y.Y., Kramer, B.A., &Hwang, C.L. (1991). A ComparativeStudy of Three Lot-Sizing Methods for the Case of Fuzzy Demand, International Journal of Operations and Production Management 11, 72–80.

Mula, J., Poler, R., Garcia-Sabater, J.P., & Lario, F.C. (2006), Models for Production Planning Under Uncertainty: A Review, International Journal of Production Economics, 103, 271-285.

Mula, J., Poler, R., & Garcia-Sabater, J.P. (2008), Capacity and Material Requirement Planning Modelling by Deterministic and Fuzzy Models, International Journal of Production Research,Vol.46, Issue 20, 5589-5606.

Park, K.S. (1987), Fuzzy Set Theoretic Interpretation of Economic Order Quantity. Systems, Man and Cybernetics, 17(6). 1082-1084.

Peidro. D., Mula, J., Poler, R., & Verdegay, J.L. (2009) Fuzzy Optimization for Supply Chain Planning Under Supply, Demand and Process Uncertainties, Fuzzy Sets and Systems, Vol.160, Issue 18, 2640-2657.

Pešić, A., Pešić, D., & Tepavčević A. (2012), A New Strategic Tool For Internal Audit Of The Company Based On Fuzzy Logic, ComSIS Journal, Vol. 9, No. 2, 653-666,

Rotshtein, A.P., & Rakityanskaya, A.B. (2006), Inventory Control as an Identification Problem Based on Fuzzy Logic, Cybernitcs and System Analysis, Vol.42, Issue 3, 411-419.

Samanta, B., & Al-Araimi, S.A. (2001), An Inventory Control Model Using Fuzzy Logic, International Journal of Production Economics 73, 217-226.

Tepavčević, A., & Pešić, A. (2005), Special Lattice Intuitionistic Fuzzy Sets and Applications in Management in Non-profit Organizations, Fuzzy Economic Review, Volume X, No 1, pp. 63-70

Turksen, I.B. (1988). Approximate Reasoning for Production Planning. Fuzzy Sets and Systems 26, 23–37.

Ward, T.L., Ralston, P.A.S., & Davis, J.A. (1992).Fuzzy Logic Control of Aggregate Production Planning. Computers and Industrial Engineering 23, 137–140.

Waters, D. (2003). Inventory Control and Management. John Wiley & Sons Ltd.

Zadeh, L. (1965). Fuzzy sets. *Information and control*, 338-353. Preuzeto sa http://www-bisc.cs.berkeley.edu/Zadeh-1965.pdf

Zimmermann, H.J. (2001), Fuzzy Set Theory and its Applications, Fourth Edition, Kluwer Academic Publishers.

Zimmermann, H.J. (1985), Applications of Fuzzy Set Theory to Mathematical Programming, Information Sciences, Vol.36, Issue 1-2, 29-58.

Datum prve prijave: 03.02.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 03.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Pešić, A., Pešić, D., & Ivković, S. (2014, 07 15). Lingvističke fazi promenljive kao alat analize u menadžmentu inventara. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 258-270. doi:10.12709/fbim.02.02.02.26

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Pešić, Aleksandar, Duška Pešić, and Slavko Ivković. 2014. "Lingvističke fazi promenljive kao alat analize u menadžmentu inventara." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 258-270. doi:10.12709/fbim.02.02.02.26.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Pešić Aleksandar, Pešić Duška and Ivković Slavko Lingvističke fazi promenljive kao alat analize u menadžmentu inventara [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 258-270.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Pešić, A., Pešić, D. & Ivković, S., 2014. Lingvističke fazi promenljive kao alat analize u menadžmentu inventara. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 258-270.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Lingvističke fazi promenljive kao alat analize u menadžmentu inventara. **Pešić, Aleksandar, Pešić, Duška and Ivković, Slavko.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 258-270.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.27

UPRAVLJANJE ORGANIZACIONO KOMERCIJALNIM RIZICIMA U ZDRAVSTVENOM TURIZMU SRBIJE KROZ MARKETING MENADŽMENT KONCEPT

MANAGEMENT OF SERBIAN HEALTH TOURISM ORGANIZATIONAL AND COMMERCIAL RISKS THROUGH MARKETING MANAGEMENT CONCEPT

Jovanka Popović
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Vlado Radić
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Rade Stanković
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **H12, I11, L83, M3**

Apstrakt

Upravljanje organizacionim i komercijalnim rizicima u zdravstvenom turizmu kroz koncept marketing menadžmenta, doprinosi održivom uspehu zdravstvenog turizma, što podrazumeva poslovni uspeh u kontinuitetu, održivi razvoj, socijalnu odgovornost i poslovnu etiku, jer nema razvoja i progresa ako se isti ne shvate kao prioritet od opšteg značaja za sam razvoj.
Marketing menadžment u zdravstvenom turizmu treba shvatiti kao modernu orijentaciju, koja prerasta okvire klasičnih organizacionih struktura i vodi mnogo kompleksnijem načinu mišljenja, otvarajući horizonte na kojima konzervativno vođenje turističkih organizacija ne vidi svoje šanse.
Rad ima za cilj da oceni stanje zdravstvenog turizma u Republici Srbiji i sagleda realne opasnosti u okviru ukupne turističke ponude, sa zadatkom koji se zasniva na ulozi marketing menadžmenta kroz orijentaciju na upravljanje organizacionim i komercijalnim rizicima, i mogućnostima unapređenja dostignutog stepena razvoja zdravstvenog turističkog proizvoda, sledeći trendove razvoja ka ciljnom tržitšu relevantnih informacija, neophodnih za donošenje strateških poslovnih odluka, kroz date savete za sprovođenje istih.

Ključne reči: *marketing menadžment, zdravstveni turizam, organizacini rizici, komercijalni rizici*

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Jovanka Popović
jobajcetic@gmail.com

Abstract

Management of the organizational and commercial risks in health tourism through the concept of

marketing management, contributes to a sustainable success of health tourism, including continuous business success, sustainable development, social responsibility and business ethics, because there can be neither development nor progress, if they are not perceived as a priority for the overall progress. Marketing management in health tourism should be perceived as a modern orientation, which outgrows the framework of the classic organizational structure and leads to much more complex mindset, opening horizons where conservative management of tourism organizations does not see its chance.
The paper aims to assess the state of health tourism in the Republic of Serbia and identify the real threats within the overall tourism offer, with the task based on the role of marketing management through the orientation on organizational management and commercial risks and opportunities for the improvement of the achieved development level of health tourism product, following development trends towards the target market of relevant information necessary to make strategic business decisions, with consistent advice for their implementation.

***Keywords**: marketing management, health tourism, organizational risks, commercial risks*

1 UVOD

Činjenica je da se vrednosti zdravstveno-turističkih destinacija koje predstavljaju velike potencijale i prirodne resurse od nacionalnog značaja, mogu očuvati samo aktivnom i kontinuiranom zaštitom, koja predstavlja jedan od prioriteta u samom razvoju (Jovcic, 2008, p. 4).

Svesni smo toga da se svet sve više okreće zdravom životu i provođenju odmora u čistim, nezagađenim sredinama, sa zdravom hranom i svežim vazduhom. Mnoga područja u Srbiji su već stekla zavidnu reputaciju zdravstveno-turističkih destinacija. Svakako, usvajanjemkoncepta održivog razvoja i upravljanja zdravstvenim turizmom, uz korišćenje iskustava drugih zemalja, može se doprineti odgovarajućem pozicioniranju Srbije kao zavidne turističke destinacije na međunarodnom turističkom tržištu, što treba da doprinese razvoju turizma i istovremeno obezbedi veći priliv stranih turista i stranog novca.

Dok se u svetu beleži porast od 15 do 20 odsto godišnje, Srbija pati od nedostatka sadržaja i organizovane ponude zdravstvenog turizma, čak i u onim turističkim destinacijama koje u tom segmentu imaju tradiciju, izvrsne prirodne, kadrovske i društvene resurse.

Zbog velikog broja atraktivnih prirodnih i antropogenih turističkih resursa, Republika Srbija ima dobru osnovu za brži zdravstveno-turistički razvoj, a time i svestraniji privredni razvoj u celini, imajući u vidu to, da je turizam komplementarna delatnost sa mnogim drugim privrednim granama (poljoprivreda, trgovina, saobraćaj i dr.) (Popovic& al., 2013).

Naime, zdravstveni turizam predstavlja vrstu turističkih aktivnosti u kojoj bitno mesto zauzima stručno i kontrolisano korišćenje prirodnih lekovitih elemenata, postupaka fizikalne medicine i programiranih fizičkih aktivnosti u svrhu održanja i unapređenja fizičkog, psihičkog i/ili duhovnog zdravlja turista, a u cilju poboljšanja kvaliteta njihovog života (Kunst & Tomljenovic, 2011, p. 5-7).

Dobro očuvana priroda predstavlja jednu od fundamentalnih i konkurentskih prednosti razvoja turizma Srbije, dok raznovrsnost prirodnih i zdravstveno-turističkih resursa postaje dodatni razlog da se razvoj turizma smatra važnim sredstvom održivog razvoja kroz konzistentni i dugoročni pristup (Popovic, 2012).

Sa aspekta zdravstvenog turizma posebno su interesantni resursi biosfere (voda, vazduh, flora, fauna i sl.), zatim sunčeva svetlost i toplota (Rikalovic, 1999, p. 31-32).

Upravo iz navedenih razloga neophodnih za razvoj zdravstvenog turizma, posebnu pažnju treba posvetiti ulozi marketing menadžmenta, koji zahteva određenu regulaciju, gde bi outputi bili tržišno, poslovno i društveno prihvaćeni. Zato je zdravstvenom turizmu, kroz marketing menadžment, potrebno pristupiti kao procesu koji se sastoji iz planiranja, kontrole i organizovanja, kako bi se smanjila neizvesnost u pogledu očekivanog ishoda. Suština te neizvesnosti proizlazi iz nedovoljnosti i nepouzdanosti informacija, na osnovu kojih se donose neophodne odluke za ostvarenje cilja. Mnoštvo tih odluka sračunato je na ostvarenje budućih rezultata privređivanja, odnosno poslovnog dobitka, gde je „cilj da se otklone slabosti i poveća stepen satisfakcije kroz ispunjenje i eventualno prevazilaženje očekivanja“ turista (Sekulovic, 2009).

2 ULOGA MARKETING MENADŽMENTA U RAZVOJU ZDRAVSTVENOG TURIZMA U SRBIJI

Poznato je da zdravstveni turizam predstavlja najstariji specifični oblik turizma u okviru kojeg se stručno i kontrolisano koriste prirodni i lekoviti faktori, kao i postupci fizikalne terapije u cilju očuvanja i unapređenja zdravlja (Lazovic, 2011). Osnovu razvoja zdravstvenog turizma čini upotreba prirodnih i lekovitih faktora koji u Srbiji mogu biti banjski i klimatski. U banjama se nudi uravnotežena ishrana, isključenost od buke i zagađenja vazduha, fizička aktivnost, društveni i duhovni programi, a činjenica da u Srbiji ima preko 50 zdravstveno-lečilišnih destinacija, kao i da je nesumnjiv kvalitet termalnih voda na kojima je bazirana njihova ponuda, predstavlja veliki razvojni potencijal Srbije za budućnost.

Neuvažavanje koncepta održivog razvoja u zdravstveno-turističkoj oblasti, dovelo je u proteklom periodu do niza negativnih efekata, čime su ugroženi prirodni i lekoviti faktori i celokupan ambijent zdravstveno-turističkih mesta. Zato, zdravstveni turizam zaslužuje ne samo posebne mere zaštite uz adekvatnu odgovornost javnog i privatnog sektora, nego i adekvatno upravljanje i organizovanje. Da bi se otklonile moguće posledice i obezbedila prevencija negativnih efekata u zdravstvenom turizmu, pažnja se mora posvetiti ne samo zakonskim i prostorno-planskim aktivnostima, nego i organizacionim, informacionim, upravljačkim i edukativnim merama.

Svim navedenim merama može se pristupiti kroz modernu orijentaciju, koja prerasta okvire klasičnih organizacionih struktura i vodi mnogo kompleksnijem načinu mišljenja, otvarajući horizonte na kojima zdravstveno-turističke organizacije vide svoje šanse, gde je prvenstveni cilj tržišno pozicioniranje, prepoznatljivost i, naravno, profit. Pomenuta moderna orijentacija govori o koncepciji marketing menadžmenta, u kojoj kupac (potrošač) igra glavnu ulogu, proizvod sporednu, gde se konkurencija guši, a lojalnost obezbeđuje savršenom ponudom kroz etičke vrednosti. Druga strana koncepta orijentisana je ka očuvanju i zaštiti potencijalnih resursa, ređe usluzi, pa tek onda profitu i samoodrživosti. Po ovom konceptu konkurencija se prihvata, nekada čak i podržava ustupanjem ljudskih i tehničkih resursa.

Marketing menažment predstavlja stub na kome centralno mesto imaju kreatori zdravstveno-turističkog proizvoda, lokalna zajednica i turistička organizacija, koji kroz saradnju i partnerstvo ostvaruju zajednički interes. To zahteva prilagođavanje zbog stalnih promena, ubrzane globalizacije, rastuće konkurencije, novih tehnologija, imperativa kvaliteta, inovacija itd. (Krasojevic, 2011, p. 297)

Savremena marketing menadžment orijentacija zahteva da se poslovne odluke donose na bazi ekonomskih zakonitosti ponude i tražnje, uz proaktivno i podsticajno izazivanje tražnje. S obzirom da zdravstveni turizam ima dosta specifičnosti, neophodno je odstupiti od uobičajenih pravila funkcionisanja i pristupiti kroz koncepciju marketing menadžmenta.

Primena marketing menadžmenta u zdravstvenom turizmu je specifična, pre svega zbog razlike u upravljanju materijalizovanim proizvodima u odnosu na upravljanje uslugama, kao i zbog heterogenosti turističkog tržišta. Marketing menadžment u zdravstvenom turizmu predstavlja fokus na veći broj faktora, određenu sistematičnost u redosledu poteza, a sve sa ciljem utvrđivanja odgovarajuće strategije i politike razvoja, koja će doprineti ostvarenju postojećih ciljeva svake konkretne zdravstveno-turističke ponude (Zupanovic, 2011).

Marketing menadžment u zdravstvenom turizmu treba da bude koncipiran tako da smanji, a po mogućnosti potpuno eliminiše rizike, jer predstavlja pokretačku snagu za koncipiranje strategijskog razvoja zdravstvenog turizma.

3 UPRAVLJANJE RIZICIMA KROZ MARKETING MENADŽMENT U ZDRAVSTVENOM TURIZMU SRBIJE

Životna sredina u kojoj se poslovni dogovori odnose na subjekte turisitčke privrede stalno se menja. Većina problema sa kojima se marketing menadžment suočava, isključivo se baziraju na:

- nedostatku informacija,
- čestom redefinisanju problema,

- nepostojanju programa za njihovo rešavanje,
- uticaju više od jedne osobe, kao i
- dugoročnom karakteru problema.

Karakteristike loše stukturiranih problema odnose se na (Bass, 1983, p.13):

1. nemogućnost adekvatne saglasnosti kod rešavanja mogućih problema,
2. nepostojanje odgovora o primeni metodologije za postizanje ciljeva,
3. nemogućnost jasno definisanog programa iz kontrolisanih, nekontrolisanih i promenljivih ciljeva,
4. probleme koji se sastoje od velikog broja međusobno zavisnih problema.

U turizmu, samim tim i zdravstvenom turizmu, postoje brojna ograničenja koja, pod pretpostavkom nepromenjene životne sredine, otežavaju sprovođenje racionalnog modela donošenja upravljačkih odluka. To je osnovni razlog zašto je u praksu neophodno uvesti marketing menadžment koncipiran da smanji, po mogućnosti potpuno eliminiše rizike, jer isti predstavljaju pokretačku snagu za koncipiranje strategijskog razvoja zdravstvenog turizma.

Da bi se rizici adekvatno kontrolisali pri razvoju zdravstvenog turizma u Republici Srbiji, turističke organizacije koje su prihvatile koncepciju marketing menadžmenta kao poslovnu filozofiju, trebaju istu shvatiti kao polaznu i glavnu orijentacionu tačku ukupnog sistema planiranja, kontrole i organizovanja.

Kako bi se postigla efikasnost i konzistentnost u upravljanju rizicima kroz koncepciju marketing menadžmenta, najvažnije je pravilno delegirati odgovornosti i ovlašćenja za realizovanje plana, tj. stvoriti takvu organizacionu konfiguraciju marketing menadžmenta, koja treba da garantuje kretanje zdravstvenog turizma željenom putanjom ka definisanim ciljevima.

Ciljevi marketing menadžmenta trebaju biti usklađeni s ciljevima rada i poslovanja zdravstveno-turističkih centara, jer zdravstveni turizam predstavlja jedan od najjačih trendova putovanja u poslednje vreme. Tome je, naravno, doprinela svest ljudi koji brinu za sopstveno zdravlje, ali i promene u načinu rada i života savremenog društva (Cavlek & al., 2011, p. 355-359).

U zdravstvenom turizmu se "zahteva veći stepen fleksibilnosti i adaptibilnosti u odnosu na promenljive uslove u okruženju, gde postoji visok stepen neizvesnosti, gde se menjaju ekonomski uslovi poslovanja i struktura tržišta" (Cerovic, 2003). Tako da uloga marketing menadžmenta mora imati značajnu mesto pri samom razvoju, s obzirom da se u kontinuitetu pojavljuju nove forme i oblici rizika. Stav prema riziku utiče na izbor strategije (Cerovic, 2002) marketing menadžmenta, što može da varira od lakog (ili jednostavnog) prihvatanja, do izbegavanja rizika. U privrednim granama kao što je turizam, (posebno kada se govori o specifičnom zdravstvenom turizmu), rizik teško može da se izbegne (Pearce & al., 1988, p. 307).

Kroz okvirna načela upravljanja rizicima shvata se (Hornung & al., 1999, p. 317-325):

- da su rizici nužno povezani s postizanjem uspeha,
- da nijedna aktivnost ili odluka ne sme povlačiti rizik opstanka organizacije,
- da rizici prihoda moraju biti primereno nagrađeni ostvarenim profitom,
- da rizike treba usmeriti instrumenatima upravljanja rizicima u zdravstvenom turizmu.

Kako bi se smanjio rizik, a imajući u vidu tradicionalni pristup zdravstvenom turizmu, neophodno je da se upravljanje istim posmatra kao deo koncepta marketing menadžmenta. Iz ovih razloga marketing menadžment treba da bude poslovna koncepcija, koja pored planiranja, kontrole i organizovanja, obuhvata i upravljanje organizacionim i komercijalnim rizicima. U ovakvoj koncepciji, osnovno kohezivno polje usmereno je na oblast ciljeva, tj. na uticaj pojedinih funkcija za razvoj zdravstvenog tuizma u Republici Srbiji.

3.1 Organizacioni rizici

Odluke u organizacionoj strukturi treba da se donose u okviru koncepcije marketing menadžmenta, jer efikasna primena nije takva da odgovora šansama i ograničenjima zdravstvenog turizma. Razvoj marketing menadžment koncepcije ne prevazilazi zahteve trenutne strategije razvoja zdravstvenog turizma, tako da se mora usmeriti na organizacioni sistem koji obezbeđuje rezervni potencijal u uslovima brzih promena u okruženju.

U procesu upravljanja organizacionim rizicima kroz koncepciju marketing menadžmenta, posebna pažnja usmerava se na okvir i

determinante organizovanja strateškog plana razvoja zdravstvenog turizma, jer se organizaciona struktura, kao produkt postupka organizovanja, posmatra prvenstveno kao forma koja obezbeđuje implementaciju strateških planova (Popovic, 2012).

U tom smislu, uloga marketing menadžmenta treba da bude derivat ciljnog, strateškog i taktičkog kompleksa upravljanja organizacionim rizicima. S druge strane, realnost najvećeg broja turističkih organizacija pokazuje da organizacione strukture obično nadživljavaju planske parametre zbog kojih su izgrađene i da postaju (svesno ili spontano) autonomni entiteti upravljačkog sistema. To znači da u stvarnosti postoji vrlo jak povratni uticaj strukture na planiranje i kontrolu. Zbog toga je kompletan upravljački proces realnije shvatiti kao kontinuirani ciklus, nego kao niz faza.

Na profil konkretne turističke organizacije kroz koncepciju marketing menadžmenta utiče niz faktora koji dovode do organizacionih rizika. Savremeno okruženje i promene koje se u njemu dešavaju nameću menadžerskim strukturama da procesu upravljanja organizacionim rizicima prilaze koristeći i neke nove ili adaptirane pristupe. U prvom redu, pomenuti koncept može sve manje da se posmatra kao jedna od funkcija u preduzeću. On jednostavno mora da postane način razmišljanja kompletne menadžerske strukture, a to mora da se odrazi i na turističku organizaciju.

Marketing menadžment kroz proces upravljanja organizacionim rizicima mora da bude vodeća poslovna filozofija, a to podrazumeva da bude totalna i integralna. Jedna od ključnih pretpostavki za ovo jeste adekvatna organizaciona menadžerska struktura. Nekome se može učiniti da je ovo koncepcija marketing menadžment "diktature", ali "diktator" je tržište, odnosno sve sofisticiraniji i zahtevniji turista. Jedini odgovor na "diktaturu" jeste totalna marketing menadžment orijentacija, kao jedini izlaz u razvoju zdravstvenog turizma u Republici Srbiji.

Već su razmatrani važniji aspekti relevantnih trendova razvoja zdravstvenog turizma u Republici Srbiji u savremenom okruženju, kao i mogućnosti turističkih organizacija da im se prilogode na odgovarajući način. Jedan od najvažnijih trendova upravljanja organizacionim rizicima kroz marketing menadžment jeste fokusiranje na zahtevne turiste, odnosno stavljanje istog u centar ispitivanja. Osposobljavanje organizacije kroz marketing menadžment koncepciju za fokusiranje na zahtevne turiste, znači, u prvom redu, izgradnju adekvatne strukturne koordinacije i prateće informacione podrške. Ovaj proces zahteva da turistička organizacija prođe kroz četiri faze:

- podeljene koordinacije,
- serijske koordinacije,
- dogovorne koordinacije i
- integralne koordinacije (Gulati & Oldruyd, 2005).

Raspoloživa informaciona tehnologija daje bazne pretpostavke za implementaciju fokusiranog pristupa zahtevnim turistima. Međutim, da bi se došlo do integralne koordinacije, potrebno je na adekvatan način razviti organizacionu strukturu marketing menadžmenta i turističke organizacije u celini. To zahteva postupnost, odnosno etapnu izgradnju koordinacionog sistema, kao veoma važnog za efikasno funkcionisanje.

Važna determinanta organizacione strukture kroz ulogu marketing menadžmenta, bazirana je na raspoloživosti kadrovskih resursa. Organizacija može da bude dobro koncipirana i adekvatna. Međutim, bitno je ko će popuniti radna mesta predviđena samim organizacionim rešenjem. Profil osoblja koje treba da bude angažovano zavisi od podfunkcije, koje traže prvenstveno kreativce, analitičare i disciplinovane izvršioce.

Nedostatak odgovarajućeg profila osoblja reflektuje se na krajnji ishod, tako da marketnig menadžment mora da bude prilagođen pomenutoj vrsti organizacionog rizika, a naprednije strukture treba programirati u situacijama kad su turističkim organizacijama na raspolaganju svi potrebni kadrovski resursi.

Relacione komponente marketing menadžmenta, odnosno zahtev da turisti budu u fokusu mikrosistema, sve više uslovljavaju da se operativno, čak i taktičko odlučivanje, na neki način demokratizuje. Brza i adekvatna reakcija preduzeća na individualne zahteve turista, traži autorizaciju odluka, koje imaju značajnu troškovnu težinu i kao takvateži njihovom smanjenju, što se odražava na organizacionu strukturu.

3.2 Komercijalni rizici

Posmatrajući, kroz koncepciju marketing menadžmenta, neophodne aktivnosti koje doprinose razvoju zdravstvenog turizma u Republici Srbiji, pored organizacionih, neophodno je spomenuti i komercijalne rizike, koji se odnose na sam proizvod, njegovo organizovanje, diferencijaciju, inovaciju i ostalo.

Upravljanje ili kontrolisanje komercijalnih rizika posmatra se kroz proizvodni model organizovanja, što podrazumeva uvođenje marketing menadžera, kvalitetnog proizvoda u zdravstveno-turističku ponudu za svaku inovaciju (Popovic, 2012).

Čitav proizvodni model organizovanja, baziran je na koordinativnoj ulozi marketing menadžera koji uglavnom nema linijski, odnosno naredbovani autoritet prema funkcionalistima-specijalistima, tako da funkcioniše sistemom eksternog pregovaranja sa turbulentnim okruženjem. Po Kotleru, neki od tipičnih zadataka marketing menadžera mogu biti sledeći (Kotler & Keller, 2006, p. 699):

- razvoj dugoročne i konkurentske strategije za proizvod,
- priprema godišnjeg marketing menadžment plana,
- rad sa oglasnim i promotivnim agencijama na razvoju poruke i programa,
- povećanje podrške proizvodu kod prodajnog osoblja i posrednika,
- prikupljanje kontinuiranih informacija o uspehu proizvoda, stavovima kupaca i posrednika, i novim problemima i mogućnostima,
- iniciranje poboljšanja proizvoda da bi se izašlo u susret promenjenim tržišnim potrebama.

Model koji je koncipiran na ulozi marketing menadžera treba da reši pitanje specijalističke zatvorenosti i da objedini sve funkcionalne resurse, s obzirom da je zdravstveni turizam specifična kategorija, sa zadatkom da smanji rizike u samom proizvodnom modelu. U konkretnim slučajevima, uspeh ovog koncepta zavisi, od pregovaračkih i ubeđivačkih sposobnosti marketing menadžera, odnosno njegovog ličnog profesionalnog autoriteta.

Da bi se koliko-toliko prevazišao problem nedostatka linijskog autoriteta, unapređenje zdravstveno-turističkog proizvodnog modela moguće je kroz uvođenje proizvodnih timova ili timova za brend. Zajedničko za ova unapređenja je to što marketing menadžer više nije usamljen kao koordinator, nego prelazi na timski rad.

Unapređenje zdravstveno-turističkog proizvodnog modela može doprineti svrsishodnosti i otklanjanju slabosti, koje rezultujuiraju iz koordinacionog, a ne linijskog pristupa obavljanju aktivnosti. To se naročito odnosi na horizontalni proizvodni tim koji okuplja veći broj potrebnih specijalista. U meri u kojoj ovakve strukture mogu da se stabilizuju na duži rok, kompletan model biće uspešniji (Popovic, 2012).

Upravljanje komercijalnim rizicima kroz koncepciju marketing menadžmenta, posmatrano u celini, može dati dobre rezultate u kratkom i srednjem roku, pošto je dosta tvrdo orijentisan na performansu proizvoda (marke) po kriterijumu tržišnog učešća, dok dugi rok predviđanja donosi opasnost zbog generičkih potreba, gde se gubi kontrola nad komercijalnim rizicima.

4 ZAKLJUČAK

Zdravstveni turizam predstavlja značajnu kategoriju u turizmu Srbije, najviše zbog kvaliteta i velikog broja izvora lekovitih voda različitih terapeutskih svojstava. Ono što se očekuje od srpskog zdravstvenog turizma jeste povećanje konkurentnosti, povećanje deviznog priliva, povećanje turističkog prometa, rast zaposlenosti, sve to u cilju transformacije Srbije u konkurentnu turističku destinaciju.

Kako bi se privukla međunarodna tražnja za zdravstveno-turističkim proizvodom Srbije, potrebno je najpre tržišno pozicionirati današnji proizvod. To je moguće jedino kroz uspostavljanje marketing menadžment koncepcije, koja će ogranizacione i komercijalne rizike držati pod kontrolom, adekvatnim zalaganjem kroz definisanje jasnih razvojnih ciljeva, koraka realizacije i efikasnog međunarodnog koordinisanja svih učesnika u procesu.

Međutim, skenirano sadašnje stanje kroz asortiman usluga u zdravstvenoj turističkoj ponudi; malu zainteresovanost privrednih i drugih subjekata iz drugih delatnosti da putem zdravstveno-turističkog proizvoda plasiraju sopstvene potrebe; relativnu neorganizovanost i nepovezanost nosilaca poslovne politike onih

privrednih subjekata koji se direktno uključuju u pružanje usluga turistima; često prisustvo netržišnog ponašanja, nizak kvalitet zdravstveno-turističkog proizvoda koji izaziva negativne posledice i na ostale instrumente poslovne i turističke politike i objektivno otežava stvaranje njihove optimalne kombinacije i sl.; marketing menadžmentu omogućava prerastanje okvira klasičnih organizacionih struktura i usmerenje ka kompleksnijem načinu mišljenja, otvarajući horizonte na kojima konzervativno vođenje turističkih organizacija ne vidi svoje šanse.

Nema razvoja i progresa zdravstvenog turizma u Republici Srbiji bez definisane marketing menadžment koncepcije, kao prioriteta opšteg značaja za razvoj turizma. Marketing menadžment može biti efikasan samo ako je deo celokupnog sistema baziran na načinu razmišljanja i ponašanjaturista. Politika i politički faktori manipulativnog karaktera ne smeju ostati faktori koji utiču na razvoj zdravstvenog turizma, kao i nerazvijena i nekvalitetna turistička infrastuktura i oskudna znanja iz oblasti marketing menadžmenta. Ulogu države treba usmeriti na povezivanje postojećih projekata, promocije i zakonodavstva, a lokalna partnerstva privatnog i javnog sektora usmeriti na klastere, sa zajedničkim ciljem promovisanja zdravstvenog turizma.

Marketing menadžment treba da je imperativ sadašnjeg vremena, s obzirom da je jedna od njegovih uloga u razvoju zdravstvenog turizma bazirana na kontrolisanju neizbežnih rizika. Jedino kroz marketing menadžment koncepciju rizik je moguće prihvatiti kao realnost, jer se zasniva na načelima upravljanja i poznavanju organizacione i komercijalne strukture.

Upravljanje organizacionim i komercijalnim rizicima kroz koncept marketing menadžmenta doprinosi održivom uspehu zdravstvenog turizma, što podrazumeva poslovni uspeh u kontinuitetu, održivi razvoj, socijalnu odgovornost i poslovnu etiku. Analiza predočenog stanja ukazuje da Republika Srbija ima vrlo dobre preduslove koji trenutno nisu u dovoljnoj meri iskorišteni, niti promovisani za razvoj profitabilnih zdravstveno-turističkih aktivnosti. Prirodni resursi (termalne i lekovite vode, blizina reka i jezera), bogato istorijsko, kulturno i industrijsko nasleđe, povoljan geografski položaj (naročito u pogledu korištenja saobraćajne infrastrukture), tradicionalna gostoljubivost ljudi, postojeće turističke agencije, postojeća turistička infrastruktura, multietnički karakter Srbije i multikulturne tradicije, kao i rastuća svest glavnih aktera, predstavljaju koristi koje razvoj zdravstvenog turističkog sektora donosi ukupnoj privredi.

CITIRANI RADOVI

Bass, B. (1983). Organizational Decision Making, Richard D.Irwin, Inc, Homewood, Illinois, p.13

Cavlek, N., Bartoluci, M.,Prebezac, D., & Kesar, O. (2011).Turizam, Školska knjiga, Zagreb, p. 355-359.

Cerovic, S. (2002). Strategijski menadžment turističke privrede Srbije, Želnid press, Beograd

Cerovic, S. (2003). Menadžment u turizmu, Čigoja, Novi Sad

Gulati, R., & Oldruyd, J.B. (2005). The Quest for Customer Focus, Harvard Business Riview,Hornung, K., Reichmann T., Diederichs, M. (1999). „Riskomanagement," Controling, No. 7, p. 317-325.

Jovcic, D. (2008). Stanje i perspective razvoja banjskog turizma u Srbji, Glasnik srpskog geografskog društva – sveska LXXXVIII, br. 4, Srpsko geografsko društvo, Beograd, p. 3-18

Kotler, P., & Keller, K.L. (2006). op.cit., p. 699

Krasojevic, D. (2010). Strategic Management and Marketing in cultural Tourism of Serbia, Singidunum revija Vol. 8/No., 1 UDK: 005.21:338.48-6:7/8(497.11); 338.487:659.1(497.11), Beograd, p. 297

Kunst, I. & Tomljenovic, K. (2011). The role of halt tourism in strengthening rural ereas competitiveness in Croatia, The Institute for tourism, Zagreb

Lazovic, M. (2011). Strategija razvoja zdravstvenog, wellness i spa ruzima Srbije-šanse i izazovi, Institut za rehabilitaciju, Beograd

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1988). Strategic Management, third ed., Irwin Home World, Illinois, p. 307

Popovic, J. (2012).*Marketinski pristup razvoju zdravstvenog turizma u Republici Srbiji*, Doktorska disertacija, Univerzitet sv. Kliment Ohridski, Bitola, Fakultet za turizam i ugostiteljstvo – Ohrid, Makedonija

Popovic, J., Novovic, M., i Mihajlovic, B. (2013). Strategic Development and Promotion Guidelines of Health and Ecotourism in Serbia, Employment, education and entrepreneurship, The second International Conferernce, ISBN 978-86-6069-091-5, Beograd

Rikalovic, G. (1999). Natural Resources Economics, Đorđe Natošević, Inđija

Sekulovic, N. (2009). Kvalitet usluga i satisfakcija potrošača u turizmu, Magistarska teza, Univerzitet Singidunum, Departman poslediplomskih studija, Beograd

Zupanovic, I. (2011). Strateški menadžment turističke destinacije, Fakultet za menadžment Herceg Novi, Kotor

Datum prve prijave: 31.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 20.03.2014.
Datum prihvatanja članka: 14.05.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Popović, J., Radić, V., & Stanković, R. (2014, 07 15). Upravljanje organizaciono komercijalnim rizicima u zdravstvenom turizmu Srbije kroz marketing menadžment koncept. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 271-278. doi:10.12709/fbim.02.02.02.27

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Popović, Jovanka, Vlado Radić, and Rade Stanković. 2014. "Upravljanje organizaciono komercijalnim rizicima u zdravstvenom turizmu Srbije kroz marketing menadžment koncept." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 271-278. doi:10.12709/fbim.02.02.02.27.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Popović Jovanka, Radić Vlado and Stanković Rade Upravljanje organizaciono komercijalnim rizicima u zdravstvenom turizmu Srbije kroz marketing menadžment koncept [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 271-278.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Popović, J., Radić, V. & Stanković, R., 2014. Upravljanje organizaciono komercijalnim rizicima u zdravstvenom turizmu Srbije kroz marketing menadžment koncept. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 271-278.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Upravljanje organizaciono komercijalnim rizicima u zdravstvenom turizmu Srbije kroz marketing menadžment koncept. **Popović, Jovanka, Radić, Vlado and Stanković, Rade.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 271-278.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.28

PROMOVISANJE ODRŽIVOG URBANOG TRANSPORTA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA

SUSTAINABLE URBAN TRANSPORT PROMOTION AS A FUNCTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Veljko Radičević
Gradska uprava grada Niša, Niš, Srbija

Marko Subotić
Saobraćajni fakultet, Doboj, Republika Srpska

Dragana Milić
Gradska opština Medijana, Niš, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **O18, Q01, R4**

Apstrakt

Saobraćajne sisteme u urbanim aglomeracijama karakteriše niz negativnih efekata kao što su zagušenje, opadanje nivoa kvaliteta usluge prevoza, snižavanje bezbednosti saobraćaja, zagađenje vazduha, povećanja nivoa buke i narušavanje životne sredine. Ovi efekti su posebno izraženi u gradskim sredinama. Prema podacima Ujedinjenih Nacija u gradovima živi oko 50% svetskog stanovništva, a očekuje se da taj broj poraste na 61% do 2030. godine. Od donosioca odluka i kreatora politike urbanog transporta se očekuje da uspostave strateški okvir i operativni model za rešavanje problema narastajuće mobilnosti i degradacije životne sredine. Savremeni pristupi u rešavanju navedenih problema mogu se naći u principima održivog transporta, koji se razvio kao deo strategije održivog razvoja.

Ovaj rad, ima za cilj definisanje modela kampanje odnosa sa javnošću za promovisanje održivih vidova urbanog transporta. U radu je najpre predstavljen i analiziran primer iz prakse, međunarodna kampanja „Dan bez automobila“, a zatim je prikazan jedan pristup definisanju u sprovođenju kampanje za podizanje svesti o važnosti promene „saobraćajnih navika“ i njihovom doprinosu očuvanju životne sredine u gradovima. Posebna pažnja je posvećena promovisanju korišćenja javnog gradskog prevoza, bicikala, kao i pešačenja umesto putničkih automobila. Takođe, u radu su predstavljeni rezultati istraživanja poznavanja karakteristika održivog transporta, koji predstavljaju osnovu za izbor adekvatne strategije u cilju efikasnog promovisanja održive mobilnosti u jedinici lokalne samouprave.

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Veljko Radičević
veljkoradi@gmail.com

Ključne reči: *održivi razvoj, održivi transport, kampanja*

Abstract

Transport systems in urban agglomerations are characterized by a number of adverse effects such as traffic congestion, deterioration of transport service quality, reduced traffic safety, air pollution, increased noise levels, and negative impacts on the environment. These effects are especially recognizable in city areas. According to United Nation's statistics, about 50% of the world population lives in cities and this figure is expected to grow up to 61% until 2030. It is also expected that both a decision-maker and urban transportation politics creator set up a strategic framework and operational model for solving the conflict of growing mobility and degradation of the environment. Modern solution to the stated problems can be found in the principles of sustainable transport, which emerged as a part of the sustainable development strategy.

This article has an aim to define a model for a public relations campaign that promotes the sustainable means of transport. The part of the article presents and analyzes a real-world example from an international campaign called "The Car Free Day". Furthermore, a model has been presented for conducting a campaign that would raise public awareness about the importance of the need to change people's "traffic habits" and how this would benefit the protection of the urban environment. Special attention has been given to the promotion of the public transport usage, bicycle usage as well as walking instead of using a car.

The paper also presents the results of a research on the sustainable transport characteristics which form a basis for selecting an adequate strategy with a view to effective promotion of sustainable mobility in a local self-management unit.

Key words: *sustainable development, sustainable transport, campaign*

1 UVOD

Nagli razvoj industrije i povećanje obima saobraćaja, kao i prekomerna eksploatacija šuma doveli su do intenzivnih klimatskih promena koje se negativno odražavaju na floru i faunu i društvo u celini. Saobraćajni sistem predstavlja jedan od osnovnih činilaca ekonomskog rasta i kvaliteta života stanovnika. Istovremeno je jedan od najvećih zagađivača životne sredine, u prvom redu zbog velike emisije štetnih gasova motorizovanih transportnih sredstava, kao i značajan uzročnik promene klime, osiromašenja biološke raznolikosti, pojave buke, vibracija, i značajnog snižavanja nivoa bezbednosti učesnika u saobraćaju. Ekološka šteta uzrokovana saobraćajem konstantno raste. Zbog toga se postavlja pitanje kako osigurati kontinuirani razvoj mobilnosti, a u isto vreme zaštiti prirodu, odnosno redukovati emisiju štetnih gasova, nivo buke i broj saobraćajnih nezgoda.

Razvoj ljudske civilizacije ide uzlaznom linijom, tako da se očekuje da će trošenje prostora i resursa dešavati i u budućnosti. S obzirom da trošenje životne sredine i njenih resursa ima i svoje granice rasta, dalji razvoj mora da bude *„usklađeni razvoj-održivi razvoj”* za *„održivu budućnost”.*

Prema rečima Tomasa Džefersona, 6. septembra 1789.godine: „Zemlja s punim pravom i u potpunosti, pripada svakoj generaciji za njenoga trajanja i ni jedna generacija ne sme napraviti dugove koji ne mogu biti plaćeni dok ona postoji ”.

Jedna od prvih definicija *„održivog razvoja”* pojavila se 1980. godine u Svetskoj strategiji zaštite (The World Conservation Strategy, 1980) *„Da bi razvoj bio održiv on mora uzeti u obzir socijalne i faktore životne sredine, kao i ekonomske, poštujući ljudske i prirodne resurse, dugoročne i kratkoročne ciljeve i negativnosti alternativnih aktivnosti”.*

Održivi razvoj se zasniva, pre svega, na principu intergeneracijske jednakosti. Ukoliko nema poštovanja ovog principa, tada štete u životnoj sredini učinjene u jednoj, prelaze na sledeću generaciju. Dalji razvoj zavisi od biosfere i njenog ekosistema, ali najviše od ljudi i njihovog ponašanja u sredini. Na osnovu preporuka Komisije Evropske zajednice „Održivi razvoj bi mogao da se postigne utvrđivanjem zajedničkih ciljeva i mera u kombinaciji nacionalnih i međunarodnih organizacija i njihove međusobne koordinacije i saradnje”. Najčešće navođena definicija održivog razvoja nalazi se u izveštaju

„Naša zajednička budućnost", koji je na poziv Ujedinjenih nacija sačinila Svetska komisija za životnu sredinu i razvoj 1987. godine glasi: *„Održivi razvoj je razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice a istovremeno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe".*

Svetska komisija za životnu sredinu i razvoj je 1987. godine objavila izveštaj "Naša zajednička budućnost", u kojem je ukazano na posledice koje na životnu sredinu mogu imati nekontrolisani ekonomski i demografski rast i na potrebu definisanja održivog razvoja. Ova sugestija o potrebi definisanja održivog razvoja razmatrana je na nizu sastanaka, da bi na Ministarskoj konferenciji u Bergenu (Norveška), koju je organizovala norveška Vlada i komisija Ujedinjenih nacija za Evropu, maja 1990. godine, usvojena deklaracija, kojom je proklamovan pojam održivi razvoj. Koncept održivog razvoja usvojila je Evropska unija iste godine. Najzad, Druga konferencija Ujedinjenih nacija o životnoj održana 1992. godine u Rio de Žaneiru, usvajanjem dokumenta „Rio deklaracija o životnoj sredini i razvoju" proklamovala je koncept održivog razvoja kao model rešavanja ekoloških problema podjednako kako na globalnom i lokalnom planu. (Radulović, et al., 1997)

2 ODRŽIVI TRANSPORT

2.1 Pojam i koncept održivog transporta

Pored pozitivnih efekata koje evidentan rast obima saobraćaja ima na ekonomski prosperitet gradova i regiona, sve izraženije negativne posledice dosadašnjih politika u oblasti saobraćaja umanjuju značaj istog rasta i razvoja. Negativni efekti najizraženiji su u urbanim sredinama. Stalno povećanje broja stanovnika u gradovima i stepena motorizacije, rezultira sve većim zagušenjima saobraćaja na uličnoj mreži, kao posledica sve većeg korišćenja automobila i nemogućnosti daljeg zadovoljenja potražnje izgradnjom novih kapaciteta saobraćajne ponude grada. Negativni efekti povećanja obima saobraćaja i sve intenzivnijeg korišćenja motorizovanih transportnih sredstava u gradovima su: emisija štetnih gasova, potrošnja energije, komunalna buka, saobraćajne nezgode, zauzimanje prostora i vremena u ionako ograničenim urbanim sredinama, smanjujući mogućnosti za obavljanje drugih delatnosti.

Koncept održivog transporta razvio se ranih 1990-tih godina kao deo strategije održivog razvoja. Modifikovanjem definicije Bruntland komisije za održivost planete (United Nations, 1987), moguće je utvrditi definiciju održivog transporta kao sposobnost da se odgovori na današnje transportne potrebe, bez ugrožavanja mogućnosti istog za buduće generacije.

Opšti je zaključak, da je transport žrtva sopstvenog uspeha. Saobraćajna zagušenja su u stalnom porastu i rast je osnovni uzrok postojećih problema zagađenja životne sredine. (Lyons, 2003)

Porast broja individualnih putničkih vozila uslovljava proširenje saobraćajne mreže, što dovodi do smanjenja zelenih površina u gradskim sredinama, povećanje zagađenja vazduha i samim tim dovodi do degradacije životne sredine. Usled toga, smanjene su saobraćajne površine za nemotorizovane tokove i mogućnosti građana za slobodnijim kretanjima. Povećanje nivoa zagađenja i manje mogućnosti za slobodnijim kretanjima građana na saobraćajnoj mreži (pešačenje, korišćenje bicikala itd.) dovode do pada nivoa kvaliteta života u urbanim sredinama.

Održivi razvoj – samim tim i održivi razvoj saobraćaja zasniva se na principu intergeneracijske jednakosti. Ukoliko nema poštovanja ovog principa, tada štete u životnoj sredini učinjene u jednoj, prelaze na sledeću generaciju. (Đukanović, 1996) Na osnovu toga, u okviru saobraćajnog sistema definiše se transportna politika kao značajan segment održivog razvoja. U skladu sa tim, u Beloj knjizi (2010.godine), predložene su mere sa ciljem da se saobraćajni sistem razvija „prijateljski" u odnosu na životnu sredinu, kako bi se njeni resursi sačuvali i bili održivi za buduće generacije.

Analizirajući iskustva u okviru EU može se zaključiti da postoji neostvaren cilj – promene balansa između vidova saobraćaja, koji podrazumeva ne samo sprovođenje ambicioznog programa mera transportne politike predočene u Beloj knjizi (COM (2001) 370), već i stalne mere na nacionalnom i lokalnom nivou u okviru drugih politika, odnosno:

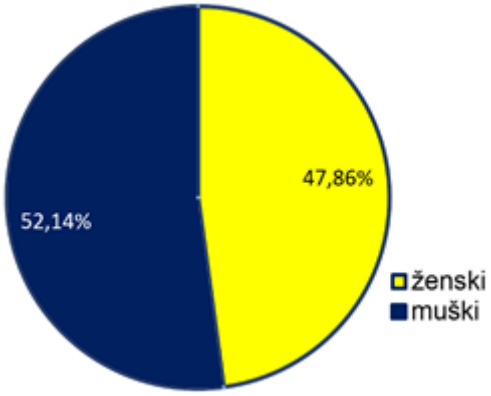
- ekonomska politika mora uzeti u obzir određene faktore koji doprinose povećanju zahteva za transportnom uslugom, naročito faktore povezane sa "Just-in-time" proizvodnjom i upravljanjem zalihama;
- politika korišćenja zemljišta i urbanog planiranja treba da bude definisana tako da ne bude uzrok povećane mobilnosti usled neuravnoteženog planiranja udaljenosti između kuće i mesta rada;
- socijalna i politika obrazovanja treba da omogući bolju organizaciju radnih i školskih sati kako bi se izbegle gužve na putevima, pri odlascima i dolascima i vikendima, kada se i događa najveći broj saobraćajnih nezgoda;
- politika urbanog transporta treba da bude definisana u cilju uspostavljanja balansa između modernizacije javnih sistema prevoza i racionalnije upotrebe automobila, u skladu sa merama za smanjenje emisije ugljen-dioksida naročito u gradovima i na putevima;
- budžetna i fiskalna politika moraju dostići punu internacionalizaciju eksternih troškova – naročito onih koji se tiču zaštite životne sredine – kao i završetak trans – evropske mreže;
- politika konkurencije mora obezbediti otvaranje tržišta, naročito u sektoru železničkog saobraćaja, kako monopolska pozicija kompanija ne bi dovela do slabijeg kvaliteta javnih usluga;
- politika naučno-istraživačkog razvoja u oblasti saobraćaja i transporta treba da bude harmonizovana na nacionalnom i regionalno nivou.

Realizovanje akcija na lokalnom nivou ima izuzetan značaj, npr. lokalne samouprave mogu biti ekonomski motivisane s obzirom da smanjenjem zagušenja i zagađenja postaju atraktivnije poslovne zone. Ipak, narastajući saobraćajni problemi u evropskim gradovima zahtevali su donošenje posebnih strateških dokumenata, poput Zelene knjige „Mreža po meri građana" ((COM (95) 601, 1996), (COM (96) 0389 final)), i Zelene knjige „Ka novoj kulturi za urbanu mobilnost" (COM (2007) 551), koji predstavljaju okvir za razvoj održivog transporta u gradovima i daju smernice za operacionalizaciju koncepta održive mobilnosti.

2.2 Istraživanje poznavanja održivog razvoja i održivog transporta

U većini evropskih gradova tokom proteklih dvadeset godina, povećan je obim saobraćaja kao i broj automobila. Sa povećanom upotrebom automobila raste i broj negativnih posledica kao što su broj nastradalih lica i materijalna šteta, zagušenja u saobraćaju, buka, zagađenje vazduha, doprinos globalnom zagrevanju i povećanje prostora zauzetog motornim vozilima. Jasno je da se na neki od problema vezanih za zagađenje do neke mere može delovati smanjenjem potrošnje goriva ili takozvanom „čistijom automobilskom industrijom", ali drugi problemi ne mogu biti rešeni poboljšanjima u industriji motornih vozila. Ovo se odnosi na ugrožavanje individualnog zdravlja (saobraćajne žrtve i nedostatak fizičke aktivnosti), ekonomiju (kroz zagušenja i gubitak u vremenu), okolinu (upotreba zemljišta, buka i posledice na živi svet) i razdvajanje i gubitak prostora životne zajednice. Ipak, osnovni problem predstavlja to što sve veći broj automobila zapravo ne doprinosi povećanju mobilnosti i na taj način poboljšanju kvaliteta života u gradovima. (Jović, 1996)

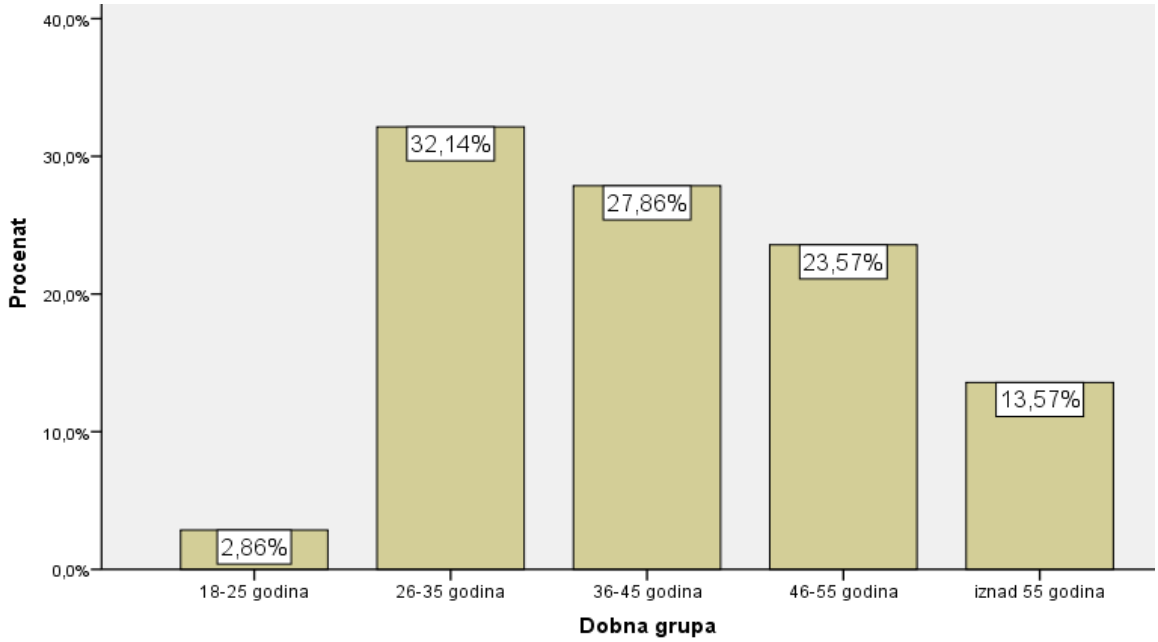
Iako je istina da se ovi problemi javljaju na lokalnim nivou, njihov uticaj se oseća na nivou čitavog kontinenta: klimatske promene/globalno zagrevanje, povećani zdravstveni problemi, usko grlo u lancima logistike, itd. Lokalne vlasti ne mogu da se suoče sa svim ovim pitanjima u svojim gradovima, tako da se suštinskom pitanju urbane mobilnosti mora pristupiti na svim nivoima: lokalnom, regionalnom, nacionalnom i evropskom. Evropska unija mora odigrati vodeću ulogu kako bi se privukla pažnja na ovo pitanje.



Slika 1. Struktura ispitanika po polu

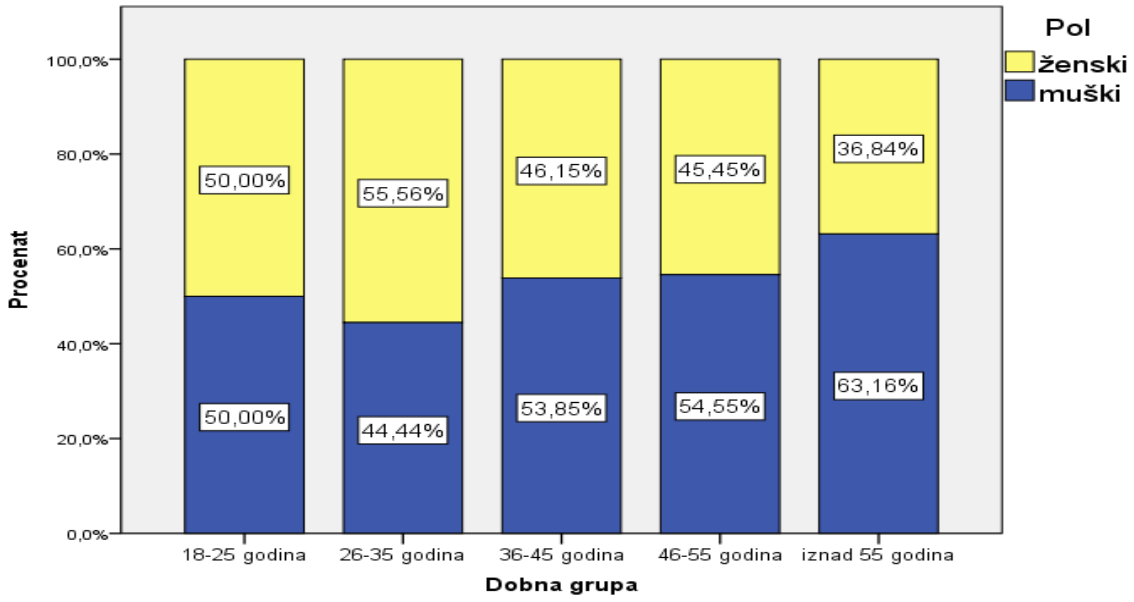
Primena adekvatnih mera i akcija iz oblasti održivog transporta na teritoriji lokalne samouprave može se realizovati nakon dobijanja realne slike o poznavanju održive mobilnosti, tako da se u toku juna meseca 2013. godine, pristupilo istraživanju mišljenja i poznavanja održivog transporta i održivog razvoja od strane eksperata koji se bave unapređenjem komunalne infrastrukture i upravljanjem projektima u lokalnoj samoupravi.

Slika 1 predstavlja grafički prikaz strukture ispitanika - od 140 anketiranih lica 52,14% su muškog pola, dok je 47,86% ženskog pola što pokazuje priličnu ujednačenost među polovima.



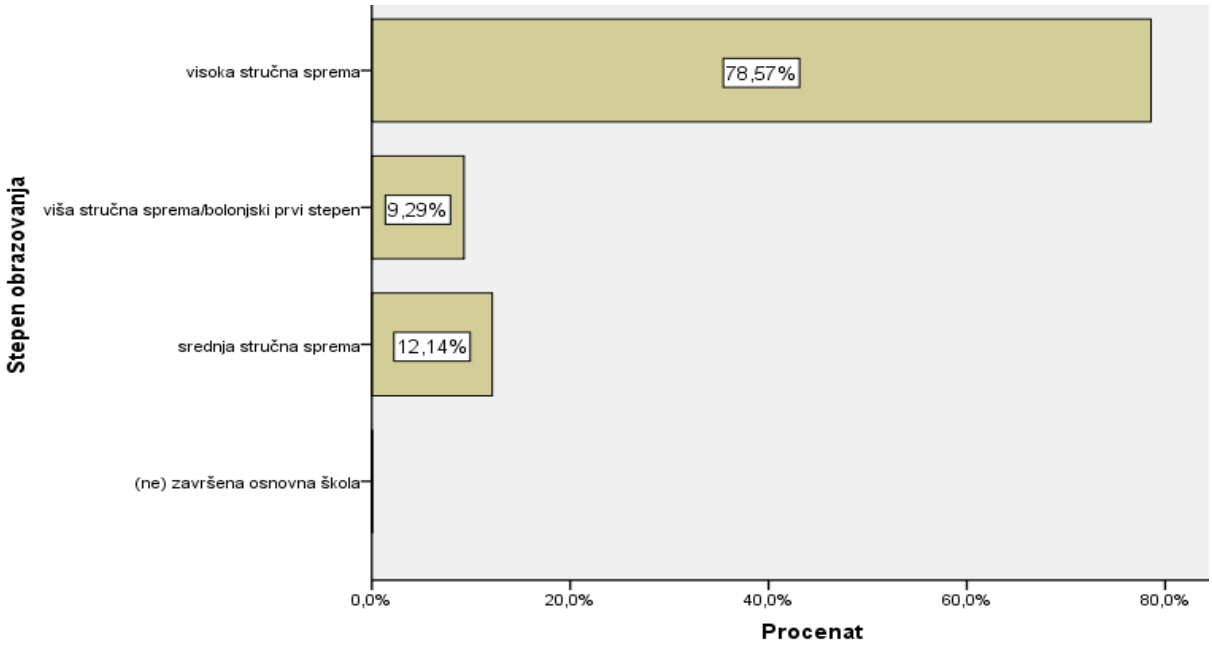
Slika 2. Struktura ispitanika po starosti

Analizirajući podatke predstavljene na slici 2 može se zaključiti da je od 140 anketiranih lica, najveći broj 32,14% starosne dobi od 26-35 godina, slede 27,86% starosti od 36-45 godina, zatim 23,57% starosti od 46-55 godina, nakon toga 13,57% starosti iznad 55 godina, i na kraju anketirani, starosti od 18-25 godina sa zastupljenošću od 2,86%.

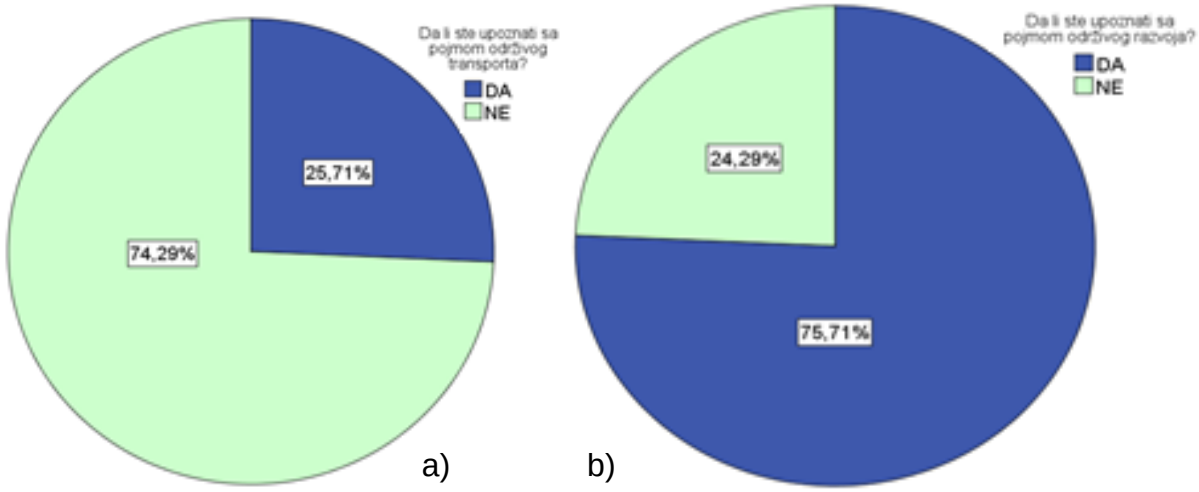


Slika 3. Starosna struktura ispitanika prema polu

U odnosu na 100% od ukupnog broj ispitanika ženski deo populacije u dobnoj grupi od 26-35 godina, i zastupljen je sa 55,56%, u dobnoj grupi od 36-45 godina sa 46,15% i dalje opada u sledećoj grupi, od 46-55 godina starosti sa 54,55%. Od ukupnog broja anketiranih osoba najveći broj muškaraca je starosne dobi iznad 55 godina 63,16%, zatim od 46-55 sa 54,55%, nakon toga opada u dobi od 36-45 godina, na 53,85%. Na osnovu izvršene statističke obrade može se zaključiti da je više od dve trećine anketiranih lica sa visokom stručnom spremom, tj. završenim fakultetom (78,57%). Članovi nevladinih organizacija, zaposleni u Gradskoj upravi, prvenstveno u Projektnom centru, koji se isključivo bave upravljanjem projektima, najvećim delom su diplomirali na fakultetima. Sa završenom srednjom stručnom spremom je 12,14% anketiranih lica i višom stručnom spremom svega 9,29%.

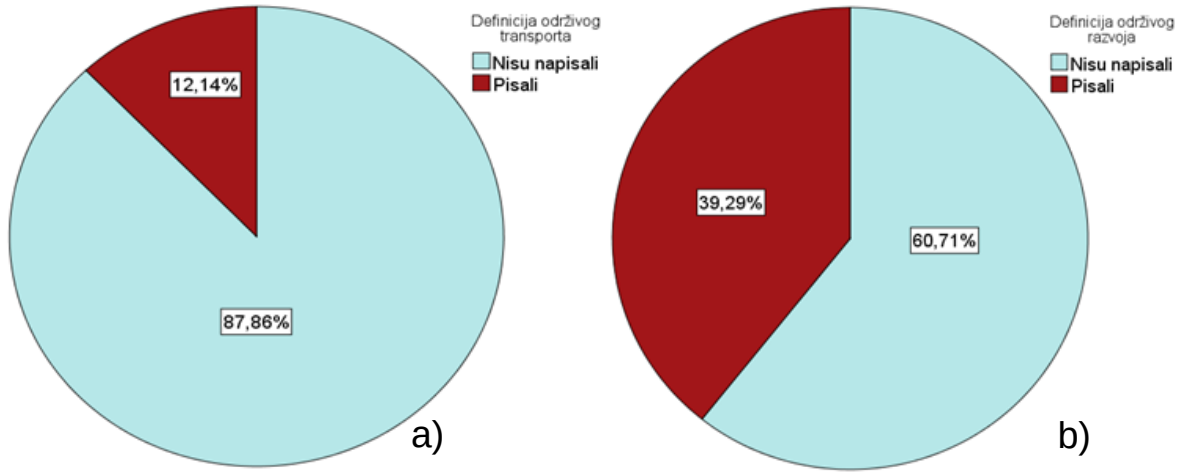


Slika 4. Struktura ispitanika prema stepenu obrazovanja



Slika 5 Prikaz: a) Upoznatost ispitanika sa pojmom održivog transporta b) Upoznatost ispitanika sa pojmom održivog razvoja

Od svih anketiranih lica 74,29% nije upoznato sa pojmom održivog transporta, dok je 25,75% lica upoznato. Od svih ukupnog broja anketiranih, dve trećine, odnosno 75,71% upoznato je sa pojmom održivog razvoja.



Slika 6. Prikaz: a) Definisanje pojma održivog transporta
b) Definisanje pojma održivog razvoja

Na osnovu predstavljenih podataka na slici 6 može se zaključiti da 12,14% ispitanika poznaje značenje održivog transporta, iako se anketirana lica profesionalno bave upravljanjem projektima, takođe, polovina je u tesnoj vezi sa održavanjem i unapređenjem komunalne infrastrukture na teritoriji grada Niša.

U cilju definisanja pojma održivog razvoja od strane anketiranih lica može se zaključiti da je pozitivan odgovor dalo 39,29%, dok 60,71% nije pokazalo dovoljno znanja u vezi održivog razvoja. Svakako da postoji nesklad između ovih podataka sa podacima sa grafikona 5, u kome je navedeno da je 75,71% anketiranih lica upoznato sa pojmom održivog razvoja.

Sprovedenim istraživanjem u vezi poznavanja definicije održivog transporta utvrđeno je da „samo" 12,14% ispitanika poznaje značenje održivog transporta, takođe, ne postoji statistički značajna razlika između pola ispitanika, jer preko 84% ispitanika nije definisalo održivi transport. Analizom dobne grupe i definisanju održivog transporta utvrđeno je da, ne postoji statistički značajna razlika, s obzirom da više od 80% anketiranih nije napisalo definiciju. Takođe, analizom stepena obrazovanja i definisanja održivog transporta utvrđeno je da, ne postoji statistički značajna povezanost, jer više od 85% anketiranih nije napisalo definiciju.

Na osnovu navedenog, može se utvrditi da je potrebno sprovoditi kampanje u cilju promovisanja održivih vidova transporta, upoznavanja stanovništva lokalne samouprave sa njihovim prednostima u vezi sa zaštitom životne sredine, zdravlja ljudi unapređenja bezbednosti i dr.

3 PROMOVISANJE ODRŽIVE MOBILNOSTI PUTEM KAMPANJA

Kampanja se može definisati kao „skup odlučnih, svrsishodnih pokušaja da se informiše, ubedi i motiviše populacija (ili određena grupa populacije) na željene promene koristeći organizovane komunikacione aktivnosti na specifične načine, uz podršku lokalne zajednice ili bez nje". (Rice & Atkin, 2000)

Pre realizacije kampanje važno je razumeti povezanost između stava o nekom problemu i načina ponašanja, jer je to bitno za uspeh kampanje. Česta greška zbog koje je i nekoliko kampanja doživelo neuspeh je pretpostavka da će se navike brzo promeniti. Nerealno je očekivati da će ljudi koji za prevoz koriste isključivo sopstveni automobil preko noći promeniti tu naviku i početi da koriste javni prevoz. Istraživanja u drugim oblastima, kao što su promocija zdravog načina života, pokazala su da se najpre mora promeniti svest i mišljenje o određenom problemu, pa je tek onda realno očekivati promene u ponašanju. Prema sprovedenom istraživanju u Velikoj Britaniji od strane Ministarstva transporta (engl. Department for Transport, TAPESTRY project), koje je prema rezultatima prihvaćeno u međunarodnoj naučnim krugovima, predstavljeno je „Sedam faza promene", koji može pomoći u određivanu ciljne grupe, praćenju promena u ponašanju, kao i u izboru adekvatne strategije kampanje, i sastoji se iz:

- lociranja problema
- prihvatanja odgovornosti
- mogućnost izbora
- analiza izabranih opcija
- konačan izbor
- promene u ponašanju
- uobičajeno ponašanje.

Kada se ustanovi i razume način razmišljanja i stav ciljne grupe o saobraćajnim problemima, lakše se može proceniti koji su realni ciljevi kampanje i kako ih postići.

Navike stanovnika urbanih sredina u vezi sa putovanjem uglavnom su vezane za upotrebu vozila koja za pogon koriste fosilna goriva, što sektor prevoza čini glavnim izvorom emisija ugljen dioksida. I, premda, najnovija tehnološka dostignuća (u vezi sa „čistim" i energetski efikasnim sredstvima prevoza, alternativnim gorivima, kao i „inteligentnim sistemima transporta") dosta obećavaju, protiv posledica globalnog zagrevanja, moguće je boriti se samo prelaskom na održivije sisteme prevoza, poput bicikala, pešačenja, upotrebe javnog prevoza, zajedničkog korišćenja automobila, kao i kombinovanog korišćenja sredstava i javnog prevoza.

U okviru kampanje u cilju upoznavanja sa pozitivnim efektima i pridobijanja većeg broja ljudi za korišćenje održivog transporta kao segmenta održivog razvoja, prema Zelenoj knjizi „Ka novoj kulturi za urbanu mobilnost" (COM (2007) 551), utvrđena su tri osnovna održiva načina prevoza/kretanja zajedno sa svojim uzajamnim vezama (intermodalnost):

- Javni prevoz
- Bicikl kao prevozno sredstvo
- Pešačenje.

Javni prevoz predstavlja središnju temu kampanje održive urbane mobilnosti. Potrebno je promovisati intermodalna rešenja sa davanjem jasnih obaveštenja o povezanosti javnog prevoza sa drugim vidovima saobraćaja, dokazujući da predstavlja kvalitetnu alternativu upotrebi privatnih automobila.

Raznovrsne mere u cilju promovisanja korišćenja bicikla kao prevoznog sredstva, kao i njegovog kombinovanja sa javnim prevozom. U ovom domenu moguće je omogućiti prevoženje bicikala vozilima javnog prevoza van vršnih časova, postaviti nove češljeve za bicikle kako unutar vozila javnog prevoza, tako i na stanicama, kako bi se građani podstakli da koriste bicikl kako bi stigli do najbliže stanice javnog prevoza.

Kampanja je izvanredna prilika da svi učesnici udruže snage i steknu nova saznanja o mogućnostima integracije različitih vidova prevoza. Korišćenje bicikla kao prevoznog sredstva vezuje se za sve oblasti koje čine „kvalitetan grad" . Bicikli štede prostor i energiju; ne stvaraju buku niti zagađuju vazduh. Doprinose održivoj mobilnosti i dobrobiti pojedinaca i društva, predstavljaju efikasan, ali i zdrav način prevoza.

Promovisanje pešačenja kao zdravog i „čistog" načina putovanja sa sprovedenim sledećim aktivnostima: organizovanje dolazaka na posao, i nakon toga šetnja od strane funkcionera grada, koje je medijski propraćeno; organizovanje izložbe saobraćajnih rešenja sa temom: pešački saobraćaj u jedinici lokalne samouprave.

Na osnovu obavljenih istraživanja u velikim evropskim gradovima, prilikom sprovođenja kampanja održive mobilnosti, npr. u Austriji od 1993. do 1996. godine, u Velikoj Britaniji tokom 2004. godine, i dr, kao i u Srbiji u 2011. godini, (Radicevic & Djuranovic, 2012), predstavljeno je strukturiranje kampanje u jedinici lokalne samouprave, sa osnovnim elementima, u okviru strategijskog i operativnog menadžmenta (Tabela 1).

4 ZAKLJUČAK

Razvoj ljudske civilizacije kreće se uzlaznom linijom, tako da se očekuje da će trošenje prostora i resursa dešavati i u budućnosti. Sredinom prošlog veka postalo je očigledno da je u sredini u kojoj ljudi borave i deluju, došlo do velikih promena, do zagađenosti vazduha, vode i zemljišta, potrošnje velikih količina resursa. Od tada, do današnjeg dana veliki broj stručnjaka i institucija upozoravaju na mogućnost globalnog ugrožavanja. S obzirom da trošenje životne sredine i njenih resursa ima i svoje granice rasta, dalji razvoj mora da bude „usklađeni razvoj - održivi razvoj" za „održivu budućnost".

Transportni sistem predstavlja deo kompletnog društvenog sistema sa zastupljenim međusobnim interakcijama. Promene u transportnom sistemu utiču na funkcionisanje celokupnog društva i obrnuto.

Tabela 1. Struktura kampanje na primeru jedinice lokalne samouprave (Radičević & Krstanoski, 2011)

ELEMENTI KAMPANJE		
Strategijski menadžment	Strategijski cilj	Strategijski cilj je predstavljen u strategiji razvoja saobraćaja lokalne samouprave, u cilju smanjenja saobraćajnih zagušenja, povećanja nivoa bezbednosti učesnika u saobraćaju, poboljšanja zdravlja stanovnika itd.
	Inicijator kampanje	Inicijator je organ grada nadležan za poslove saobraćaja, koji formira organizacioni odbor.
	Cilj kampanje	Promovisanje održivih vidova transporta sa ciljem njihovog povećanog korišćenja u saobraćajnom sistemu grada.
	Projektovanje kampanje	Kampanja je namenjena svim građanima koji prepoznaju pozitivne efekte korišćenja održivih vidova transporta. Omasovljenje korišćenja bicikala, pešačenja i javnog prevoza, najpre se očekuje od zaposlenih, najmlađih, zatim i najstarijih građana.
	Indirektne mere	Svaki član odbora kampanje ima specifično zaduženje, kao npr. policija-kontrolu brzina, tehničke ispravnosti vozila, zatim, operateri, prilikom realizovanja novih usluga u javnom prevozu itd.
	Spoljašnji faktori	Članovi odbora kampanje utiču da se pouzdanost saobraćajnog sistema poveća, tako da se minimizira uticaj negativnih spoljašnjih faktora i omogući veći uticaj pozitivnih faktora.
Operativni menadžment kampanje	Budžet kampanje	U budžetu grada svake godine planiraju se finansijska sredstva, koja se dopunjuju uz pomoć sponzora u cilju ostvarivanja boljih rezultata kampanje.
	Upravljanje kampanjom	Organizacioni odbor upravlja kampanjom, i kroz istraživanja javnog mnjenja projektuje se funkcionisanje kampanje.
	Izlazni elementi	Kroz uspešnu višegodišnju praksu putem odnosa sa javnošću upućuju se informacije javnom mnjenju.
	Rezultat kampanje	Putem anketa i testova utvrđuje se uspešnost funkcionisanja kampanje.
	Uticaj kampanje	Uticaj kampanje se može posmatrati na dva nivoa: 1. individualni – podrazumeva promene u načinu razmišljanja, stavu i transportnim navikama pojedinačnih putnika koji čine ciljnu grupu **2.** društveni **–** obuhvata širi uticaj na saobraćajni sistem, kao što su zagušenja u saobraćaju, zagađenje vazduha, buka i saobraćajne nezgode.

Današnje transportne sisteme odlikuje narastajući konflikt između povećanog zahteva za mobilnošću, zbog čega pitanja negativnih uticaja na okruženje postaju sve kritičnija. Povećanje obima saobraćaja dovodi do povećanja zagušenja u saobraćajnom procesu, ostvarivanju nižeg nivoa usluge od optimalnog, snižavanju nivoa bezbednosti učesnika u saobraćaju, zagađenju vazduha, povećanju nivoa buke i narušavanju životne sredine.

U cilju stvaranja zdravijeg mesta za život ljudi u gradskim sredinama, pristupilo se realizovanju određenih modela radi ostvarivanja veće zastupljenosti održivih vidova transporta u

sistemu, poput biciklističkog saobraćaja, zajedničkog korišćenja privatnih automobila, javnog prevoza putnika, kao i da se uvedu nove, fleksibilne mere unapređenja saobraćaja – autobusi sa prilagodljivom trasom, javni prevoz na zahtev, zajedničko korišćenje taksija i sl. Ovaj pristup uključuje uspostavljanje novih oblika saradnje i predviđa čitav niz sredstava kojima bi se podržale i podstakle promene u stavovima i ponašanju u vezi sa održivim vidovima transporta. Ova sredstva se prevashodno zasnivaju na dobroj obaveštenosti i komunikaciji, organizaciji i usklađenosti delovanja, a zahtevaju i odgovarajuću javnu promociju i medijsku pokrivenost.

Na osnovu sprovedenog istraživanja poznavanja definicije i značenja održivog razvoja i održivog transporta od strane stručnjaka koji se bave održavanjem i unapređenjem komunalne infrastrukture i upravljanjem projektima u jedinici lokalne samouprave, može se zaključiti, da je zastupljen nizak nivo poznavanja. U tom smislu, uloga gradskih i lokalnih samouprava veoma je bitna, tako da ovaj nivo vlasti, koji je najbliži građanima treba snažno da promoviše ideje i aktivnosti vezane za korišćenje održivih vidova transporta kod svih učesnika u saobraćaju. Najvažniji cilj je delovati na svest građana u vezi korišćenja održivih vidova transporta pomoću modela kojima bi se podržale i podstakle promene u stavovima i ponašanju učesnika u saobraćaju u funkciji održive mobilnosti.

CITIRANI RADOVI

COM (95) 601. (1996). *Green Paper - The citizen's network - Fulfilling the potential of public passenger transport in Europe.* Retrieved from European Commission: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1995:0601:FIN:EN:PDF

COM (96) 0389 final. (1996). *Green Paper - Living and Working in the Information Society: People First.* European Commission.

COM (2001) 370. (2001, 09 12). *Bela knjiga - Politika transporta u Evropi do 2010: vreme odluke.* Retrieved from Putevi Srbije: http://www.putevi-srbije.rs/strategijapdf/Politika_transporta_u_Evropi_do_2010_srp.pdf

COM (2007) 551. (2007). *Green Paper "Towards a new culture for urban mobility".* Brussels: European Commission. Retrieved from http://ec.europa.eu/transport/themes/urban/urban_mobility/green_paper/doc/2007_09_25_gp_urban_mobility_memo_en.pdf

Đukanović, M. (1996). *Životna sredina i održivi razvoj.* Beograd: Elit.

Jović, J. (1996). *Planiranje saobraćaja u gradovima.* Beograd: Saobraćajni fakultet.

Lyons, P. (2003). *Transport policies of the EU.* London: The History Press Ltd.

Radicevic, V., & Djuranovic, D. (2012). *Structuring campaigns on promoting sustainable urban transport.* New York: ASME Press.

Radičević, V., & Krstanoski, N. (2011). Promovisanje održivog transporta. *Ecologica, 18*(63).

Radulović, J., Kotlica, S., Bošnjak, M., Simić, J., Spariosu, T., Pantović, M., . . . Krunić-Lazić, M. (1997). *Koncept održivog razvoja.* Beograd: Savezno ministarstvo za razvoj, nauku i životnu sredinu.

Rice, R., & Atkin, C. (2000). *Public communication campaigns.* Thousand Oaks, California: Sage Press.

The World Conservation Strategy. (1980). *World Conservation Strategy.* IUCN, UNEP and WWF.

United Nations. (1987). *Our Common Future.* New York: World Commission on Environment and Development.

Datum prve prijave: 02.02.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 01.04.2014.
Datum prihvatanja članka: 14.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Radičević, V., Subotić, M., & Milić, D. (2014, 07 15). Promovisanje održivog urbanog transporta u funkciji održivog razvoja. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 279-289. doi:10.12709/fbim.02.02.02.28

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Radičević, Veljko, Marko Subotić, and Dragana Milić. 2014. "Promovisanje održivog urbanog transporta u funkciji održivog razvoja." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 279-289. doi:10.12709/fbim.02.02.02.28.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Radičević Veljko, Subotić Marko and Milić Dragana Promovisanje održivog urbanog transporta u funkciji održivog razvoja [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 279-289.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Radičević, V., Subotić, M. & Milić, D., 2014. Promovisanje održivog urbanog transporta u funkciji održivog razvoja. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 279-289.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Promovisanje održivog urbanog transporta u funkciji održivog razvoja. **Radičević, Veljko, Subotić, Marko and Milić, Dragana.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 279-289.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.29

EFIKASNOST PLANSKE AKTIVNOSTI U PREDUZEĆIMA RAZLIČITE VELIČINE I NIVOA POSLOVANJA

EFFICIENCY PLAN OF ACTIVITIES IN COMPANIES OF DIFFERENT SIZES AND LEVELS OF BUSINESS

Milan Stamatović
Univerzitet Metropolitan, Beograd, Srbija

Đurđica Vukajlović
Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, Srbija

Dragan Ćosić
„Union" Univerzitet – Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **L5, L52, L53**

Apstrakt

Savremeni uslovi poslovanja nameću potrebu postojanja vizije i misije preduzeća, kao i plansku aktivnost. Vizija predstavlja viđenje organizacije u budućnosti, a misija njenu konkretizaciju. Planskom aktivnošću se određuju pravci akcije preduzeća na dugoročnom, srednjoročnom i kratkoročnom nivou. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 468 ispitanika koji su zaposleni u 150 preduzeća na teritoriji Vojvodine (maksimalno je ispitano 3 zaposlena iz jednog preduzeća). Rezultati su pokazali da u uzorku najviše ima mikro preduzeća, kao i da najveći broj preduzeća u obuhvaćenom uzorku posluje na lokalnom nivou. Ispitivanjem je utvrđeno da je planiranje u okviru poslovnih jedinica uglavnom na kratkoročnom nivou; u najvećem procentu su poznate misija i vizija poslovanja, dok je efikasnost planova ocenjena prosečnom ocenom 3,78. Pokazalo se da postoji značajna razlika kod preduzeća različite veličine, kao i kod preduzeća koja posluju na različitom nivou (lokalni nivo, teritorija Vojvodine, teritorija Srbije i međunarodni nivo), u pogledu postojanja misije i vizije poslovanja, efikasnosti planskih aktivnosti i vremenskog perioda za koji se planira u okviru poslovnih jedinica.

Ključne reči: *preduzeće, planiranje, misija, vizija*

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Stamatović Milan
stamatovicm@sbb.rs

Abstract

Modern business conditions necessitate the existence of the vision and mission of the company as well as a planning of activities. The vision

presents the picture of the future. Mission is concretization of vision. Planning activities is necessary in order to determine a course of company's action in the long, medium and short period of time. The survey was conducted on a sample of 468 respondents that are employed in 150 companies in the territory of Vojvodina (the maximum tested are three employees from one company).The results showed that most companies in sample are micro-companies, as well as the largest number of companies included in the sample operate on a local level. The research found that plans within the business unit are mainly short-term, the highest percentage is familiar with the mission and vision of the business and the efficiency of the plans are rated with average score of 3.78. It has been shown that there is a significant difference in companies of various sizes, as well as companies that operate at different levels (local level, the territory of Vojvodina, the territory of Serbia and international level) in the existence of the business mission and vision, the effectiveness of planned activities and the period of time for which is planned within the business units.

Keywords: *company, planning, mission, vision*

1 UVOD

Savremeni uslovi poslovanja nameću potrebu smišljenog poslovanja, sa jasno postavljenim ciljevima i vremenskim rokovima za njihovo izvršenje. Aktivnosti koje se preduzimaju od slučaja do slučaja i koje nisu planski vođene, samo u izuzetnim slučajevima dovode do poslovnog uspeha. S druge strane, ukoliko preduzeće svoje poslovanje usmerava prema dugoročnom uspehu, mora da postavi misiju i viziju poslovanja. Tržište i uslovi poslovanja se menjaju, pa izostavljanje jasne vizije, koja uzima u obzir dugoročne trendove poslovanja, može da dovede u pitanje uspeh poslovanja.

Svaka organizacija mora da ima određen pravac kojim se kreće. Bilo bi nedopustivo da se svi kreću u pravcu ličnih interesa i subjektivnih ideja u određivanju razvoja organizacije (Morris, 2005). Ideje pokreću organizaciju ka promenama i inovacijama. Ipak samo one smišljene koje su usmerene u pravcu razvoja i koje su "ugrađene" u viziju i misiju preduzeća su održive i mogu da rezultiraju u poslovnim uspehom.

Nauka uči da je ispravan pristup u donošenju odluka izbor pravca delovanja koji obećava maksimalnu korist. Ipak, osnovna dilema u donošenju odluka je koja odluka daje najbolji ishod. Nikada sa sigurnošću ne mogu se predvideti posledice aktivnosti. Iskustvo pokazuje da ne postoje dobre ili loše odluke već se zahteva racionalan izbor. Većina ideja i odluka može da izgleda dobro na papiru, dok se u praksi pokaže sasvim drugačije (Drummond, 2001). Iz tog razloga se nameće značaj planskih aktivnosti koje treba da usmere organizaciju u pravom smeru, uzimajući u obzir prošla iskustva, a gledajući unapred na dešavanja u okruženju i u samoj organizaciji. Samo ukoliko se planira na pravi način odluke i ideje imaju veću verovatnoću za uspeh.

U radu biće analizirana preduzeća različite veličine i nivoa poslovanja, sa aspekta vremenskog perioda planiranja, efikasnosti planskih aktivnosti kao i postojanja misije i vizije poslovanja. Radom se nastojalo ukazati na uzorku preduzeća sa teritorije Vojvodine, njihov odnos prema planskoj aktivnosti, kao i ocena efikasnosti planske aktivnosti.

2 MISIJA, VIZIJA I CILJEVI ORGANIZACIJE

Početno polazište za postavljenje jasne hijerarhije ciljeva neke firme je vizija preduzeća. Vizija predstavlja odredište na koje se polazi i koje izaziva strast. Vizija može biti uspešna ili ne. To zavisi ad toga da li se sve ostalo dešava u skladu sa strategijom preduzeća. Kada dela ne opravdavaju reči, idealistička vizija može kod zaposlenih da probudi entuzijazam. Međutim, taj isti entuzijazam može brzo da bude ugušen ako zaposleni vide da se menadžment ne ponaša u skladu s vizijom.

Vizija definiše šta i kako je neko poslovanje definisano. To je kultura organizacije, ona opisuje preduzeće i zašto ono postoji. Vizija su snovi koje imaju menadžeri, razlog zašto se ulazi u posao, nešto što pokreće sve u preduzeću. Sve što se u poslu radi treba da bude u službi vizije preduzeća (Miller, 2002).

Misija preduzeća razlikuje se od njene vizije po tome što uključuje i svrhu postojanja preduzeća,

osnovu njegove konkurentnosti i konkurentske prednosti.Svakom preduzeću potrebna je misija – cilj poslovanja. Misija odgovara na pitanje: "Koji je razlog našeg poslovanja?" (Robbins & Coulter, 2005). Uspešno formulisani iskazi o misiji uključuju i koncept menadžmenta stejkholdera i na taj način pokazuje da organizacije moraju da odgovore na potrebe različitih grupacija ako žele da opstanu i prosperiraju. Misija je uža od vizije, ali šira od ciljeva. Misija pokazuje šta preduzeće želi da ostvari, predstavlja osnovu za formiranje ciljeva organizacije.

Organizacioni ciljevi su bitan elemenat u celokupnom procesu planiranja. Od dobro postavljenih ciljeva, preduzeće može da ima nekoliko benefita (Bartol & Martin, 1994):

- Povećanje izvršenja – izazovnim ciljevima izvršenje se povećava,
- Tačno utvrđivanje očekivanja - sa dobro postavljenim ciljevima, članovi organizacije uglavnom imaju tačnu predstavu o glavnim autputima koji se od njih očekuju,
- Pomaganje kontrolnoj funkciji – oni daju osnovu za ostvarivanje progresa, tako da se korektivne aktivnosti mogu preduzeti,
- Povećanje motivacije – postavljanjem ciljeva dobija se osećaj mogućnosti postizanja određenih otuputa.

Da bi ciljevi vodili ka uspehu oni moraju biti:

- Merljivi – mora da postoji bar jedan pokazatelj (ili parametar) kojim se meri napredak ka ispunjenju cilja,
- Određeni – daje se jasna poruka o tome šta je neophodno da se postigne,
- Adekvatni - ciljevi moraju biti u skladu sa vizijom i misijom organizacije.,
- Realni - ciljevi moraju biti ostvarljivi u i u skladu sa kapacitetima organizacije,
- Vremenski određeni - mora da postoji vremenski okvir za postizanje cilja.

Samo usklađenost vizije, misije i ciljeva preduzeća može voditi uspehu organizacije. To znači da preduzeće mora da ima dugoročnu sliku gde treba da se nalazi, način na koji tamo treba stići i specifične zadatke kako postići dugoročan cilj ka kojem je usmerenocelokupno poslovanje. Uspešno određivanje strategijske vizije preduzeća predstavlja osnovu poslovanja i omogućava da se ide dalje i da se definiše misija i strategijski ciljevi preduzeća. Opis misije izražava sadašnju i buduću delatnost i poslovne aktivnosti preduzeća. Strategijski ciljevi definišu se nakon strategijske analize okruženja, samog preduzeća i predviđanja budućnosti.

3 PLANSKE AKTIVNOSTI

Planiranje uključuje odabiranje zadataka i ciljeva, kao i akcije kojima bi se oni postigli. Ono zahteva donošenje odluka, tj.odabiranje budućih smerova akcije između mogućih alternativa. Postoje različiti tipovi planova, od sveukupnih svrhai ciljeva, do najdetaljnijih akcija koje treba preduzeti (Jovović, 2002).

Planiranjem se koncipiraju aktivnosti preduzeća tako da vode u pravcu ostvarenja njegovih ciljeva. Planske odluke se, prema tome, moraju donositi unapred, a one se odnose na poslove koje treba uraditi, kada treba da se urade ti poslovi, kao i na to ko treba da uradi date poslove. Menadžeri koriste planove i kao standarde poslovanja, koji su im neophodni za kontrolisanje poslovanja preduzeća, upoređivanjem onoga što se desilo sa onim što je trebalo da se desi.

Planiranje kao kontinuirani proces u okviru funkcije menadžmenta obuhvata aktivnosti donošenja i sprovođenja planskih odluka. Prema tome, planiranjem se doprinosi poboljšanju položaja preduzeća na tržištu, jer je to svesna, usklađena i permanentna aktivnost menadžmenta usmerena na ostvarivanje poslovnog uspeha.

Nužnost planiranja nametnuta je preduzeću uslovima u kojima posluje, što se posebno ispoljava kroz tržišnu konkurenciju. Preduzeće koje ne planira svoje poslovanje ili ga planira sa nedovoljno znanja o ovoj funkciji menadžmenta, teško može da opstane na tržištu.

Svako poslovanje zahteva poslovni plan, pogotovo ukoliko se radi o novim poslovnim poduhvatima ili kada se očekuju značajne promene u bliskoj budućnosti. Da bi planovi rezultirali plodom oni moraju da budu (Morris, 2005).

- tačno primljeni,
- razumljivi,
- prihvaćeni,
- implementirani.

Ukoliko se kao kriterijum podele planova uzme vremenski period, onda se planovi mogu podeliti na: dugoročne planove (planira se za period od 10 godina pa i više), srednjoročne planove (planira se za period od 5 godina) i kratkoročne planove (planovi do godinu dana).

Dugoročnim planovima utvrđuje se dugoročna razvojna orjentacija preduzeća i pravci razvoja. Imaju zadatak da predvide kretanje proizvodnje i poslovanja preduzeća u dužem budućem periodu. Srednjoročni planovi predstavljaju osnovne planove razvoja preduzeća. Zasnivaju se na dugoročnoj razvojnoj orjentaciji. Imaju zadatak da prema prognozama iz dugoročnih planova predvide kretanje proizvodnje i poslovanja u kraćem vremenskom periodu i tako definišu i usmere realizaciju razvoja preduzeća u tom vremenskom periodu. Detaljniji su i precizniji od dugoročnih planova, sadrže konkretizovane mere i aktivnosti koji se trebaju postići. Kratkoročni planovi imaju konkretne zadatke i imaju cilj da obezbede odvijanje procesa proizvodnje i poslovanja u kratkom vremenskom periodu. Imaju zadatak da obezbede realizaciju srednjoročnih planova u tekućoj godini. To su konkretni i precizni planovi, sa puno detalja koje bi trebalo da definiše svako preduzeće, da bi moglo uspešno da posluje i da se razvija.

Iz napred iznetog vidi se da se kratkoročni planovi razvijaju iz srednjoročnih, a srednjoročni iz dugoročnih. Ovo nalaže imperativ u postojanju dugoročnih planova, jer samo oni ukazuju na posmatranje razvoja preduzeća u dalekoj budućnosti, a ne samo planiranje od slučaja do slučaja, preko godišnjih planova, uz izostavljanje sagledavanja šireg horizonta dešavanja na tržištu i u budućnosti. Kratkoročni planovi daju mogućnost ostvarivanje trenutnog poslovnog uspeha, ali bez dugoročnog plana napredak preduzeća se dovodi u pitanje.

4 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je da se utvrdi vremenski period planskih aktivnosti poslovnih jedinica, postojanje vizije i misije kao i da se oceni uspešnost planiranja proizvodnih/poslovnih procesa i efiksansot planova koji se donose.

Istraživanje je zamišljeno kao transverzalno (studija preseka), koje se organizuje radi deskripcije pojava. Istraživanje treba da da analizu relacija između varijabli, kako bi se utvrdila njihova uslovljenost i povezanost.

Istraživanje će dati informacije o nivou i uspešnosti planskih aktivnosti u preduzećima na teritoriji Vojvodine. Uzorkom je obuhvaćeno 500 ispitanika, koji su zaposleni u 150 preduzeća. Iz jednog preduzeća ispitano je najviše 3 zaposlena. Validno vraćenih upitnika bilo je 468, koji su i uzeti u obzir prilikom obrade podataka. Preduzeća su klasifikovana prema veličini na mikro (do 10 zaposlenih), mala (od 11 do 50 zaposlenih), srednja (od 51 do 250 zaposlenih) i velika preko 251 zaposlen. Nivo poslovanja određen je kao lokalni nivo, teritorija Vojvodine, teritorija Srbije i međunarodni nivo. U istraživanju se pošlo od jedne osnovne i više posebnih hipoteza.

H0 – Veličina preduzeća i nivo poslovanja značajno utiču na kvalitet planskih aktivnosti i postojanje vizije i misije poslovanja

H1 – Nivo poslovanja preduzeća ne utiče značajno na kvalitet planskih aktivnosti, postojanje vizije i misije poslovanja

H2 – Veličina preduzeća ne utiče značajno na kvalitet planskih aktivnosti, postojanje vizije i misije poslovanja

Prilikom prikupljanja podataka korišćena je nestandardizovana istraživačka tehnika – anketiranje. Istraživanjem na uzorku primenjen je instrument tehnike anketiranja – upitnik. Prikupljeni podaci obrađeni su aplikativnim SPSS sistemom uz primenu deskriptivne i komparativne statistike.

Kao nezavisne varijable u istraživanju uzeta je veličina preduzeća i nivo poslovanja, a kao zavisne varijable ocena planskih aktivnosti, vremenski period planiranih aktivnosti kao i postojanje misije i vizije poslovanja u preduzeću.

4.1 Deskriptivna statistika

Razvrstavanje preduzeća prema veličini radilo se na osnovu broja zaposlenih i to: do 10 zaposlenih mikro preduzeće, od 11 do 50 zaposlenih malo preduzeće, od 51 do 250 zaposlenih srednje preduzeće i preko 251 zaposlen veliko preduzeće. Rezultati su pokazali da uzorku ima najviše ispitanika koji su zaposleni u mikro preduzećima

(40,6%), zatim ispitanika koji rade u malim preduzećima (24,1%), a u velikim preduzećima zaposleno je preko 21,6 % ispitanika i u preduzećima srednje veličine zaposleno je 13,7% ispitanika (Tabela 1).

Tabela 1. Broj zaposlenih u preduzećima različite veličine u posmatranom uzorku

VELIČINA PREDUZEĆA	Apsolutne frekvencije	Relativne frekvencije
Mikro preduzeće	190	40,6
Malo preduzeće	113	24,1
Srednje preduzeće	64	13,7
Veliko preduzeće	101	21,6
UKUPNO	468	100,0

Od ispitanika se nadalje tražilo da utvrde nivo poslovanja svog preduzeća. Najveći procenat posluje na teritoriji Vojvodine (39,3%), na lokalnom nivou posluje 30,3% preduzeća, na teritoriji Srbije posluje 16,5% preduzeća i na međunarodnom nivou posluje najmanji procenat (13,9%) preduzeća u posmatranom uzorku (Tabela 2).

Tabela 2. Nivo poslovanja preduzeća

NIVO POSLOVANJA PREDUZEĆA	Apsolutne frekvencije	Relativne frekvencije
Lokalni nivo	142	30,3
Teritorija Vojvodine	184	39,3
Teritorija Srbije	77	16,5
Međunarodni nivo	65	13,9
UKUPNO	468	100,0

Od ispitanika se tražilo da ocene vremenski period za koji se planiraju aktivnosti u poslovnim jedinicama. Najveći broj ispitanika (47,0%) je odgovorilo da se planira za vremenski period do 1 godine, znači kratkoročni planovi su najzastupljeniji. Na srednjoročnom nivou (od 1 do 5 godina) planira 38,2% poslovnih jedinica u uzorku. Najmanji procenat (14,7%) poslovnih jedinica planira na vremenski period preko 5 godina, dugoročno planiranje (Tabela 3).

Tabela 3. Vremenski period planiranja u poslovnim jedinicama u preduzećima obuhvaćenim uzorkom

VREMENSKI PERIOD PLANIRANJA	Apsolutne frekvencije	Relativne frekvencije
Do 1 godine	220	47,0
Od 1 do 5 godina	179	38,2
Preko 5 godina	69	14,7
UKUPNO	468	100,0

Ocenama od 1 do 5 (1 najmanja, 5 najviše ocena) ispitanici su trebali da ocene efikasnost planova koji se donose u preduzeću. Najveći procenat ispitanika je dao ocenu 4 (36,3%), ocenu 3 dalo je 28,2% ispitanika, najvećom ocenom ocenilo je 26,7% ispitanika, dok je ocenom 1 ocenilo samo 2,4% ispitanika (Tabela 4). Prosečna ocena efikasnosti planova je 3,78

Od ispitanika se nadalje tražilo da odgovore da li je u njihovom preduzeću poznata vizija i misija poslovanja. Najveći procenat ispitanika (63%) je odgovorilo da su misija i vizija poznati. Njih 16,7% nisu sigurni, ne zna 10,5% ispitanika, a 9,8% je odgovorilo da vizija i misija nisu poznati u njihovom preduzeću (Tabela 5).

Tabela 4. Ocena efikasnosti planova koji se donose u preduzećima u obuhvaćenom uzorku

OCENA EFIKASNOSTI PLANOVA KOJI SE DONOSE	Apsolutne frekvencije	Relativne frekvencije
1	11	2,4
2	30	6,4
3	132	28,2
4	170	36,3
5	125	26,7
UKUPNO	468	100,0

Tabela 5. Postojanje vizije i misije poslovanja preduzeća u obuhvaćenom uzorku

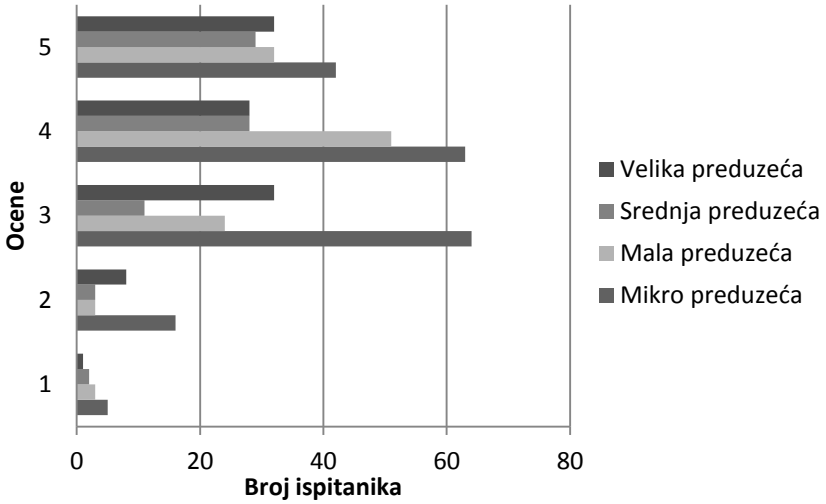
POSTOJANJE VIZIJE I MISIJE	Apsolutne frekvencije	Relativne frekvencije
Da	295	63,0
Ne	46	9,8
Ne znam	49	10,5
Nisam siguran	78	16,7
UKUPNO	468	100,0

4.2 Komparativna statistika

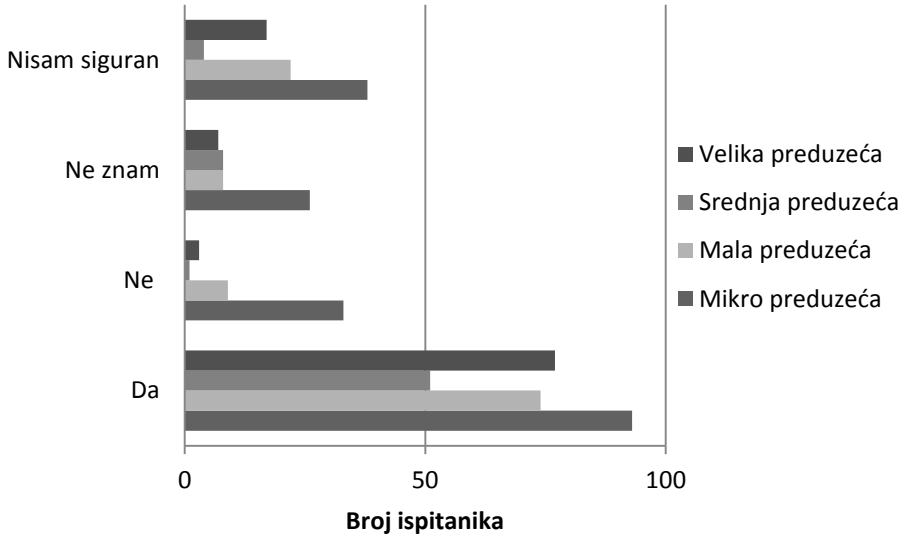
Neparametarskim χ^2 testom utvrdilo se postojanje značajnosti razlike u efikasnosti planova koji se donose i postojanju misije i vizije u preduzećima različite veličine i nivoa poslovanja. Za značajnost greške uzeta je vrednost 0,05 (ne postoji statistički značajna razlika između varijabli za vrednosti p>0,05).

4.2.1 Planovi, vizija i misija u preduzećima različite veličine

Od ispitanika se tražilo da ocene efikasnost planskih aktivnosti ocenama od 1-5. Ocene u zavisnosti od veličine preduzeća prikazane su grafikonom 1.



Grafikon 1. Ocena efikasnosti planskih aktivnosti u preduzećima različite veličine



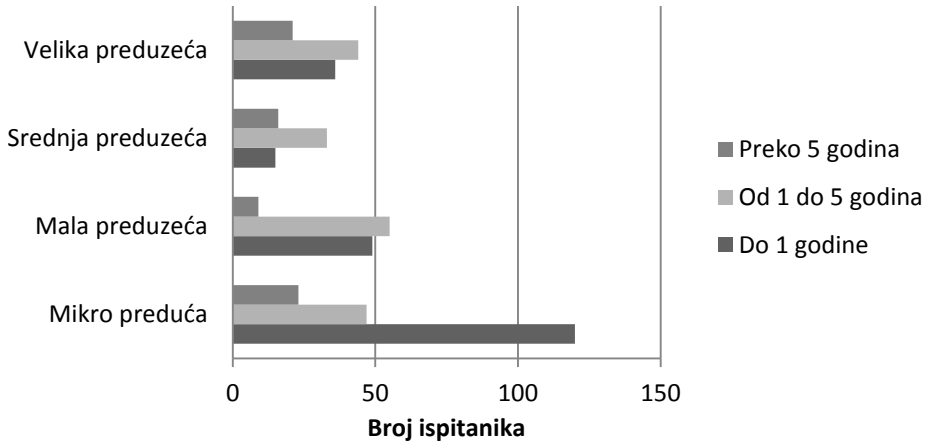
Grafikon 2. Postojanje misije i vizije u preduzećima različite veličine

Rezultati komparativne statistike pokazuju da postoji statistički značajna razlika (uz 15 stepeni slobode df) u ocenama efikasnosti planskih aktivnosti u preduzećima različite veličine (χ^2=27,653, df=15, p(0,024)<0,05). Zaključuje se da veličina preduzeća značajno utiče na ocenu efikasnosti planskih aktivnosti

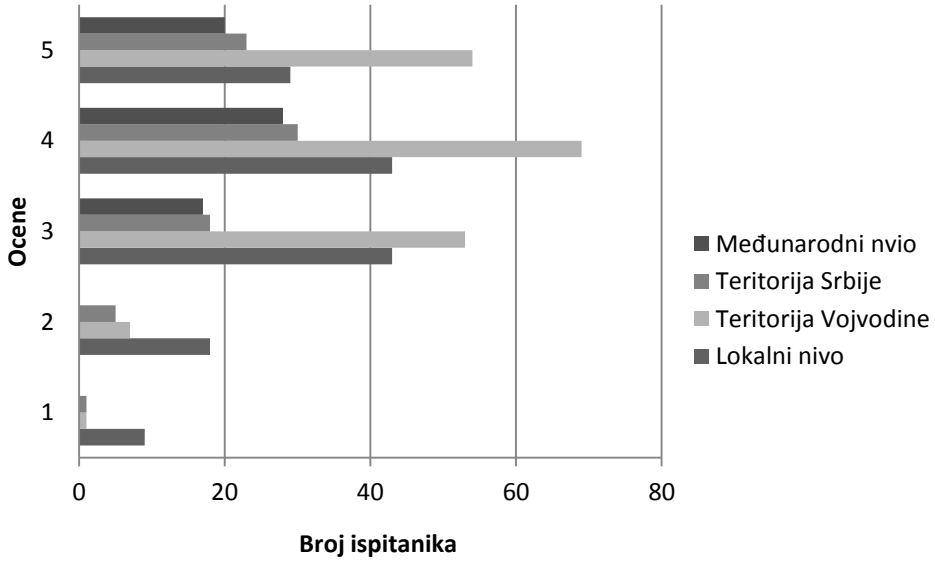
Postojanje vizije i misije poslovanja u preduzećima različite veličine prikazano je grafikonom 2.

Rezultati komparativne statistike pokazuju da postoji statistički značajna razlika (uz 9 stepeni slobode df) u postojanju misije i vizije u preduzećima različite veličine (χ^2=43,388, df=9, p(0,000)<0,05). Zaključuje se da veličina preduzeća značajno utiče na razlike u postojanju misije i vizije poslovanja preduzeća.

Vremenski period planiranja u poslovnim jedinicama u preduzećima različite veličine prikazan je grafikonom 3.



Grafikon 3. Vremenski period planiranja u preduzećima različite veličine



Grafikon 4. Ocena efikasnosti planova u preduzećima različitog nivoa poslovanja

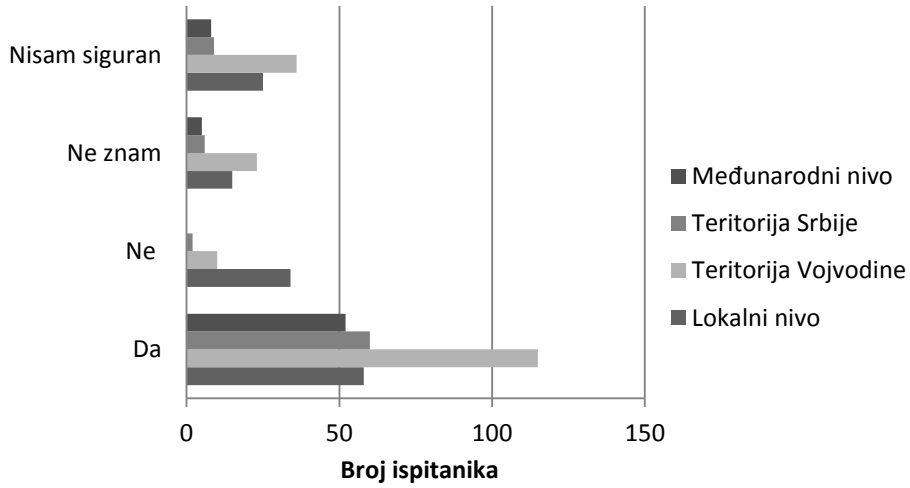
Rezultati pokazuju da postoji statistički značajna razlika (uz 6 stepeni slobode df) u preduzećima različite veličine u vremenskom periodu za koji se donose planske aktivnosti (χ^2=48,683, df=6, p(0,000) < 0,05). Zaključuje se da veličina preduzeća značajno utiče na razlike u vremenskom planiranju u okviru poslovnih jedinica preduzeća različite veličine.

4.2.2 *Efikasnost planova i postojanje vizije i misije u preduzećima različitog nivoa poslovanja*

Ocena efikasnosti planova u preduzećima različitog nivoa poslovanja prikazana je grafikonom 4.

Rezultati komparativne statistike pokazuju da postoji statistički značajna razlika (uz 15 stepeni slobode df) u oceni efikasnosti planova u preduzećima različitog nivoa poslovanja (χ^2=38,354, df=15, p(0,001)<0,05). Zaključuje se da preduzeća različitog nivoa poslovanja različito ocenjuju efikasnost planskih aktivnosti koje se u njima sprovode.

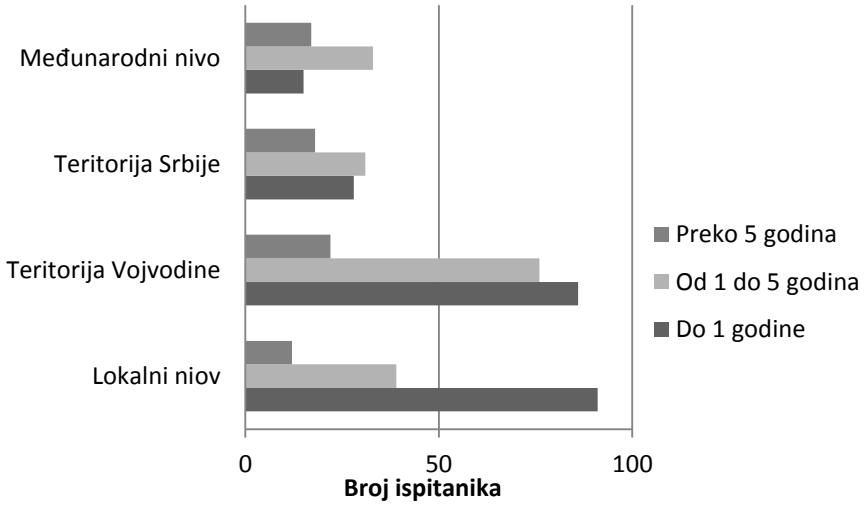
Postojanje misije i vizije u preduzećima različitog nivoa poslovanja predstavljeno je grafikonom 5.



Grafikon 5. Postojanje vizije i misije u preduzećima različitog nivoa poslovanja

Rezultati komparativne statistike pokazuju da postoji statistički značajna razlika (uz 9 stepeni slobode df) u postojanju vizije i misije preduzeća koja posluju na različitom nivou poslovanja (χ^2=58,355, df=9, p(0,000)<0,05). Zaključuje se da postoji značajna razlika u postojanju misije i vizije u preduzećima različitog nivoa poslovanja.

Vremenski period za koji se planiraju aktivnosti u poslovnim jedinicama u preduzećima koji posluju na različitom nivou prikazan je grafikonom 6.



Grafikon 6. Vremenski period planiranja u poslovnim jedinicama preduzeća koja posluju na različitom nivou poslovanja

Rezultati komparativne statistike pokazuju da postoji statistički značajna razlika (uz 6stepeni slobode df) u vremenskom periodu za koji se planira u poslovnim jedinicama preduzeća koja posluju na različitom nivou poslovanja (χ^2=40,514, df=6, p(0,000)<0,05). Zaključuje se da postoji razlika u okviru poslovnih jedinica preduzeća koja posluju na različitom nivou poslovanja u vremenskom periodu za koji se planiraju aktivnosti.

5 ZAKLJUČAK

Planske aktivnosti, postojanje misije i vizije poslovanja predstavlja preduslov uspeha svakog preduzeća. Rezultati istraživanja pokazali su da u obuhvaćenom uzorku najviše ima mikro preduzeća i da najveći broj preduzeća posluje na teritoriji Vojvodine. Vremenski period za koji se planira u okviru poslovnih jedinica je u najvećem procentu kratkoročan (47,0%). Ovo ukazuje da se u poslovanju uglavnom rešavaju problemi od slučaja do slučaja, a da se na poslovanje poslovnih jedinica gleda samo sa aspekta trenutnog poslovanja, pri čemu se ne daje važnost uspehu, značaju i doprinosu poslovnih jedinica u budućnosti. Efikasnost planskih aktivnosti, s druge strane je ocenjena iznad prosečnom ocenom (3,78). Najveći broj ispitanika je odgovorilo da je u njihovom preduzeću poznata vizija i misija poslovanja.

Ukoliko se posmatraju preduzeća različite veličine, može se zaključiti da se ona značajno razlikuju po oceni efikasnosti planskih aktivnosti, po postojanju misije i vizije, kao i po vremenskom periodu za koji se donose planske odluke. Znači da je veličina preduzeća značajna odrednica u planskim aktivnostima.

Ista je situacija i kod preduzeća koja posluju na različitom nivou poslovanja. Razlikuje se ocena efikasnosti planskih aktivnosti, postojanje misije i vizije poslovanja, kao i vremenski period za koji se donose planske odluke. Zaključuje se da je nivo poslovanja preduzeća (lokalni nivo, teritorija Vojvodine, teritorija Srbije, međunarodni nivo) značajna odrednica u planskim aktivnostima.

Na osnovu svega iznetog zaključuje se da se odbacuju H_1 i H_2, a samim tim se prihvata polazna hipoteza H_0 - Veličina preduzeća i nivo poslovanja značajno utiču na kvalitet planskih aktivnosti i postojanje vizije i misije poslovanja.

Planske odluke, njihova efikasnost i planiranje na kratkoročnom, srednjoročnom i dugoročnom nivou u okviru celokupnog preduzeća, od izuzetnog su značaja ukoliko se teži poslovnom uspehu. Pokazalo se da veličina preduzeća i nivo poslovanja značajno utiču na planske aktivnosti. Iz tog razloga značajno je ukazati na značaj planiranja bez obzira da li preduzeće posluje na lokalnom nivou ili međunarodnom, ili ima samo nekoliko ili preko 250 zaposlenih. Planska aktivnost predstavlja imperativ za mala preduzeća da unaprede poslovanje, za velika da ostanu u vrhu i poboljšaju svoje poslovanje. Za preduzeća koja posluju na lokalnom nivou da prošire svoje poslovanje van matične teritorije, a za preduzeća koja posluju na međunarodnom nivou da učvrste svoje pozicije i da nastave sa širenjem poslovanja. Samo smišljena aktivnost uz uvažavanje internih i eksternih uslova poslovanja doprinositi uspehu, bez obzira o kakvom se preduzeću radi.

CITIRANI RADOVI

Bartol, M., & Martin, D. (1994). *Management.* New York: McGraw-Hill.

Drummond, H. (2001). *The Art of Decision Making.* London: John Willey and Sons.

Jovović, M. (2002). Uticajmenadžmentaktivnostinarazvojlučkihsistema. *Privredna izgradnja, 45*(3-4), 269-278.

Miller, M. (2002). *Alpha Teach Yourself - Business Plans in 24 hours.* Indianapolis: ALPHA - A Pearson Education Company.

Morris, M. (2005). *The First Time Manager.* London: Kogan Page.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Menadžment.* Beograd: Data status.

Datum prve prijave: 02.02.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 15.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 30.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Stamatović, M., Vukajlović, Đ., & Ćosić, D. (2014, 07 15). Efikasnost planske aktivnosti u preduzećima različite veličine i nivoa poslovanja. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 290-299. doi:10.12709/fbim.02.02.02.29

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Stamatović, Milan, Đurđica Vukajlović, and Dragan Ćosić. 2014. "Efikasnost planske aktivnosti u preduzećima različite veličine i nivoa poslovanja." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 290-299. doi:10.12709/fbim.02.02.02.29.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Stamatović Milan, Vukajlović Đurđica and Ćosić Dragan Efikasnost planske aktivnosti u preduzećima različite veličine i nivoa poslovanja [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 290-299.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Stamatović, M., Vukajlović, Đ. & Ćosić, D., 2014. Efikasnost planske aktivnosti u preduzećima različite veličine i nivoa poslovanja. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 290-299.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Efikasnost planske aktivnosti u preduzećima različite veličine i nivoa poslovanja. **Stamatović, Milan, Vukajlović, Đurđica and Ćosić, Dragan.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 290-299.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.30

MODALITETI REŠENJA PROBLEMA OSIGURANJA I ISPLATE DEPOZITA BANAKA SRBIJE

MODALITIES OF SOLUTIONS TO THE PROBLEM OF INSURANCE AND DEPOSIT PAYMENT IN THE BANKS OF SERBIA

Radomir Šalić
Univerzitet „Sinergija“, Bijeljina, Republika Srpska

© MESTE NGO
JEL category: **G2, G21, G28**

Apstrakt

Problem propadanja poslovnih banaka u Srbiji je sve izraženiji, a sam takav događaj predstavlja veliku društvenu štetu nastalu, uglavnom, zbog plasmana ogromnih tuđih sredstava, odnosno sredstava deponenata ili poverilaca banaka, koja ne mogu da vrate, zato što ne mogu da ih naplate od onih kojima su ih plasirali, tako da samo osigurani depoziti deponenata uspevaju da se naplate, dok drugi deo ostaje da čeka naplatu iz stečajne mase u potpunosti, delimično ili da se uopšte ne naplati. Njihovu isplatu obezbeđuje Agencija za osiguranje depozita, a ukoliko nije u mogućnosti da ih isplati, te obaveze naknađuje budžet države, jer država je garant isplate takvih obaveza. Razlozi koji su doveli agenciju i državu u situaciju da moraju da pokrivaju njihove obaveze su različiti i uglavnom se svode na: pogrešne poslovne odluke menadžera banaka u pogledu odabira klijenata za plasman, nepoštovanje ili nepostojanje kvalitetnih procedura za dodelu kreditnih sredstava, nepravovremene i površne kontrole regulatora i eksternog revizora, kao i primena novih propisa zasnovanih na međunarodnim bankarskim standardima. Iz svega prethodnog, definicija problema osiguranja i isplate depozita u Srbiji danas bi trebalo da glasi: „Iznalaženje mogućih modaliteta izvora sredstava za rešenje problema osiguranja i isplate depozita u poslovnim bankama Srbije“. Konstatacijom stanja u posmatranom periodu, utvrđeno je da su prihodi Agencije za osiguranje depozita stalno rasli, zato što su rasli depoziti poslovnih banaka, kao i da je imovina agencije i fonda za osiguranje depozita stalno rasla, da bi na kraju 2012. godine usled donesenih „lex specialis“ akata, ostala bez nje. Da se prethodni scenario pokrivanja osiguranih depozita ne bi ponavljao i u budućnosti, potrebno je međusobno usaglasiti i dopuniti postojeće propise u pogledu: uvođenja dodele certifikata o članstvu u osiguranju depozita, smanjenja visine osiguranog depozita, oduzimanja ovlašćenja agenciji o dodeli kredita, onemogućavanje upravnog odbora agencije da predlaže donošenje novih zakona lex specialis i institucionalizovanje njihove odgovornosti za pričinjene štete agenciji, dostavljanje svih informacija i izveštaja banaka, eksterne revizije i omogućavanje off-site i on-site

Adresa autora:
Radomir Šalić
salic_radomir@yahoo.com

kontrole banaka od strane agencije, izmena Odluke o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih pozicija banaka Narodne banke Srbije, dopuna organizacione strukture agencije u delu investiranja na tržištu novca i tržištu kapitala, povećanje prihoda agresivnijom naplatom potraživanja iz vanbilansa agencije i povremenim i privremenim povećavanjem stope premije osiguranih depozita.

***Ključne reči**: depoziti, osigurani depoziti, deponenti, agencija, fond za osiguranje depozita.*

Abstract

The problem of decline of business banks in Serbia is ever more pronounced, and the very phenomenon represents a major social damage caused, primarily, by introduction of considerable foreign assets, i.e. the assets of deponents or bank creditors, which they are unable to return, because they are unable to collect payment from those they supplied the assets with. This means that only insured deposits can be charged, while the rest is to be charged through bankruptcy estate in full, i part, or not at all. Their payment is secured by the Insurance Deposit Agency, and in case the Agency is unable to make the payment, those obligations are covered from the state budget, because the state is the guarantor of payments of such obligations. The circumstances which have forced the Agency and the state into covering their obligations are various and in general boil down to: bad business decisions by bank managers in relation to the selection of clients; failure to comply with or a complete absence of quality procedures for granting credit funds; undue and superficial controls of the regulator and the external reviser; and an application of new regulations based on international banking standards. Based on the stated facts, the definition of the problem of insurance and deposit payment in Serbia today should be: "Finding sustainable modalities of sources of funds intended for solving the problem of insurance and deposit payment in the banks of Serbia". By ascertaining the circumstances of the given period, it has been established that the revenues of the Deposit Insurance Agency were constantly on the rise, due to the growth of the business banks' deposits. Also, the assets of the Agency and the Deposit Insurance Fund had a constant growth as well; however, at the end of 2012, due to then passed 'lex specialis' acts, the Agency and the Fund were deprived of those assets. In order to prevent the scenario of covering insured deposits from repeating in the future, it is necessary to coordinate and amend the existing regulations in relation to: an introduction of providing a membership certificate for deposit insurance; a decrease of the amount of the insured deposit; a revocation of the Agency's authority concerning credit grants; preventing the steering committee from proposing new 'lex specialis' laws and institutionalizing their responsibility for the damaged they caused to the Agency; making all information and bank reports available; external revisions and enabling of off-site and on-site bank controls by a foreign agency; an amendment to the Decision about the classification of balance assets and off-balance positions of the banks belonging to the National Bank of Serbia; an amendment of the organizational structure of the agency pertaining to investments on the money market and the capital market; a revenue increase through a more aggressive payment collection of demands from the agency's off-balance and a periodical and temporary increase of the rate of insured deposits premiums.

***Keywords**: deposits, insured deposits, deponents, agency, deposit insurance fund.*

1 UVOD

Ovaj rad je nastao kao rezultat opservacija i istraživanja problema osiguranih depozita u Srbiji. Zapravo, nastao je u cilju pokušaja da se iznađu modeli pravovremene zaštite sredstava deponenata banaka usled sve češćih slučajeva njihovog iznenadnog bankrotstva i likvidacije. Struktura rada sastoji se, od opisa i definicije problema pokrića sredstava deponenta u Srbiji, utvrđivanja konstatacije u pogledu postojećeg stanja u toj oblasti, određivanja granica istraživanja, utvrđivanja ciljeva istraživanja i modela proučavanja problema, te na kraju, od predloga nekoliko mogućih rešenja problema pokrića sredstava deponenata banaka kao i njihovog sprovođenja.

2 OPIS PROBLEMA

Posle sloma četvrte banke po redu u poslednje dve godine u Srbiji, postajemo definitivno svesni da u sektoru bankarstva, nije baš sve u redu i na svom mestu. Kako? Neke banke počinju da iskazuje ogromne gubitke u poslovanju i usled nemogućnosti da očuvaju svoj kapital ni na minimalnom nivou od 10 miliona evra u dinarskoj protiv vrednosti ((Zakon o bankama, 2005) (Izmene i dopune Zakona o bankama, 2010)) izražen u apsolutnim vrednostima, ili kada u relativnim vrednostima ne mogu da ostvare minimalnu stopu adekvatnosti kapitala[1] koju zahteva regulator, propadaju, odnosno najčešće odlaze u stečaj, a zatim u likvidaciju. A kada banka doživi stečaj, bez obzira što jedan deo poverilaca (deponenata) uspe da naplati svoje potraživanje, drugi deo poverilaca ostaje da čeka da svoja potraživanja naplati iz stečajne mase u potpunosti, delimično ili ih uopšte ne naplati. Ovaj drugi deo poverilaca trpi ogromnu štetu, jer svojim sredstvima uglavnom ne može da raspolaže kada to želi, a usled te činjenice trpe i svi ostali u lancu reprodukcije, poslovni partneri (dobavljači, banke), zaposleni u kompaniji kao i celo društvo na kraju.

Propadanje banke je dakle, velika društvena šteta nastala plasmanom (potrošnjom) ogromnih tuđih sredstava, odnosno sredstava (depozita[2]) svojih deponenata ili sredstava svojih poverilaca koja ne mogu da vrate svojim deponentima, zato što ne mogu da ih naplate od svojih dužnika. Kada je to propadanje brzo i nenadano, u društvu može da nastane stanje depresije pa čak i panike kao stanje suprotno stanju euforije. Inače, kroz istoriju, ciklusi depresije i euforije u bankarstvu su se smenjivali, a naročito od sedamnaestog veka naovamo. „Njihova se dužina približno poklapala sa vremenom koje je ljudima bilo potrebno da zaborave poslednju katastrofu – a to je bilo vreme dovoljno da poumiru finansijski geniji jedne generacije i da ih nadomeste novi majstori za koje su lakoverni ljudi mogli verovati, stanovito vreme čak opravdano, da se sve što dotaknu pretvara u suvo zlato“ (Galbraith, 1975). Zašto se sve ovo događa? Postoji mnogo faktora koji prouzrokuju ovakva stanja u bankama no, za naše prilike možemo nabrojati samo njih nekoliko. To su: (1) pogrešne poslovne odluke menadžera banaka u pogledu odabira klijenata za plasman sredstava banaka, (2) nepoštovanje ili nepostojanje kvalitetnih procedura za dodelu kreditnih sredstava u tim bankama, (3) nepravovremene kontrole regulatora u bankarstvu i (4) primena novih propisa zasnovanih na međunarodnim bankarskim standardima[3].

Pogrešne poslovne odluke i nepoštovanje poslovnih procedura su posledice nastale kao rezultat rada menadžera tih banaka, odnosno, u pitanju je tzv. „moralni hazard“ po kojem poslovne banke svojim delovanjem maksimiziraju vlastite koristi na štetu drugih, pri čemu ne snose punu odgovornost i ne odgovaraju za posledice svojih odluka (Kotowitz, 1987). Ukupnim lošim rezultatima pojedinih banaka doprineo je površan rad nezavisne eksterne kontrole i kontrole osnovnog regulatora države, ali i prihvatanje i primena međunarodnih standarda u našem bankarstvu. Po tim standardima, plasman sredstava i kreditni rizik, svode se pre svega, na kažnjavanje pogrešnih poslovnih odluka menadžera banaka, kroz knjiženje rezervisanja za potencijalne kreditne gubitke ili rashodne strane bilansa uspeha banke. Više pogrešnih odluka menadžera banke u tom smislu, vodi banku direktno u gubitak koji može da bude toliki da banka gubi kapital kojim raspolaže ili deo kapitala koji je ostavlja ispod nivoa koji zahteva regulator. I u jednom i u drugom slučaju, banka gubi dozvolu za rad i potpada pod prinudnu upravu, nakon čega

[1] U Glavi II Odluke Izvršnog odbora NBS o adekvatnosti kapitala se kaže, da pokazatelj adekvatnosti kapitala predstavlja odnos kapitala i rizikom ponderisane aktive za kreditni, tržišni i operativni rizik. Taj pokazatelj, banka je dužna da održava na nivou koji nije niži od 12%. (NBS, Odluka o adekvatnosti kapitala banke, 2011).

[2] Prema članu 2, tačka 1, Zakona o osiguranju depozita (2005) ,,depozit je dinarsko ili devizno novčano potraživanje prema banci koje proizlazi iz novčanog depozita, uloga na štednju, bankarskog tekućeg računa ili drugog novčanog računa i na osnovu kog nastaje zakonska ili ugovorna obaveza banke na povraćaj sredstava“.

[3] Bazelski sporazum I, II (Bazelski odbor za nadzor banaka, 2004) (Basel Commettee for banking Supervision, 2010).

u najvećem broju slučajeva sledi stečaj pa i likvidacija banaka.

Prvi deo poverilaca ili deponenata banke svoje potraživanje uglavnom naplaćuje ili treba da naplati od institucije koja osigurava depozite banaka na nivou države, najčešće agencije za osiguranje depozita a na osnovu propisa koji regulišu ovu materiju[4] proizašlih iz direktiva 94/19/EC i 2009/14/EC Saveta Evropskog parlamenta (EU Directives, 2009). Pomenute direktive jasno nalažu da osiguranje depozita predstavlja ključni aspekt evropskog tržišta, kojim se zahteva da se sve kreditne institucije pridruže institutu osiguranja depozita. Mada Srbija još uvek nije članica Evropske unije, prihvatila je pomenute propise po kojima, osigurane depozite osigurava Agencija za osiguranje depozita Srbije do određene visine osiguranog iznosa za šta garantuje Republika Srbija. U zadnja četiri slučaja stečaja banaka u Srbiji, Agencija za osiguranje depozita revnosno isplaćuje osigurane depozite deponenata tih banaka i stiče se utisak da se te operacije izvode lako i jednostavno. No očigledno je, da je sve upravo suprotno, jer agencija taj posao ne obavlja samostalno i isključivo iz svojih izvora nego uz obilnu pomoć države, odnosno uz ogromnu asistenciju sredstava budžeta države. A to dalje znači, da građani ove zemlje koji čine najveći deo novčanih tokova budžeta, ni krivi ni dužni pokrivaju gubitke banaka, odnosno gubitke menadžera koji su svesno ili nesvesno donosili pogrešne poslovne odluke u pogledu plasmana tih sredstava.

3 DEFINICIJA ROBLEMA

Problem su dakle gubici i to ne samo banaka i budžeta države, nego i deponenata, zaposlenih radnika u tim bankama i kompletnog društva na kraju, izazvani visokim nivoom kreiranih NPL (non performing loans) plasmana ili loših kredita iskazanih kroz tzv. kategoriju D klasifikacije[5] aktive banaka. Postavlja se dakle pitanje, do kada će ili, hoće li država i dalje moći da interveniše na ovakav način, odnosno ima li uopšte smisla svaka njena dalja intervencija u tom smislu? Ako se dogodi da još neka od banaka posrne i doživi stečaj, hoće li država postupiti na isti način, pokriti dakle tuđe gubitke i pretvoriti se u servis za spašavanje deponenata propalih banaka? No, ako želi da ostane kredibilna i poštuje usvojene propise, moraće da postupi na isti ili sličan način, no hoće li moći, odnosno hoće li u svakom trenutku imati dovoljno finansijskog potencijala da te transakcije izvede, drugo je pitanje. Fond za osiguranje depozita države u ovom trenutku je gotovo prazan, jer su ga iscrpili prethodni stečajevi banaka (*Agrobanka AD, Razvojna banka Vojvodine AD i Privredna Banka AD*), a sredstva u budžetu za pokriće tih gubitaka, makar u ovoj godini, već su utrošena. Naravno, nikome nije želja da se u Srbiji u skoroj budućnosti pojave neke nove propale banke, no u svakom slučaju, potrebno je predvideti takav scenario i pokušati naći neka nova rešenja za njegovo predupređenje. Da bi to bilo moguće izvesti, prvi zadatak koji treba postaviti jeste, da se iz prethodnog opisa, izvede definicija problema. Ta definicija, odnosno definisanje problema osiguranja i isplate depozita u Srbiji danas bi trebalo da glasi: „Iznalaženje mogućih modaliteta izvora sredstava za rešenje problema osiguranja i isplate depozita u poslovnim bankama Srbije“.

4 KONSTATACIJA STANJA

Bankarski sektor Srbije je prošao kroz burne promene, koje su se između ostalog, ogledale u likvidacijama, spajanju, pripajanju i osnivanju potpuno novih banaka i on predstavlja najznačajniji i najdinamičniji deo ne samo finansijskog nego i ukupnog privrednog sistema u prethodnom periodu. Utvrditi ili konstatovati stanje u tom sektoru za protekli period nije jednostavan zadatak, no potrebno je usmeriti se

[4] Zakon o osiguranju depozita („Službeni glasniik RS“61/2005, 116/2008 i 91/2010).

[5] Kategorizacija aktive je definisana kroz Odluku o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke, prema kojoj je predviđeno da je banka dužna da sva potraživanja od dužnika, klasifikuje u kategorije A, B, V, G, D, - na osnovu kriterijuma blagovremenosti, odnosno docnje u izmirivanju obaveza tog dužnika prema banci, na osnovu procene njegovog finansijskog stanja, odnosno kreditne sposobnosti i na osnovu kvaliteta sredstava obezbeđenja. U kategoriju D se klasifikuju potraživanja sa sumnjivim ili spornim pravnim osnovom i koja su u docnji dužoj od 180 dana, itd. (NBS, Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke, 2011).

na nekoliko reprezentativnih i verodostojnih činjenica i prikazati ih kroz: stanje i kretanje depozita banaka po svim osnovama, te na prihode i kapital Agencije za osiguranje depozita u periodu od 2005. do 2012. godine.

4.1 Depoziti banaka u periodu od 2005. do 2012. godine

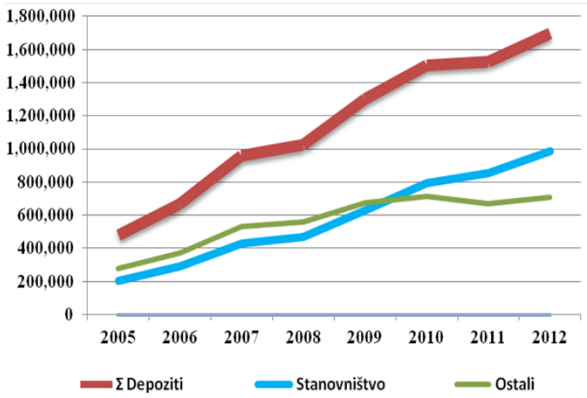
Svi depoziti pravnih i fizičkih lica nalaze se u poslovnim bankama i predmet su interesovanja, pored klijenata banke i agencije za osiguranje depozita. Zašto? Zato što upravo ti depoziti predstavljaju osnovicu za obračun i uplatu obaveze (premije) banaka prema agenciji[6]. Što su depoziti veći, veća je i obaveza banaka prema agenciji, odnosno veći su prihodi agencije za osiguranje depozita. Naravno, banke se svaki dan bore za veće depozite, jer time povećavaju svoj finansijski potencijal, čime utiču na povećane plasmane i prihode, ali i rizike (naročito kreditni rizik) koji ugrožavaju ne samo banku nego i deponente banke, dakle vlasnike računa ili imaoce finansijskih sredstava u tim bankama. To ugrožavanje se ogleda kroz verovatnoću, da neće moći da naplate svoje plasmane od dužnika i da nakon toga neće moći da izmire obaveze prema deponentima, vlasnicima računa ili vlasnicima salda sredstava na računima u bankama. Zato države, odnosno njihove agencije, osiguravaju depozite, i to ne sve, nego samo depozite do određenog nivoa za koje se obavezuju, da će ih u slučaju propadanja banaka, isplatiti. Depoziti banaka u Srbiji, kretali su se uzlaznom putanjom, odnosno sve vreme su rasli, naročito do izbijanja velike svetske ekonomske krize (2007), kao i nakon toga perioda, samo što je rast tada bio umereniji i sporiji (Tabela 1, Grafikon 1). U strukturi pasive ili izvora sredstava banaka, očigledno je da su depoziti činili njen najveći deo i da su se kretali oko 60% uz ± 2,5% za posmatrani period. Dakle, depoziti su prilično konstantni no, kada je u pitanju struktura depozita, depoziti stanovništva su rasli brže od svih ostalih (privrede i vanprivrede) i pokazali su, da su se povećali gotovo pet puta na kraju u odnosu na početak posmatranog perioda. Takođe su pokazalo, da su depoziti stanovništva, u ukupnoj strukturi depozita, prevladali u odnosu na druge i da su u 2012. godini, dostigli nivo od čak 58,2%.

Tabela 1: Depoziti i njihova struktura u periodu od 2005. do 2012. godine

Opis	2005 g (u 000.000 RSD)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ΣDepoziti (D)	484.683	666.290	960.143	1.024.707	1.301.234	1.504.761	1.526.097	1.698.527
Stanovništvo(S)	206.678	294.269	428.220	466.956	627.544	792.482	855.201	988.692
Ostali depoziti	278.005	372.021	531.923	557.751	673.690	712.279	670.896	709.835
Rast D u %	100	137	144	107	127	116	101	111
S/D u %	42.6	44.2	44.6	45.6	48.2	52.6	56.0	58.2
D/Σ Pasiva u %	62.5	57.0	61.5	57.7	60.3	59.4	57.6	59.0

[6] Obaveze banaka prema Agenciji za osiguranje depozita su predviđene Članom 7. Zakona o osiguranju depozita koji kaže da radi obezbeđenja sredstava za osiguranje depozita agencija obrazuje fond za osiguranja depozita. Fond za osiguranje depozita obrazuje se od premija za osiguranje depozita koje plaćaju banke itd. Članom 9. istog zakona, predviđeno je da banka plaća premiju za osiguranje depozita na način i u rokovima koje propiše Agencija. Članovima 11, 12 i 13 se kaže da je banka je dužna da plaća početnu premiju, tromesečnu i vanrednu premiju. Početna premija iznosi 0,3% novčanog dela minimalnog osnivačkog kapitala banke, tromesečnu premija se obračunava i naplaćuje na osnovu prosečnog stanja ukupnih osiguranih depozita u banci u prethodnom tromesečju i iznosi najviše 0,1% u odnosu na ukupne osigurane depozite banaka, a ako sredstva fonda za osiguranje depozita nisu dovoljna za isplatu osiguranih iznosa, dopunska sredstva obezbeđuju se naplatom vanredne premije, na osnovu odluke Agencije, gde zbir stopa vanrednih premija u toku jedne godine može da iznosi najviše 0,4%.

Trend rasta depozita stanovništva u ukupnoj strukturi počinje u 2010. godini i traje do danas, što je pokazalo i jasnu nameru banaka, tj. nameru da su mnogo više pažnje posvetile prikupljanju depozita stanovništava nego pravnih lica. Zašto? Zato što su sve dosadašnje analize u bankarstvu u Srbiji pokazale da je stanovništvo, kako u pogledu štednje tako i u pogledu povrata kredita bankama, mnogo pouzdaniji i poželjniji klijent od pravnih lica.



Grafikon 1: Depoziti banaka

Depoziti stanovništva su konstantniji i dugoročniji od depozita pravnih lica koji, između ostalog, nastaju i kao rezultat obaveznog pologa jednog dela sredstava od strane stanovništava, postavljenog kao uslov za dobijanje kredita. Takvi depoziti se oročavaju, često na period povrata kredita, tako da banke iz tih izvora imaju mogućnost da vrše nove plasmane stanovništvu i na duži period. Na taj način stvaraju uslove (makar u jednom delu) da vode računa o ročnoj usklađenosti svojih sredstava i izvora sredstava, odnosno, poštovanju najstarijeg horizontalnog pravila finansiranja, poznatog kao zlatno bankarsko pravilo finansiranja[7] koje zahteva da se dugoročno mobilisana sredstva plasiraju dugoročno, a da se kratkoročno mobilisana sredstva plasiraju kratkoročno. No ta činjenica, odnosno takvo ponašanje banaka, stanovništvu može da nanese velike štete ukoliko neka od njih zapadne u stečaj. Veći depoziti (iznad zakonom osiguranih) donose i veće nevolje njihovim deponentima (vlasnicima), jer se teže naplaćuju od banaka, i jer im niko ne garantuje da će moći da ih naplate? Dakle, to su depoziti koji imaju šansu da budu naplaćeni samo ukoliko stečajni upravnik uspe da formira stečajnu masu od naplaćenih potraživanja iz prošlosti, banke koja je u stečaju. No ukoliko se to ne dogodi, poverioci, odnosno deponenti banke mogu da ostanu uskraćeni za svoje depozite, delimično ili u potpunosti, što znači da će pretrpeti odgovarajuće gubitke.

4.2 Prihodi Agencije za osiguranje depozita

Agencija za osiguranje depozita Srbije, svoje prihode u posmatranom periodu ostvarivala je po osnovu: provizija i naknada, kamata, naplatom potraživanja iz stečajne mase banaka, donacija, vanrednih prihoda, pozitivnih kursnih razlika ostvarenim na deviznim sredstvima i po osnovu pozitivne razlike između tržišne i knjigovodstvene vrednosti hartija od vrednosti za period u kome je nastala, tako da kumulativno posmatrano, ti prihodi izgledaju (Tabela 2 i Grafikon 2):

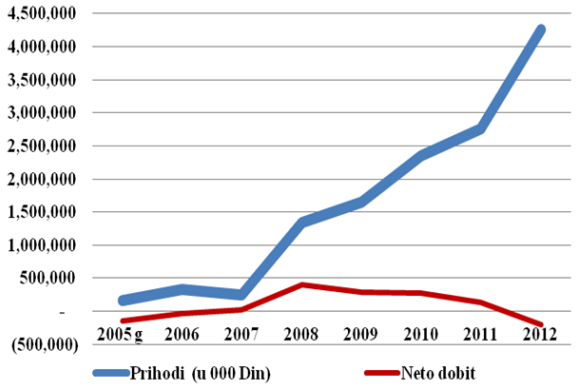
Tabela 2: Prihodi i dobit Agencije

Opis / godine	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Prihodi u 1000din	164.495	330.138	245.061	1.334.834	1.648.669	2.349.490	2.760.637	4.266.311
Rast prihoda	100	201	74	545	124	143	117	155
Neto dobit	-147.936	-31.978	20.243	394.471	287.783	271.879	128.955	-202.728
Rast dobiti	-100	-22	63	1949	73	94	47	-157

Izvor: (AOD, Finansijski izveštaji, 2006-2012)

[7] Razvijanje ovog pravila vezano je za nemačkog autora Hibnera i delo „Die Banken“ (Huebner, 1854)

Prihodi agencije su evidentni i sve vreme su rasli, osim u 2007. godini kada je prihod u odnosu na prethodnu godinu pao za 26%. Jedan od razloga tog pada je i pojava sistemskog rizika na finansijskim tržištima sveta (SAD, EU) prouzrokovanog padom vrednosti berzanskih indeksa, i shodno tome i padom tržišne vrednosti hartija od vrednosti, tako da Agencija ne samo da nije ostvarila prihod po tom osnovu u toj godini, nego je pretrpela i gubitak od 11,8 miliona dinara na hartijama od vrednosti[8]. Inače, prihodi agencije su u posmatranom periodu višestruko povećani, da bi na kraju 2012. godine, došli na nivo od 4,2 milijarde dinara ili po tadašnjem deviznom kursu na 37,5 miliona evra.



Grafikon 2: Prihodi i dobit agencije

No, i pored višestruko uvećanih prihoda, agencija u određenim periodima (godinama) nije uspela da ostvari i pozitivan rezultat. Zapravo, tabela 2 i grafikon 2 pokazuju, da su se pozitivni i negativni rezultati agencije smenjivali kroz periode. Nivo i intenzitet tih gubitaka bio je veoma različit, od perioda do perioda. Tako su gubici u 2005. bili mnogo viši od gubitaka u 2006, ali su i mnogo niži od gubitaka u 2012. godini.

Prema poslovnim knjigama agencije, početni gubici se objašnjavaju negativnim kursnim razlikama i rashodima nastalim kao posledica pada tržišne vrednosti hartija od vrednosti na finansijskom tržištu. Gubici i veliki rashodi u poslednje dve godine poslovanja su nastali usled knjiženja poslovnih rashoda u iznosu od 241 milion dinara i knjiženja direktnog otpisa po osnovu bespovratne finansijske podrške Banci Poštanska štedionica u iznosu od 861 milion dinara (AOD, Godišnji finansijski izveštaj za 2012. godinu, 2013).

Ovi rashodi su opteretili prihode agencije i učinili da agencija iskaže ukupan gubitak od 202 miliona dinara. Međutim, ovde nije kraj, jer je agencija iz prethodno kumuliranih sredstava u Fondu za osiguranje depozita, pomenutoj banci doznačila na njen račun mnogo više bespovratnih sredstava od iskazanog gubitka. To je vrednost od 22,7 milijardi dinara ili 199,6 miliona evra prenetih u Banku Poštansku štedionicu kao podrška za preuzimanje isplate sredstava deponentima Agrobanke koja je u međuvremenu doživela stečaj. To su zapravo „ukupna sredstva koja je Agencija imala u svom portfoliju hartija od vrednosti na dan 26.10.2012. godine, preneta na Banku Poštanska štedionica“ (Agencija za osiguranje depozita, 2013). Na taj način Agencija za osiguranje depozita, odnosno njen Fond za osiguranje depozita, ostali su bez kapitala i doveli su u pitanje smisao njenog daljnjeg funkcionisanja.

4.3 Kapital Agencije za osiguranje depozita

Zahvaljujući prethodno učinjenim koracima, odnosno direktnom otpisu i velikoj doznaci sredstava u iznosu od cca 200 milona evra, Agencija za osiguranje depozita Beograd, odnosno njen fond za osiguranje depozita je na dan 31.12.2012. godine spao na svega 1,14 milijardi dinara ili cca 10 miliona evra kapitala (Tabela 3 i Grafikon 3). Do tog perioda kapital agencije je rastao, odnosno je ostvarivao je gotovo eksponencijalan rast da bi na kraju posmatranog perioda praktično nestao. Razlog ovakvog stanja u pogledu kapitala agencije, jeste usvajanje i sprovođenja posebnog zakona (Zakon o preuzimanju imovine i obaveza određenih banaka radi očuvanja stabilnosti finansijskog sistema Republike Srbije, 2012), tzv. zakona lex specialis, kojim je, određenim državnim bankama omogućeno da preuzmu druge banke, ili banke u stečaju.

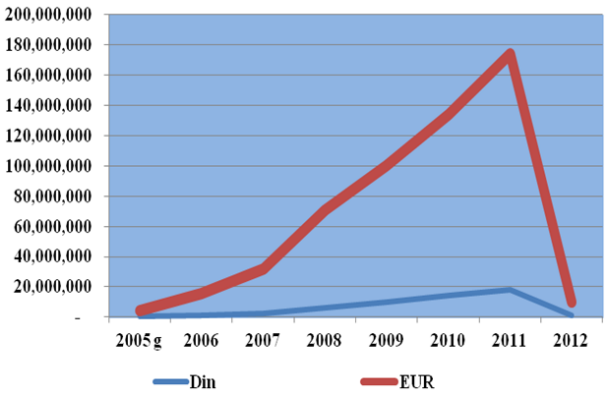
[8] Obveznice Republike Nemačke u EUR.

Pomenuti zakon je omogućio da jedna banka preuzme imovinu i obaveze druge banke u kojoj država ima direktno ili indirektno kontrolno učešće, uključujući i banke za posebne namene i banke pod administrativnim upravljanjem. No, nakon sprovođenja transakcije preuzimanja jedne banke od strane druge banke uz pomoć Agencije i sredstava države, Fond za osiguranje depozita je ostao praktično bez kapitala.

Tabela 3: Kapital agencije za osiguranje depozita

Rb	Opis/godine (milioni D/E)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1	**Kapital -** din	368,2	1.222,5	2.531,2	6.280,7	9.633,6	14.136,0	18.262,9	1.141,5
2	**Kapital** - EUR	4,3	15,47	31,94	70,88	100,47	134,00	174,5	10,0
3	**Index**	100	359	206	222	142	133	130	6
4	**Kurs 1/2**	85.5	79	79.23	88.6	95.88	105.49	104.64	113.71

Izvor: (AOD, Finansijski izveštaji, 2006-2012)



Grafikon 3: Kapital agencije

Dakle, depoziti banaka u Srbiji u periodu od 2005. do 2012. godine su rasli, kao što su rasli prihodi i dobit Agencije za osiguranje depozita i Fonda za osiguranje depozita, međutim, primenom samo jednog, posebno usvojenog zakona, sva sredstva kumulirana svih ovih godina su nestala. Fond je ostao bez kapitala, odnosno bez izvora sredstava, a time i bez sredstava. Prema tom zakonu fond je banci koja je preuzela drugu banku, pored značajnog udela države, preneo sav svoj kapital i ostao bez kapitala. Na taj način fond je ugrozio deponente drugih banaka. Kako? Tako što, više ne bi imao odakle, ili ne bi imao dovoljno (kao ni za prethodne stečajeve) sredstava da isplaćuje makar osigurane depozite. Zašto? Pa zato što, niti ima, niti je ikada imao, dovoljno kvalitetnih izvora sredstava za takve isplate. Šta bi se tada dogodilo? Pošto fond ne bi imao odakle da isplaćuje ta sredstva, tu ulogu bi na sebe, kao i do sada, trebalo da preuzme država. Međutim, pitanje je da li država ima više dovoljno izvora za takve isplate i da li država uopšte treba da interveniše po tom osnovu i na takav način.

Na kraju, osnovno pitanje je, na koji način obezbediti dovoljan nivo kapitala za pokriće osiguranih depozita? Da li finansijski (naročito bankarski) sektor uopšte može da obezbedi zakonom predviđeni nivo sredstava za osiguranje depozita klijenata banaka. Rešenja se moraju naći no, pre toga, potrebno je odrediti cilj ovog istraživačkog rada ali i cilj projekta osiguranja depozita deponenta banaka.

5 CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja ovog rada i cilj projekta osiguranja depozita je, da Fond za osiguranje depozita obezbedi dovoljno izvora sredstava za pokriće eventualnih budućih isplata osiguranih depozita, uz dva izvedena cilja:

- utvrđivanje modela obezbeđenja izvora sredstava i
- određivanje nivoa depozita koji treba da se osiguraju.

Dakle, ukoliko postoji institucija koja osigurava depozite deponenta banaka, potrebno je da ta institucija, pre svega, obezbedi više modela koji će da omoguće prikupljanje dovoljno kvalitetnih izvora i da razmisli o usklađivanju nivoa osiguranih depozita u skladu sa finansijskim potencijalom bankarskog sistema i potencijalom deponenata.

6 PROUČAVANJE PROBLEMA

U okviru ovog poglavlja, potrebno je analizirati nekoliko segmenata neophodnih za potpunije sagledavanje problema pokrića osiguranih depozita. Ti segmenti bi trebalo da budu:

- analiza nedostataka aktuelnih propisa o osiguranju depozita,
- analiza nedostataka drugih propisa vezanih za rad Agencije za osiguranje depozita,
- analiza rezultata poslovanja Agencije za osiguranje depozita.

6.1 Analiza nedostataka propisa o osiguranju depozita

Kada govorimo o propisima o osiguranju depozita tu pre svega mislimo na Zakon o osiguranju depozita, zakonima lex specialis i odlukama Agencije. Aktuelni Zakon o osiguranju depozita Srbije, sadrži sedam poglavlja u kojima razmatra: osnovne odredbe, odredbe o fondu za osiguranje depozita, odredbe o premijama osiguranja, isplatama, izveštajima i kaznenim odredbama. U okviru osnovnih odredaba zakon objašnjava pojedine pojmove iz zakona, te prava i obaveze agencije i banaka, međutim, nigde ne tretira uslove i kriterijume za članstvo banaka u osiguranju depozita. Mnogo uređenije ovakve finansijske institucije u svetu, npr. SAD Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) pa i zemlje u okruženju (BiH, Hrvatska, Slovenija) ovo pitanje tretiraju kroz svoje zakone. Jer, kada postoje postavljeni uslovi bankama za članstvo u osiguranju depozita, podrazumeva se da pored toga što banka ima dozvolu za rad dobijenu od centralne banke, da bi dobila certifikat o članstvu od agencije za osiguranje depozita, mora da ispuni i dodatne kriterijume kao što su npr: potreban kapital, potreban koeficijent likvidnosti, odgovarajući kvalitet aktive, stope profitabilnosti, računovodstvene standarde itd. Zašto bi banke morale da ispunjavaju i ove kriterijume prema agenciji za osiguranje depozita? Prvi razlog je na primer da, pored centralne banke, i agencija za osiguranje depozita mora u svakom trenutku da ima informaciju o visini kapitala svake banke, i da se ne bi događalo da na primer centralna banka mesecima ima informaciju da je kapital neke od banaka daleko ispod novčanog cenzusa (10 miliona evra) ili da joj je stopa adekvatnosti kapitala daleko ispod zakonskog minimuma od 12%, a da agencija za osiguranje depozita ta saznanja ima tek pošto banka izgubi dozvolu za rad[9]. Ili, ako centralna banka ima saznanja da je neka banka nelikvidna, tu informaciju bi na vreme trebalo da podeli i sa agencijom. Zašto? Pa zato što gro problema svake banke koja gubi dozvolu za rad pada na agenciju za osiguranje depozita. Kada se postave ovakvi kriterijumi, agencija za osiguranje depozita može da, za banke koje ih ne ispunjavaju, predvidi isključenje iz njenog članstva. To dalje znači da od momenta isključenja nema ni osiguranja depozita a ni isplata osiguranih depozita, te da novi depoziti koje banka bude primala neće biti osigurani.

Na ovaj način, agencija bi sačuvala makar deo svog kapitala koji bi dalje mogla da investira u hartije od vrednosti sa fiksnim prihodom i minimalnom ocenom kvaliteta „A“ ili „P 1“ i boljom, ili u ekvivalentu u skladu sa ocenama međunarodno priznate agencije za ocenu hartija od vrednosti. Nije dovoljno samo reći da se „sredstva fonda za osiguranje depozita ulažu na način kojim se umanjuje rizik, održava likvidnost ovog fonda i ostvaruju odgovarajući prihodi“ (član 8 (Zakon o osiguranju depozita, 2005)) i onda ostvarivati negativnu razliku u ceni između tržišne i nabavne ili knjigovodstvene cene hartija od vrednosti (Tabela 4).

Tabela 4: Rashodi od promene vrednosti HOV *Izvor: (AOD, Finansijski izveštaji, 2006-2012)*

Gubici po HOV	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Ukupno
Dinari (000)		13.153	11.846	23.181	47.133	133.910	127.057	169.818	**526.098**
EUR		166.494	149.514	261.637	491.583	1.269.409	1.214.230	1.493.431	**5.046.298**

[9] „Prema podacima s kraja juna, koje je Univerzal banka zbog zakonskih odredbi morala da objavi, njena adekvatnost kapitala bila je samo 6,91 odsto.“ (Vibilia, 2013); "Kapital ove banke je ispod zakonskog minimuma, što je uslovilo ovu neodložnu odluku. Država sada plaća i ceh donetim Zakonom o osiguranim depozitima do 50.000 evra". (Tabaković, 2014)

Agencija za osiguranje depozita Srbije, je svake godine od njenog osnivanja, gubila na tržištu kapitala i ostvarila je gubitak po tom osnovu ukupno, u iznosu od cca 5 miliona evra. Očigledno je da upravljanje portfoliom hartija od vrednosti nije bilo na zavidnom nivou i da je rezultat, nesnalaženja ili nedovoljnih znanja menadžera agencije iz te oblasti.

Međutim, kada je u pitanju Zakon o osiguranju depozita Srbije, nedostaje i detaljnije obrazloženo poglavlje o izveštavanju. Članom 9 pomenutog zakona navedeno je, da je banka dužna da agenciji dostavlja mesečne izveštaje o ukupnim i osiguranim depozitima i da agencija može da izvrši neposredan uvid u dokumentaciju banke itd. Nigde ne stoji da su banke dužne da sve izveštaje koje dostavljaju centralnoj banci, dostavljaju i agenciji. Zašto bi na primer agencija za osiguranje depozita morala da čeka da je centralna banka izvesti da neka konkretna banka nema ili ima dovoljno kapitala. Ukoliko redovno dobija izveštaje o klasifikaciji aktive i visokim izloženostima banke, agencija može na vreme da odreaguje na određene informacije i da uoči problem i predloži mere za njegovo prevazilaženje. Inače, takve informacije moraju da budu kvalitetne, a to znači pravovremene, ažurne i tačne, da bi mogle da se upotrebe za donošenje pravilnih poslovnih odluka, koje u našem slučaju mogu da budu i oduzimanje licence za članstvo u osiguranim depozitima, usled čega agencija može da izbegne značajan deo nepotrebnih troškova i sačuva makar deo svog finansijskog potencijala.

Na kraju da pomenemo i Član 7, stav 4, Zakona o osiguranju depozita, u kome se kaže da agencija za osiguranje depozita na osnovu akata vlade može da obezbeđuje finansijsku podršku banci u skladu sa zakonom kojim se uređuje agencija, što je i učinjeno u slučaju Nove Agrobanke. Međutim, član 5 Zakona o bankama (Zakon, 2005) kaže da „niko osim banaka ne može da se bavi davanjem kredita“, što predstavlja kontradiktornost u pogledu nadležnosti propisa. Međutim, pošto je u pitanju poseban zakon potvrđen lex specialis zakonom koji ima prednost i koji je jači u odnosu na opšti zakon, ispada da i agencija za osiguranje depozita može da plasira finansijska sredstva u kredite. Međutim, tu se onda otvaraju dva pitanja koja je potrebno razjasniti.

Prvo pitanje je, da li Agencija za osiguranje depozita u Srbiji zna da radi taj posao? Osim što treba da odobri i izvrši transfer finansijskih sredstava, ona bi trebalo da napravi ocenu kreditne sposobnosti za klijenta kome daje kredit, radi utvrđivanja nivoa kreditnog rizika koji može da joj se dogodi. Da li agencija ume, odnosno da li ima alate kojima može, da na pouzdan način, utvrdi bonitet klijenta. Ako ga ipak poseduje, interesantno bi bilo da se utvrdi, kakvu će odluku da donese ukoliko se ispostavi da taj alat ili sistem pokaže negativan odgovor, odnosno, da pokaže da po svim bankarskim procedurama klijent ne može da dobije kredit koji se zahteva od agencije?

Drugi problem i pitanje na koje je potrebno da se da odgovor jeste, šta je onda sa klasifikacijom aktive? Da li to znači da je i agencija, ako plasira sredstva u kredite, u obavezi da vrši klasifikaciju kredita od kategorije „A“ do kategorije „D“ i da knjiži rezervisanja za potencijalne kreditne gubitke, kao i svaka banka. Ako dakle banka kojoj je agencija dodelila kredit ne izvrši povrat sredstava u ugovorenim rokovima, plasirani kredit mora da se klasifikuje i da se u alikvotnom delu knjiži na rezervisanja za potencijalne kreditne gubitke, tj. na trošak ili rashodnu stranu bilansa uspeha agencije i umanji ukupan finansijski rezultat agencije ili je natera u gubitak. Dakle, ovo su jednostavno nepomirljive relacije, jer su veštački izazvane. Zašto? Zato što nije logično da agencija za osiguranje depozita plasira sredstva bankama (a pogotovo ne bespovratno), jer taj posao rade isključivo banke. Ni u jednom sličnom zakonu o osiguranju depozita, na primer država u okruženju, ne postoji mogućnost plasmana sredstava u kredite klijentima (bankama) agencije. Zašto ovakvu ulogu ima Agencija za osiguranje depozita u Srbiji nije potpuno jasno, no jasno je da se ovakvom njenom ulogom pravi problem tamo gde ne bi trebalo da ga ima?

6.2 Analiza nedostataka drugih propisa vezanih za Agenciju

Postoje i propisi koji na indirektan način utiču na aktivnosti i stanje sredstva u agenciji za osiguranje depozita. To su pre svega zakonska i podzakonska akta, kao što su: Zakon o bankama, Zakon o stečaju, Zakon o tržištu kapitala, te odluke centralne banke, na primer, o klasifikaciji

aktive, o kapitalu, o likvidnosti itd. Odredbe već pomenute Odluke o klasifikaciji aktive banaka (2011) razlikuju se od preporuka međunarodnih direktiva, ali i od odredaba odluka država regiona.

Na primer, odluke o klasifikaciji aktive centralnih banaka Hrvatske i BiH su mnogo podudarnije i zanačajno se razlikuju od odluke Narodne banke Srbije. Zašto je to tako, teško je na ovom mestu dati odgovor, ali je činjenica, da je pomenuta odluka o klasifikaciji aktive u Srbiji, doprinela većem stepenu entropije u pogledu klasifikacije i efekata klasifikacije aktive banaka. Kako? Ako pogledamo Tabelu 5 ovoga rada, lako se uočava da je u odlukama o klasifikaciji aktive Hrvatske i BiH raspodela procenata rezervisanja za potencijalne kreditne gubitke ravnomernija nego u Srbiji, čiji rasponi su skokovitiji, a što se naročito vidi na primeru kategorije G i D.

Tabela 5: Kategorizacija aktive banaka po državama regiona (Narodne banke Srbije, Hrvatske narodne banke i Centralne banke Bosne i Hercegovine)

DRŽAVE		HRVATSKA		BIH		SRBIJA	
KATEGORIJE		**dani kašnjenja**	**% rezervi**	**dani kašnjenja**	**% rezervi**	**dani kašnjenja**	**% rezervi**
A	**A**	do 30	0%	do 30	2%	do 30	0%
B	**B**	**(B1)** 90-180	od 1 - 30%	do 90	od 5 - 15%	od 31- 60	2%
C	**V**	**(B2)** 180-270	od 30 - 70%	od 90 - 180	od 15 - 40%	od 61 - 90	15%
D	**G**	**(B3)** 270-365	od 70 - 100%	od 180 - 270	od 40 - 60%	od 91 - 180	30%
E	**D**	**C** preko 365	100%	preko 270	100%	preko 180	100%

Usled te činjenice, bilansna aktiva banaka Srbije[10] iz kategorije G u kategoriju D prelazi naglo i u velikom rasponu, odnosno, banka mora da doknjiži pored knjiženih 30, potpuno novih, značajno velikih 70% rezervisanja za potencijalne kreditne gubitke ili na rashodnu stranu bilansa uspeha banke. To je za svaku banku ogromno opterećenje, jer dolazi naglo i brzo, i često premašuje vrednost tekućeg finansijskog rezultata banke, usled čega se umanjuje i kapital banke. Ako je takvih slučajeva više, banka knjiži (evidentira) sve više rashoda, čime sve više ugrožava svoj kapital i na kraju dolazi u zonu stečaja i likvidacije. Zahvaljujući rigoroznijim odredbama Odluke o klasifikaciji aktive, zona NPL kredita banaka u Srbiji je nepovoljnije strukturirana, od te zone, na primer, u bankama Hrvatske, Bosne i Hercegovine i drugih zemlja Evrope.

6.3 Analiza rezultata poslovanja agencije

Tabele 1, 2 i 3 pokazuju finansijske rezultate Agencije za osiguranje depozita Srbije u periodu od 2005. do 2012. godine koji nisu beznačajni, međutim na ovom mestu treba da pokažemo, kojom i kolikom imovinom raspolaže na kraju posmatranog perioda, odnosno na dan 31.12.2012. godine. Za ovu svrhu, poslužićemo se podacima iz objavljenog Godišnjeg finansijskog izveštaja za 2012. godinu Agencije za osiguranje depozita Beograd.

Imovinu ćemo prikazati kroz bilans stanja u skraćenoj verziji (Tabela 6). Imovina Agencije za osiguranje depozita je na kraju 2011. godine iznosila 23,8 milijardi dinara ili 227,8 miliona evra da bi se usled pokrića gubitaka banaka u stečaju, ta imovina na kraju 2012. godine prepolovila i iznosila je 12,6 milijardi dinara ili 111,3 miliona evra.

[10] U svom najvećem delu, to su plasmani u kredite koji kasne u otplati i proknjiženi su u aktivi bilansa banke ali i određene pozicije vanbilansa, kao što su izdate garancije i sl.

Tabela 6: Imovina Agencije za osiguranje depozita na dan 31.12.2012. (AOD, 2013, pp. 5-7)

O p i s	2012	2011	O p i s	2012	2011
AKTIVA	u 000 din		**PASIVA**	u 000 din	
Gotovina	**384.945**	593.222	**Kapital**	**1.440.572**	18.866.496
Potraživanja	**6.062.459**	7.044.589	Fond osiguranja depozita	1.141.507	18.262.986
Kredit Novoj Agrobanci	1.137.183	-	Fond zaštite investitora	27.238	-
Ostali plasmani	-	2.563.702	Ostali kapital	271.827	603.510
Depozit u New York-u	**4.866.673**	4.459.759	**Obaveze**	**11.217.655**	4.969.689
Ostala potraživanja	58.603	21.128	Obaveze prema Banci PŠ	6.187.295	-
Osnovna sredstva	**4.879**	6.277	Obaveze u stranoj valuti	5.004.742	4.904.694
AVR	**18.649**	15.256	PVR	16.317	55.331
HOV	**-**	16.176.841	Ostale obaveze	9.301	9.664
Potraživanja od F BPŠ	**6.187.295**				
UKUPNO AKTIVA	**12.658.227**	23.836.185	**UKUPNO PASIVA**	**12.658.227**	23.836.185
VANBILANSNA AKTIVA	387.871.742	329.360.435	**VANBILANSNA PASIVA**	387.871.742	329.360.435

Agencija je ostala bez kompletnog portfolija hartija od vrednosti i još se zadužila za deo obaveza prema Banci Poštanska štedionica. No, kada se detaljnije sagleda struktura aktive i pasive na kraju 2012. godine, može se videti da je i ta imovina nerealna, zapravo da je gotovo i nema, jer su u aktivi dve najveće pozicije, potraživanja od Fonda za osiguranje depozita u iznosu 6,2 milijarde dinara i položen depozit u banci u New York-u u iznosu od 4,9 milijardi dinara. Iste vrednosti se nalaze u pasivi ili u izvorima sredstava agencije prikazane kao obaveze prema Banci Poštanska štedionica u istom iznosu od 6,2 milijarde dinara i obaveze prema banci u New Yorku u iznosu od cca 5 milijardi dinara, tako da kada se pozicije aktive i pozicije pasive prebiju, ispada da Agencija ima vrlo malo imovine. Ima nešto malo osnovnih sredstava (4,8 miliona dinara) i potraživanje za plasman prema Agro banci u iznosu od 1,1 milijardu dinara plasiranih iz kapitala Fonda za osiguranje depozita Srbije. Međutim, kada se pogleda imovina pomenutog fonda kao podbilansa ukupnog bilansa Agencije za osiguranje depozita Beograd, stanje je kao što je prikazano u tabeli 7.

Tabela 7: Imovina Fonda za osiguranje depozita na dan 31.12.2012.

O p i s	2012	2011	O p i s	2012	2011
AKTIVA	u 000 din		**PASIVA**	u 000 din	
Gotovina	4.324	40.550			
Potraživanja	**1.137.183**	18.740.543			
Kredit Novoj Agrobanci	1.137.183	-	**Kapital**	**1.141.507**	18.781.496
HOV	-	16.176.841			
Oročeni depoziti		2.563.702			
UKUPNO AKTIVA	**1.141.507**	18.781.093	**UKUPNO PASIVA**	**1.141.507**	18.781.496

Izvor (AOD, 2013, p. 8)

Očigledno je, da na kraju 2012. godine ni Fond za osiguranje depozita nema nikakve imovine. Kako? U aktivi ima kreditni plasman prema Novoj Agrobanci a u pasivi kapital koji ga pokriva, no ukoliko ne uspe da ga naplati (kredit) ili ga ne naplati na vreme, moraće da ga klasifikuje. To znači, da ukoliko ga ne naplati u roku dužem od 180 dana, moraće da ga knjiži na rezervisanja za potencijalne gubitke u 100 procentnom iznosu, a to znači na rashod, čime će ponovo ostati bez kapitala. Međutim, i fond i agencija nastavljaju da rade i prikupljaju prihode po svim osnovama (redovne - premije, kamate i potraživanja iz vanbilansa) tako da je vrlo verovatno da neće izgubiti svu imovinu, no ono što je činjenica, jeste, da su na kraju 2012. godine, ostali gotovo bez imovine, odnosno kako bez sredstava tako i bez izvora sredstava. Međutim, da se kojim slučajem desi da još neka banka Srbije u dogledno vreme ode u stečaj, velika je verovatnoća da ni agencija, a ni fond za osiguranje depozita ne bi mogli da pokriju čak ni osigurane depozite iz njihovih priliva, nego bi to, ponovo bio problem države i moguće isplate tih sredstava isključivo iz budžeta, odnosno iz posebnih ili nenamenskih izvora sredstava budžeta države. No, pitanje je, koliko zapravo ima više smisla da budžet države nastavi da i dalje pokriva gubitke propalih banaka i u najmanju ruku, sumnjivih poslovnih odluka menadžera tih banaka? Da li država ima finansijski potencijal, da pokriva nivo depozita koji je obećala ili za koji se obavezala? Zato je potrebno da i država i agencija sve napore usmere u pravcu iznalaženja drugačijih modela pokrića depozita deponenata banaka.

7 MOGUĆA REŠENJA PROBLEMA POKRIĆA DEPOZITA

Zadati cilj ovoga rada glasi: Fond za osiguranje depozita mora da obezbedi dovoljno izvora sredstava za pokriće eventualnih budućih isplata osiguranih depozita. Zašto? Pa valjda zato da bi ispunio svoju osnovnu ulogu, a to je, da zaštiti deponente banaka za makar depozite koji se osiguravaju. Iz prethodnog dela ovoga rada, videlo se da je fond tu svoju ulogu, uz obilatu pomoć države, ispunjavao, no u ovom trenutku postoji veliki stepen neizvesnosti šta će se dešavati u tom smislu u budućnosti, odnosno, hoće li fond imati dovoljno izvora sredstava za te svrhe ili neće? Na primer, u istoriji FDIC-a u USA, nikada nijedan klijent nije izgubio ni jedan cent osiguranih depozita. Nalepnica FDIC-a na svežnjevima novčanica predstavlja simbol poverenja štedišama i štediše koje imaju manje od 250.000 dolara na svojim depozitnim računima, ne moraju da brinu jer su njihova sredstva u potpunosti pokrivena. Isto tako Agencija za osiguranje depozita Srbije i njen Fond za osiguranje depozita jednostavno moraju da iznađu nove modele rešenja ovog problema, a pre svega nove modele iznalaženja izvora sredstava iz mnogo razloga, a pre svega zbog poverenja u bankarski sistem uopšte i zbog ostvarenja kolike tolike sigurnosti za deponente banaka.

I pored ogromne imovine u vanbilansu agencije, očigledno je da se sam proces naplate potraživanja iz tih izvora, odnosno naplate potraživanja iz prošlosti ne odvija lako, nego naprotiv, to je spor proces i da ni ta naplaćena sredstva, makar do sada, nisu bila dovoljna za pokriće svih rashoda koje ostvarila agencija. Zato je potrebno učiniti niz praktičnih koraka, u pravcu povećanja prihoda ili smanjenja rashoda, kako bi se naš cilj ostvario. Jednostavno, ukupan sinergetski efekat svih poteza koje ćemo navesti u narednom delu ovoga rada bi trebao da nam to omogući.

To bi mogli da budu sledeći potezi:

1. Kada su u pitanju propisi, bilo bi potrebno učiniti sledeće:
   - Dopuniti Zakon o osiguranju depozita u delu Osnovnih odredaba, odnosno obavezno ugraditi kriterijume agencije, koje bi trebalo da ispune sve banke, i koji bi bili uslov za dobijanje certifikata o članstvu u osiguranju depozita. Zašto? Zato da bi se omogućilo agenciji i fondu za osiguranje depozita, da bankama koje te kriterijume ne ispunjavaju u određenom trenutku, oduzmu licencu o članstvu, i na taj način izbegnu nepotrebne troškove ili pokriće depozita;
   - Izbaciti iz Zakona o osiguranju depozita određena ovlašćenja agenciji koja joj ne pripadaju niti joj priliče, kao što su dodeljivanje kreditnih sredstava bankama, a naročito bespovratnih. Jer,

ako agencija nastavi da se bavi ovim poslovima, teško da će ikada kumulirati dovoljno izvora sredstava da bude sigurna da može da pokrije osigurane depozite;

- Preformulisati Član 8 Zakona o osiguranju depozita kroz nedvosmisleno izražavanje u koje vrste hartija od vrednosti agencija može investirati i sa kojom minimalnom ocenom kvaliteta ili kojoj ekvivalentnoj oceni mora odgovarati, a u skladu sa ocenama međunarodno priznatih rejting agencija za ocenu hartija od vrednosti,

- Sugerisati Narodnoj banci da izmeni Odluku o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih pozicija banaka u delu određivanja procenata rezervisanja. Potrebno je dakle, ravnomernije odrediti procente po svakoj kategoriji i utvrditi odgovarajuće raspone između različitih kategorija klasifikacije aktive. Dakle bankama treba da se omogući da, na primer, procenat rezervisanja za kategoriju „V“ aktive, bude od 15 do 30%, a ne samo 15%, ili potpuno preformulisati kategoriju „G“ i dati joj raspon, na primer, minimalno od 50 do 70% itd. Na taj način će se rasteretiti prilično zbijena klasifikacija aktive i predupredi iznenađenja i stresovi za sve učesnike u tom procesu, banke, klijente, deponente i na kraju za Agenciju za osiguranje depozita. Zašto agenciji? Zato što kada banka izgubi dozvolu za rad i krene u fazu stečajnog postupka, ubedljivo najviše posla i obaveza ima agencija za osiguranje depozita, i zato je i njoj veoma stalo da se skala klasifikacije koju određuje regulator, preuredi, odnosno kreira prema međunarodnim standardima i po ugledu na druge zemlje, jer se pokazalo da su njihove skale svrsishodnije i povoljnije i za banke i za agencije za osiguranje depozita;

- Preko upravnog odbora agencije pokušati onemogućiti donošenje nekih novih zakona lex specialis u ovoj delatnosti. Jer, veliko je pitanje danas, da li su ti zakoni doneli koristi ili su naneli štete i državi i agenciji. Naravno, vreme će pokazati, no posebno sporne odredbe ovih zakona jesu one, koje daju pravo državi da sa manjinskim paketom akcija u akcionarskom društvu (banci), donosi odluke u ime svih ostalih akcionara o najvažnijim ili sudbinskim pitanjima te institucije. Jednostavno, tu praksu bi trebalo napustiti, jer povodom takvih odluka i država, ali i agencija mogu da budu predmet sudskih sporova na domaćem i međunarodnom nivou;

- Obezbediti da Agencija za osiguranje depozita kao i Narodna banka dobija sve informacije i izveštaje od poslovnih banaka i eksterne revizije, kao i da im se omogući da vrše off-site i on-site kontrolu svih banaka članica agencije. Do danas to niti je bila praksa niti je to bila obaveza banaka. Za agenciju bi bilo veoma korisno kada bi banke bile u obavezi da joj dostavljaju svoje klasifikacije aktive iz kojih bi mogla da ustanovi najveće pojedinačne i grupne izloženosti banaka prema poveriocima, a zatim i opasnosti i negativne posledice koje mogu da uslede. Na primer mogle bi da sa velikim stepenom sigurnosti predvide koji plasmani prelaze iz više u nižu kategoriju, a to znači određena rezervisanja koja banku dovode u gubitak, odnosno u stečaj. Zahvaljujući ovakvim informacijama, agencija bi mogla da preduzima mere za popravljanje situacije u svakoj konkretnoj banci. Ukoliko banka ne bi prihvatila predložene mere, agencija bi takvim bankama oduzimala licencu za članstvo u osiguranju i izbegla nepotrebne troškove;

2. Agencija za osiguranje depozita svakako treba da proširi ili prekomponuje postojeću organizacionu strukturu tako što će kreirati novi sektor, koji će se zvati Sektor za finansijska tržišta sa odeljenjem za tržište kapitala i odeljenjem za tržište novca. Pored toga potrebno je uvesti i radna mesta brokera, investicionog savetnika i portfolio menadžera sa diplomama Komisije za hartije od vrednosti

Srbije[11]. Zašto? Pa zbog kontinuiranih i velikih gubitaka ostvarenih u prethodnom periodu na tržištu kapitala i tržištu novca i zbog velike vrednosti portfolija hartija od vrednosti kojim je agencija raspolagala (200 miliona evra) i kojim će najverovatnije raspolagati i u budućnosti. Ove poslove moraju da rade vrhunski profesionalci koji će da kreiraju pozitivne razlike u ceni na instrumentima tržišta kapitala i tržišta novca, a ne gubitke koji su obeležili ceo posmatrani period;

3. Da bi Agencija za osiguranje depozita mogla samostalno da isplaćuje osigurane depozite treba da ostvaruje pozitivne finansijske rezultate i da sredstva kumulirana kroz vreme, koristi isključivo za povećanje kapitala fonda za osiguranje depozita. Isto tako sve investicije Fonda moraju da budu u cilju zaštite njegovog kapitala, a ne nepotrebnih pokrića gubitaka propalih banaka. U tom smislu, agencija mora da traži načine kako da poveća svoje prihode ili da smanji svoje rashode. Povećati prihode može da ostvari na dva načina. To su:
   - Agresivnija politikom naplate potraživanja iz vanbilansa agencije i
   - Povećanje stope premije za osigurane depozite.

   Prvi način bi trebalo da je moguć jer je to redovan zadatak agencije za osiguranje depozita čime će se ostvariti poboljšanja koja će da povećaju prihode agencije, no ta prikupljena sredstva treba da se kumuliraju i svrsishodnije troše. To znači da ukoliko se sredstva i budu trošila, da se troše u manjem obimu, a da većina deponenata bude zadovoljna. Da bi to bilo moguće izvesti potrebno je razmisliti o revidiranju postojećeg cenzusa osiguranog depozita. Već sada je više nego očigledno da je nivo novčanog cenzusa od 50.000 evra za pokriće depozita za naše prilike visok i da ga treba svesti na podnošljivu veličinu, odnosno svesti ga na nivo koji predviđa Direktiva 94/19/EC Saveta Evropskog parlamenta (EC, 1994), a to je 20.000 evra. Upoređujući nivo osiguranih sredstava u bankama u okruženju, te ostvarenom nivou depozita po jednom deponentu, predloženi osigurani novčani cenzus po deponentu bi bio sasvim primeren i odgovarajući, mada je Evropski parlament Direktivom 2009/14 od 11. marta 2009. godine, minimalan osigurani novčani depozit povećao na 50.000 evra, ta odluka ne bi trebalo da bude primenjena sve do definitivnog prijema Srbije u članstvo u Evropskoj Uniji. Zapravo, Agencija za osiguranje depozita bi trebalo da se ponaša u skladu sa trenutnom situacijom u privredi, bankarstvu i društvu uopšte, i da cenzus osiguranih depozita svede na nivo koji je mnogo prihvatljiviji nego današnji. Nije tajna da je i FDIC u SAD svoje osigurane depozite usklađivala sa potrebama vremena u kojem su delovali tako da su nivo od 10.000 dolara po svom aktu iz 1950. godine, usled visoke stope inflacije i negativnih ekonomskih efekata proizašlih nakon rata, u određenom trenutku redukovali na nivo od 5.000 dolara itd. (White, 1999).

   Drugi način ili povećanje stope premije osiguranih depozita je moguće izvesti, međutim to nije popularna mera i naići će na nezadovoljstvo poslovnih banaka od kojih se taj prihod ubira. Drugačije rečeno, to predstavlja zapravo, dodatno nametanje gubitaka akcionarima banaka ili dvostruko njihovo preuzimanje odgovornosti, što može izazvati smanjenje kapitala u bankarstvu ((Esty, 1997); (Wilson & Kane, 1997)). Inače, već smo pomenuli da smanjenje kapitala nastaje kada neke banke ili deo bankarskog sistema pretrpe gubitke, nakon čega, po pravilu, sledi povećanje premije na osigurane depozite. Banke s manjim kapitalom i lošijim rejtingom imaju više šansi na neuspeh od boljih banaka i na taj način predstavljaju i veću opasnost za agenciju za osiguranje depozita. Poznato je da se regulatori teško odlučuju da povećaju premiju osiguranja, jer za problematične banke to može da znači silazak u nesolventnost, tako da umesto toga, preporučuju im da ojačaju svoje kapitalne pozicije tako što će da smanje rast aktive,

[11] Eksperti i stručnjaci sa posedovanjem oficijelne dozvole za rad na ovim poslovima.

smanje ili ukunu dividendu, i povećaju infuziju eksternog kapitala (FDIC, 1995).
U najboljoj varijanti, povećati stopu premije osiguranja depozita bi trebalo primeniti za samo jedan određeni, ograničeni period, i posmatrati je kao privremenu meru do boljih vremena. Posle tog perioda, tu meru bi trebalo ukinuti i vratiti se na nivo od pre njenog uvođenja. U svetu postoje i slučajevi smanjenja stope premija na depozite, na primer, za banke koje prelaze odgovarajuće nivoe depozita, što prevedeno na naše uslove znači uvođenje diferenciranih stopa premija na depozite, odnosno, stimulisanje rada većih banaka, odnosno banaka sa većim depozitima. Međutim, mnogi analitičari sumnjaju da razlike u premijama mogu tačno da odraze razlike u riziku banaka ili da osiguraju dovoljan razlog za smanjenje moralnog hazarda nekih banaka (Ronn & Verma, 1986).

4. Povećati odgovornost Upravnog odbora i menadžerske strukture Agencije. Zašto? Zato što ih je postojeći zakon abolirao od odgovornosti u pogledu vođenja poslovanja agencije. To je nedopustiva i nelogična odredba neprimerena za bilo koju vrstu institucije. Za sve one koji donose značajnije odluke u pogledu sudbine agencije i fonda za osiguranje depozita, treba da se predvidi moguća odgovornost kao što je to regulisano i u drugim propisima.

8 ZAKLJUČAK

Osiguranje depozita poslovnih banka Srbije i isplata tog pokrića sve je izraženija jer je očigledno da ni Agencija za osiguranje depozita a ni Fond za osiguranje depozita u ovom trenutku ne raspolažu sa dovoljnim nivoom izvora finansijskih sredstava za to pokriće. Izveštaji o poslovanju agencije za prethodni period, pokazali su da se ni prihodi ni rashodi agencije nisu ostvarili u željenom obimu i dinamici, niti da agencija u ovom trenutku raspolaže odgovarajućom imovinom. Zapravo, očigledno je da ostvareni prihodi agencije još uvek nisu dovoljni za pokriće rashoda koji postaju sve više nepredvidljivi. Kako? Četiri poslovne banke u Srbiji su u relativno kratkom periodu (poslednje dve godine) propale, odnosno, bankarski sistem i posljedično finansijski sistem zemlje, doživeo je finansijski šok čije su negativne posledice ogromne i evidentne. No, osigurani depoziti tih banaka pokriveni sredstvima fonda za osiguranje depozita i sredstvima budžeta države su isplaćeni, kombinovano, konkretnim deponentima banaka i pripajanjima drugoj banci. Pošto nismo sigurni da su prethodni koraci učinjeni na potpuno adekvatan način i da naše društvo u budućnosti ne bi prošlo kroz slična događanja, bilo bi potrebno međusobno usaglasiti, dopuniti ili izmeniti odgovarajuće propise, a naročito odredbe: Zakona o agenciji za osiguranje depozita, Zakona o osiguranju depozita, Zakona o bankama i Odluke o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih pozicija banaka Narodne banke Srbije. Na taj način, stvoreni bi uslovi za sinergijsko delovanje svih učesnika u osiguranju depozita čiji krajnji rezultat bi bio znatno bolji od prethodnog.

Citirani radovi

AOD. (2006-2012). *Finansijski izveštaji.* Preuzeto sa Agencija za osiguranje depozita: http://www.aod.rs/o-nama-finansijski.html

AOD. (2013, 02). *Godišnji finansijski izveštaj za 2012. godinu.* Retrieved from Agencija za osiguranje depozita, Beograd: http://www.aod.rs/pdf/Godisnji_finansijski_izvestaj_za_2012.pdf

Basel Commettee for banking Supervision. (2010). *Basel III: International framefwork for liquidity risk measurement, standrads and monitoring.* Basel: Bank for International Settlement.

Bazelski odbor za nadzor banaka. (2004). *Međunarodni sporazum o mjerenju kapitala i standardima kapitala (Revidirani okvir ed.).* Zagreb: Protecon.

EC. (1994, 05 3). Directive 94/19/EC of the European Parliament and of the Council of 30 May 1994 on deposit-guarantee schemes. *Official Journal*(135), 5-14. Preuzeto sa http://eur-

lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/;ELX_SESSIONID=Pr72TkZYGZ2w0s3JLBjY3N4yDgC9TpJnR2pdgVdksFhTW3w8wzFp!1165330594?uri=CELEX:31994L0019

Esty, B. C. (1997). The Impact of Contigent Liability on Commercial Bank Risk Taking. *The 33rd Annual Conference on Bank Structure and Competition* (str. 402-434). Chicago: Federal Reserve Bank of Chicago.

EU Directives. (2009, 03 13). Directive 94/19/EC on deposit-guarantee shemes as regards the coverage level and the payout delay. *Official Journal of the European Union*, 5. Preuzeto sa http://ec.europa.eu/internal_market/bank/docs/guarantee/200914_en.pdf

FDIC. (1995). *Analysis of Issues Confronting the Savings Association Insurance Fund.*

Galbraith, J. K. (1975). *Money: Whence it Came, Where it Went.* Oxfordshire: HarperCollins Distribution Services.

Huebner, O. (1854). *Die Banken.* Leipzig.

Kotowitz, Y. (1987). Moral Hazard. U P. Macmillan, *The New Palagrave: A Dictionary of Economics.* Madison, USA: Macmillan Press Limited.

NBS. (2011, 06 16). Odluka o adekvatnosti kapitala banke. (D. Šoškić, Ur.) *Službeni glasnik RS*(46; 6/2013; 51/2014), 243.

NBS. (2011, 12 12). *Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke.* Preuzeto sa Narodna banka Srbije: http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/20/kpb/klasifikacija_bilansne_aktive.pdf

NBS. (2013, 06 06). *Godišnji izveštaj o poslovanju i rezultatima rada NBS 2012.* Retrieved from Narodna banka Srbije: http://www.nbs.rs/internet/latinica/90/90_4/godisnji_izvestaj_2012.pdf

Ronn, E. I., & Verma, A. K. (1986, 09). Pricing Risk-Adjusted Deposit Insurance: An Option-Based Model. *Journal of Finance, 41*(4), 871-95.

Tabaković, J. (2014, 02 02). Nisam htela novu Agrobanku. (B. Beta, Novinar) Preuzeto sa http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2014&mm=02&dd=02&nav_id=807180

Vibilia. (2013, 12 08). *NBS: Kontrola nad Univerzal bankom.* Preuzeto sa Vibilia business portal: http://www.vibilia.rs/vibilia_new.php?page=izvestaj_article&ID=5330&lang=sr

White, E. (1999). Deposit insurance. *Policy Research Working Paper 1541*, 28. doi:10.1596/1813-9450-1541

Wilson, B. K., & Kane, E. J. (1997). The Demise of Double Liability as an Optimal Contract for Large-Bank Stockholders. *33rd Annual Conference on Bank Structure and Competition* (str. 374-389). Chicago: Federal Reserve Bank of Chicago. Preuzeto sa http://www.nber.org/papers/w5848

Zakon. (2005, 07 26). Zakon o agenciji za osiguranje depozita. *Sluzhbeni glasnik RS*(61; 116/2008; 91/2010), 8. Preuzeto sa http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/20/zakoni/kpb_agencija_osiguranje_depozita.pdf

Zakon. (2005). Zakon o bankama. *Službeni glasnik RS*(107).

Zakon. (2005). Zakon o osiguranju depozita. *Službeni glasnik RS, 61; 116/2008; 91/2010*, 7. Preuzeto sa http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/20/zakoni/kpb_osiguranje_depozita.pdf

Zakon. (2010). Izmene i dopune Zakona o bankama. *Službeni glasnik*(91), 61. Preuzeto sa http://www.nbs.rs/export/sites/default/internet/latinica/20/zakoni/kpb_banke.pdf

Zakon. (2012). Zakon o preuzimanju imovine i obaveza određenih banaka radi očuvanja stabilnosti finansijskog sistema Republike Srbije. *Službeni glasnik RS*, 5. Preuzeto sa http://www.aod.rs/pdf/zakon-o-preuzimanju-imovine-i-obaveza-odredjenih-banaka.pdf

Datum prve prijave: 06.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 18.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 30.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Šalić, R. (2014, 07 15). Modaliteti rešenja problema osiguranja i isplate depozita banaka Srbije. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 300-317. doi:10.12709/fbim.02.02.02.30

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Šalić, Radomir. 2014. "Modaliteti rešenja problema osiguranja i isplate depozita banaka Srbije." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 300-317. doi:10.12709/fbim.02.02.02.30.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Šalić Radomir Modaliteti rešenja problema osiguranja i isplate depozita banaka Srbije [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 300-317.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Šalić, R., 2014. Modaliteti rešenja problema osiguranja i isplate depozita banaka Srbije. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 300-317.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Modaliteti rešenja problema osiguranja i isplate depozita banaka Srbije. **Šalić, Radomir.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 300-317.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.31

PRIMENA PROGRAMA EXPERT CHOICE U PROCENI BEZBEDNOSNE UGROŽENOSTI INFORMACIONOG SISTEMA

APPLICATION OF "EXPERT CHOICE" PROGRAM IN ASSESSMENT OF INFORMATION SYSTEM SECURITY VULNERABILITY

Branko Vujatović
Centar za primenjenu matematiku i elektroniku, Vojska Srbije, Beograd

Dejan Kršljanin
Centar za primenjenu matematiku i elektroniku, Vojska Srbije, Beograd

© MESTE NGO
JEL category: **G32, H12, L86**

Apstrakt

U radu je opisan model za višekriterijumsko odlučivanje pri proceni bezbednosne ugroženosti informacionog sistema. Višekriterijumska analiza je realizovana Analytic Hierarchy Process metodom i izradom matematičkog modela za rešavanje same procene. Model je implementrian u program Expert Choice. Na osnovu analiza same procene bezbednosne ugroženosti u istraživanom modelu su definisani osnovni kriterijumi prema alternativama, odnosno potencijalnim pretnjama po informacioni sistem. U početnoj fazi razvoja sistema za podršku pri odlučivanju procena ugroženosti sistema vrši se po osnovnim alternativama ljudskih resursa. U ovoj fazi su dati kriterijumi u dva kriterijumska nivoa sa tri alternative. Prvi kriterijumski nivo zasniva se na opšte zahtevanih sedam kriterijuma. U drugom kriterijumskom nivou – podkriterijumi, kriterijum „neželjeno stanje sistema“ raščlanjen je na dodatna četiri podkriterijuma. Sam model je dizajniran tako da se može primeniti za procenu bezbednosne ugroženosti bilo kog informacionog sistema. On ujedno daje i mogućnost zahtevanog proširivanja u realnom vremenu i u konkretnoj situaciji. Prikazani model za višekriterijumsko odlučivanje predstavlja početni element sistema podrške pri odlučivanju. Model i program Expert Choice omogućavaju analizu mogućih alternativa u različitim situacijama zavisno od promene težinskih koeficijenata samih kriterijuma i podkriterijuma. Program ujedno daje i analizu stanja u slučaju promene nivoa konzistetnosti prema određenim alternativama u odnosu na zahtevani kriterijum i direktan prikaz upoređivanja alternativa prema zadatom kriterijumu. Univerzalnost modela i sistema

Adresa autora zaduženog za korespodenciju:
Branko Vujatović
branko.vujatovic.63@gmail.com

omogućiće primenu na informacione sisteme nezavisno od veličine, tipa i funkcije samog sistema.

Ključne reči: višekriterijumsko odlučivanje, informacioni system, Analytic Hierarchy Process (AHP); Expert Choice

Abstract

This paper describes a model for multi-criteria decision-making in the assessment of the security threat to information systems. Multi-criteria analysis was carried out using Analytic Hierarchy Process method together with the development of mathematical models for solving the estimates. The model is implemented in the program Expert Choice. Based on the analysis of the assessment of the security threat, in the studied model the basic criteria are defined according to alternatives, and potential threats to information systems. In the initial phase of decision support system development, a vulnerability assessment of the system is conducted according to the primary alternatives of human resources. At this phase, the criteria is given in the two criterion levels with three alternatives. The first criterion level is based on seven required general criteria. In the second criterion level, sub-criteria level, the criterion "undesired state of the system" is divided to four additional sub-criteria. The model itself is designed so that it can be applied to the assessment of the security threat of any information system. It also provides the possibility of expansion in the real-time and in a specific situation. The present model for multi-criteria decision-making is the initial element of decision support system. The model, together with the Expert Choice program, enables the analysis of possible alternatives in different situations by changing weights of criteria and sub-criteria themselves. The program also gives situation analysis in case of change in the level of consistency against certain alternatives to the required criteria and a direct view of comparing of alternative search criteria. The universality of the model and the system allow the application to the information systems regardless of the size, type and function of the system itself.

Keywords: *multiple-criteria decision-making, information systems, Analytic Hierarchy Process, Expert Choice*

1 UVOD

Upravljanje složenim sistemima najkompleksniji je i najteži zadatak menadžera. Njihov uspeh u realizaciji tog zadatka u velikoj meri zavisi od kvaliteta odluka koje donose. Rezultati menadžerskih odluka direktna su mera uspešnosti menadžmenta. Odluke su osnov svakodnevnih menadžerskih aktivnosti. Kvalitetna odluka zahteva sve obuhvatniju pripremu, a sam proces odlučivanja, usled toga, postaje sve formalizovaniji.

Potrebno je da oni koji donose odluke budu sposobni da učestvuju u stvaranju modela. (Čekerevac, 2009, p. 106) Na ovaj način biće im lakše da svoju odluku obrazlože, da budu sigurniji u nju i da njihova odluka bude shvatljiva i drugim akterima u procesu odlučivanja.

Donošenje odluke podrazumeva izbor jedne od alternativa sa kojom rešavamo određeni problem. Tokom odlučivanja imamo cilj koji želimo da postignemo odlukom, kriterijume kojima se meri postizanje tog cilja, težinsku vrednost kriterijuma preko koje se odražava njihova važnost i alternative rešenja problema. (Čupić & Suknović, 2010)

U istraživanju je sagledan problem VKO, i prevazilaženje problema kroz realizaciju VKA po AHP metodi, sa ciljem donošenja kvalitetne ne subjektivne odluke u proceni ugroženosti informacionog sistema. Izrađeni model implementirali smo u program Expert Choice.

2 VIŠEKRITERIJUMSKO ODLUČIVANJE

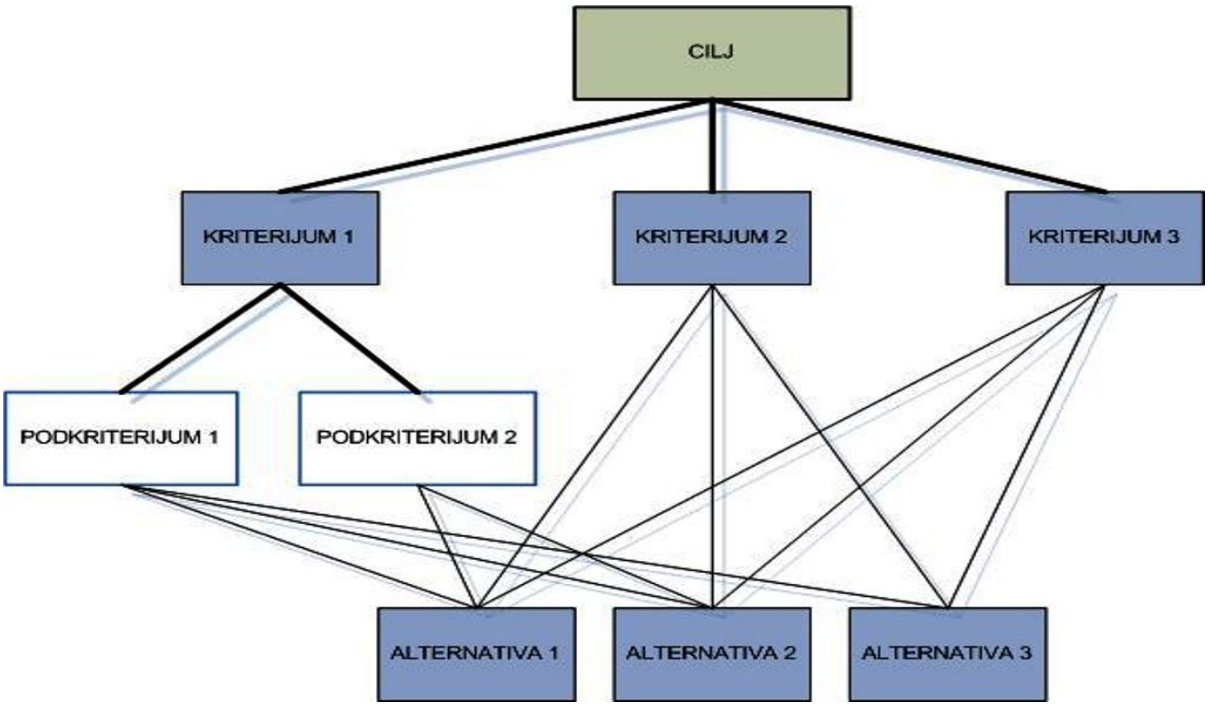
Donošenje odluke radi postizanja cilja predstavlja donošenje odluke, tj. izbor najprihvatljivije alternative između ponuđenih alternativa i kriterijuma koji se koriste kod izbora. Cilj predstavlja stanje sistema kojem težimo donošenjem odluke.

Kriterijumi su atributi kojim opisujemo alternative, a koji direktno ili indirektno daju informacije o tome

u kojoj meri se pojedinom alternativom ostvaruje željeni cilj sistema.

Svi kriterijumi nisu iste važnosti, a sama objektivnost zavisi od donosioca odluke. Iz tog razloga potrebno je dodeliti kriterijumima težinu važnosti. Kod donošenja odluke potrebno je raspolagati podacima o alternativama.

Analytical Hierarchy Process (AHP) metoda spada u red najpoznatijih i zadnjih godina je najviše korišćena metoda za višekriterijumsko odlučivanje. Ona predstavlja hijerarhijsku strukturu prema kojoj je u samom vrhu cilj, na prvom nivou su kriterijumi, na sledećem nivou su podkriterijumi, dok se na donjem nivou nalaze alternative, slika 1.



Slika 1: Primer hijerarhijske strukture u AHP metodi

3 VIŠEKRITERIJUMSKO ODLUČIVANJE PRIMENOM AHP METODE

Neprekidan razvoj i intenzivna upotreba IS zahteva postojanje bezbednog ambijenta u kojem će IS funkcionisati. Stvaranje bezbednog okruženja zahteva kontinuirane analize procene ugroženosti IS i okoline, u cilju pravovremenog izbora optimalnog rešenja radi sprečavanja narušavanja integriteta samog IS, sprečavanja otuđivanja-krađe informacionih dobara (hardver, softver, kodovi, dokumentacija i dr.), kao i zaštite podataka u IS. Da bi se ostvario željeni cilj, donosiocu odluke potrebno je objektivno i pravovremeno dostaviti procenu ugroženosti IS, prema definisanim izvorima pretnji, a na osnovu kriterijuma.

3.1 Izrada matematičkog modela za VKO primenom AHP metode

Izradu modela za VKO primenom AHP metode, u osnovi, realizujemo u četiri osnovna koraka:

1. Definisanje ulaznih podataka (kriterijumi i alternative) na osnovu kojih se izrađuje hijerarhijska struktura modela za VKO,
2. Upoređivanje elemenata, u parovima, na svakom nivou hijerarhijske strukture. Donosilac odluke daje podatke o važnosti jednog elementa u odnosu na drugi, a odnos elemenata prikazujemo uz pomoć odgovarajuće Saaty-eve tabele relativne važnosti,
3. Izračunavanje težine kriterijuma, podkriterijuma i alternativa, nakon izvršene procene relativne važnosti elemenata po nivoima hijerarhijske strukture, i

4. Izrada analiza osetljivosti.

Da bi se izbegao subjektivni uticaj na izradu modela, AHP metoda omogućava praćenje same konzistentnosti procene u svakom trenutku postupka upoređivanja parova elemenata. Konzistentnost se prati pomoću *indeksa konzistencije* **CI**, (1)

$$\mathbf{CI} = \frac{(\lambda - n)}{(n-1)} \qquad (1)$$

Prema dobijenom indeksu konzistentnosti **CI**, izračunavamo *veličinu konzistentnosti* **CR**, (2)

$$\boldsymbol{CR} = \frac{\boldsymbol{CI}}{\boldsymbol{RI}} \leq 0.10 \qquad (2)$$

gde je RI (Random Index Inconsistency) indeks konzistentnosi za matrice reda n slučajno generisanih upoređivanjem u parovima. Za vrednosti RI koristimo tablicu sa izračunatim slučajnim vrednostima, tabela 1.

U *tabeli 2* data je prilagođena skala inteziteta vrednosti primenjena u proceni ugroženosti informacionog sistema. (Saaty, 1980)

Tabela 1 Vrednosti RI slučajnih indeksa (Jandrić & Srđević, 2000)

n	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*
R.I.	*0,00*	*0,00*	*0,58*	*1,90*	*1,12*	*1,24*	*1,32*	*1,41*	*1,45*	*1,48*	*1,49*	*1,51*	*1,56*	*1,57*	*1,59*

Tabela 2: Prilagođena skala inteziteta vrednosti (Saaty, 1980)

Intezitet važnosti	*Definicija*	*Objašnjenje*
1	*Nizak nivo*	*Kriterijumi jedan u odnosu na drugi su po važnosti isti*
3	*Srednji nivo*	*Jedan kriterijum je nešto vaće važnosti u odnosu na drugi kriterijum*
5	*Visok nivo*	*Izuzetno važan kriterijum u odnosu na drugi kriterijum*
2,4	*Međuvrednosti*	

3.2 Hijerarhijska struktura modela za VKO

U prvom koraku izrade modela za VKO definišemo ulazne podatke za izradu procene bezbenosne ugroženosti IS. Potrebno je da pored definisanja izvora pretnji definišemo i kriterijume na osnovu kojih ćemo izvršiti procenu bezbenosne ugroženosti IS.

Za potrebe problemskog sagledavanja u ovom istraživanju, kao izvori pretnji prema IS i informacionim dobrima i resursima, definisani su:

- zaposleni,
- posetioci ili gosti, i
- nepoželjna lica.

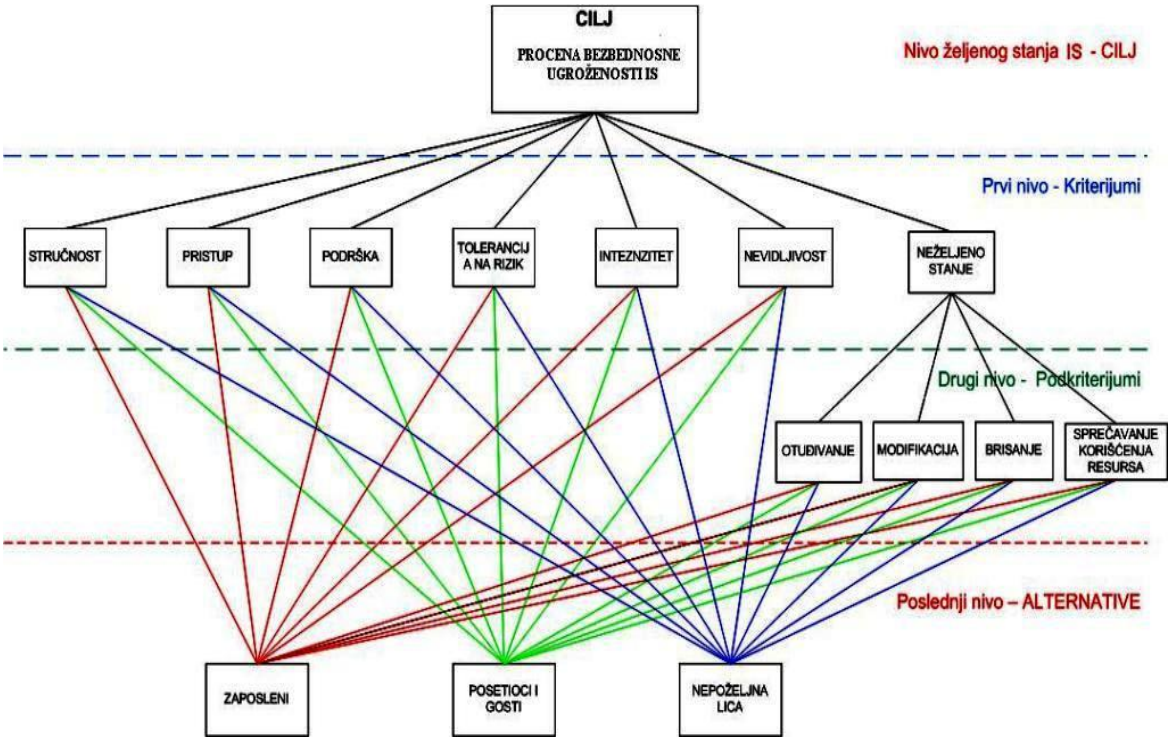
Prema mogućim alternativama- izvor pretnji bezbednosti IS, a u cilju analize izvora pretnji postavljamo osnovne kriterijume:

- Stručnost,
- Pristup,
- Podrška,
- Tolerancija na rizik,
- Intezitet,
- Nevidljivost i
- Neželjeno.

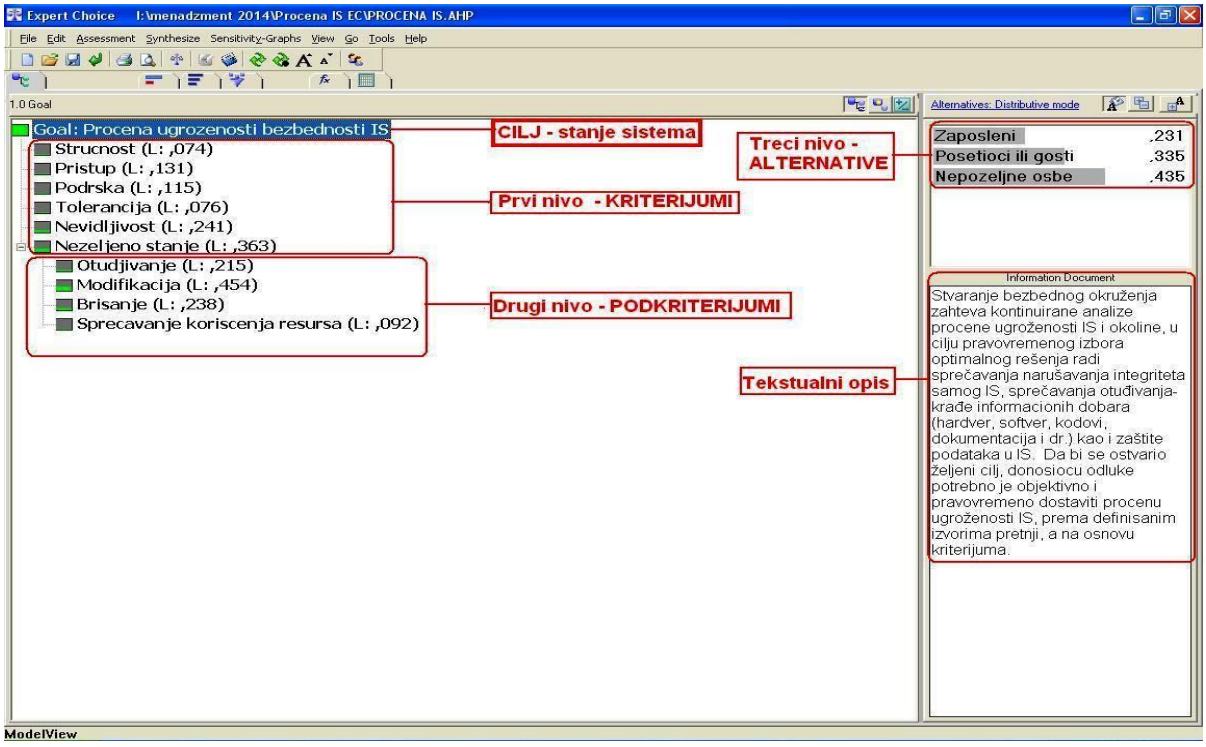
Neželjeno stanje, kao kriterijum ima podkriterijume i to:

- Otuđivanje,
- Modifikovanje,
- Brisanje,
- Sprečavanjekorišćenjaresursa.

Na osnovu dobijenih kriterijuma i alternativa izrađujemo hijerarhijsku strukturu model za VKO, prema nivoima hijerarhije, slika 2.



Slika 2 Hijerarhijska struktura modela za VKO



Slika 3: Početni ekran program Expert Choice

Hijerarhijska struktura modela obuhvata sledeće nivoe:

- nivo željenog stanja IS – Cilj,
- prvi nivo - Kriterijumi,
- drugi nivo - Podkriterijumi i
- poslednji nivo-Alternative.

Analizu i samu procenu rezultata kroz nivoe izvešćemo uz pomoć programa Expert Choice.

4 PROGRAM EXPERT CHOICE

U procesu donošenja odluke sve zastupljeniji su programi za analizu mogućih alternativa. Jedan od najpopularnijh programa za analitičko rešavanje problema danas u primeni je program Expert Choice.

Zastupljenost sistema za podršku u donošenju odluke proizilazi iz mogućnosti da se pomogne donosiocu odluke u donošenju što bolje i optimalnije odluke, s tim da je donosilac odluke taj koji donosi konačnu odluku. U svakom slučaju, možemo da tvrdimo da je doneta odluka oslonjena na potpunoj analizi relevantnih informacija uzimajući u obzir znanje i iskustvo.

I pored svega navedenog ne smemo dozvoliti da se sama procena prepusti bilo kom programu za podršku odlučivanja, čak i u situacijama kada su informacije o donošenju odluke savršene.Procenu vrednosti pri samom izboru mora da donese donosilac odluke.

Program Expert Choice (EC) ima za zadatak da pruži pomoć pri donošenju odluka, odnosno služi za rešavanje polustrukturnih i nestrukturnih problema pri odlučivanju. (EC2000, 2000.) Zasnovan je na AHP metodi, a u njegovom razvoju učestvuje i Tomas Saaty, autor AHP metode. Postupak korišćenja programa Expert Choice definisani su kroz sledeće korake:

- definisanje cilja,
- definisanje kriterijuma i potkriterijuma (tzv. strukturiranje problema),
- definisanje (generisanje) alternativa,
- upoređivanje kriterijuma u odnosu na cilj (određivanje uticaja kriterijuma na cilj),
- upoređivanje alternativa u odnosu na kriterijume (određivanje relativnog uticaja svake alternative po određenom kriterijumu),
- sinteza alternativa u odnosu na cilj (agregacija rešenja), i
- analiza osetljivosti.

U radu smo primenili program Expert Choice 11. Ovo nije najnovija verzija samog programa. Na slici 3 dat je početni ekran programa EC na kome su obeleženi ključni elementi u početku rada sa istim.

5 BEZBEDNOSNA UGROŽENOST IS - ANALIZA PROCENE

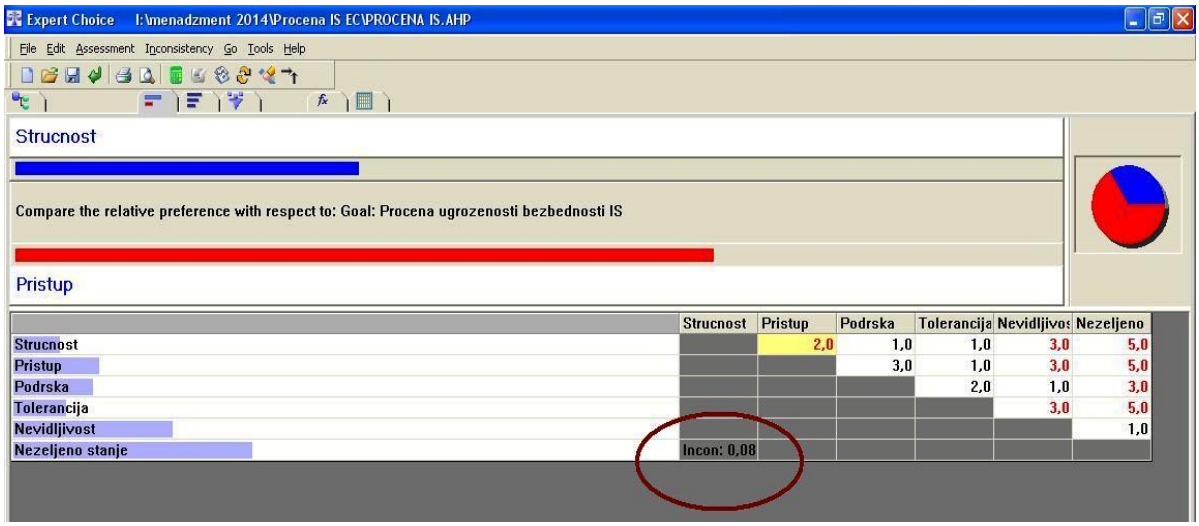
Sama primena programa EC odnosi se na specifičnu i delikatnu odluku menadžera bezbednosti IS kroz analizu same procene bezbednosne ugroženosti IS.

Analiza obuhvata pitanja od značaja za bezbedno funkcionisanje sistema kao i njegovu zaštitu, te pravovremeno donošenje odluke prema kojoj se vrši usklađivanje postupaka i radnji radi sprečavanja narušavanja bezbednosti IS. Pogrešna procena ili ne blagovremena reakicija po IS, kao i samog korisnika istog, može prouzrokovati nesagledive posledice.

Samo strukturiranje problema počinjemo sa definisanjem cilja, u našem slučaju za cilj je uzeta „Procena bezbenosne ugroženosti IS“ na osnovu kojeg formiramo hijerarhijsko stablo kriterijuma (prvi nivo - KRITERIJUMI) i podkritierijuma (drugi nivo – PODKRITERIJUMI). U toku formiranja hijerarhijske strukture u delu ekrana *Information Document* (desni donji deo ekrana) imamo mogućnost tekstualnog opisa od samog cilja, preko kriterijuma i podkriterijuma. To olakšava naknadno uključivanje ostalih učesnika u samoj izradi sistema za podršku odlučivanja, kao i radi analize definisanih kriterijuma.

Sa završetkom ovih koraka mi smo izvršili strukturiranje samog problema, nakon kojih vršimo definisanje važnosti kriterijuma prema cilju.

Na slici.4 dat je prikaz ekrana programa EC u kome se vidi određivanje važnosti kriterijuma u odnosu na cilj (težinski koeficijent kriterijuma).



Slika 4 Definisanje važnosti kriterijuma u odnosu na cilj (težinski koeficijent)

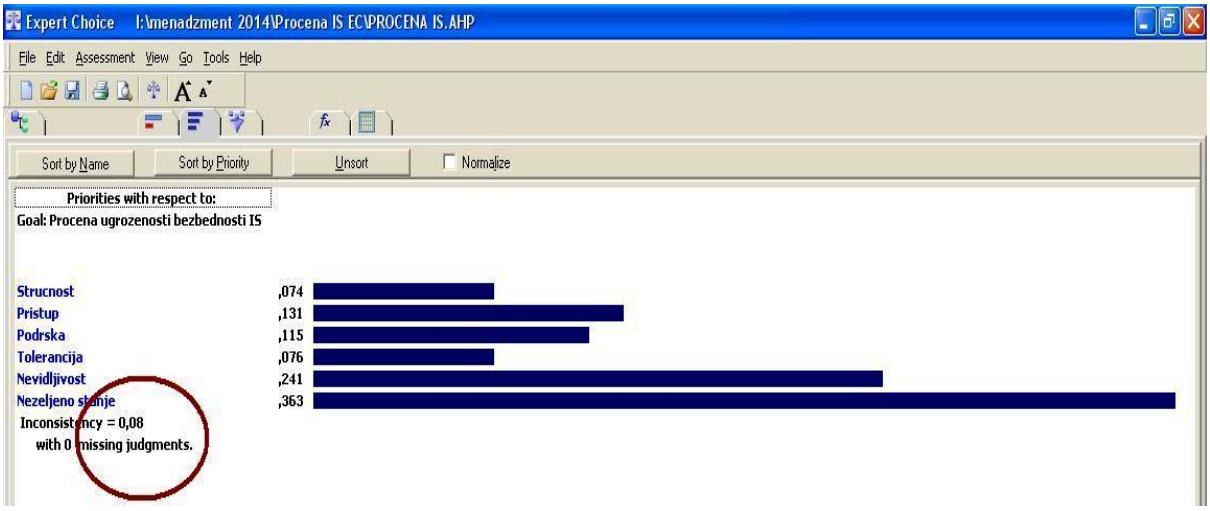
Upoređivanjem kriterijuma u parovima (jedan kriterijum prema drugome) vršimo na osnovu prilagođene skale date u tabeli 2 ovog rada.

Sama koncepcija programa omogućava da nakon unošenja vrednosti za uporedne parove kriterijuma dobijamo ocenu konzistetnosti koju smo definisali u samoj izradi modela za VKO (CR ≤ 0,10).Time postižemo da procena važnosti kriterijuma bude što objektivnija, odnosno da zadovoljava nivo objektivnosti.

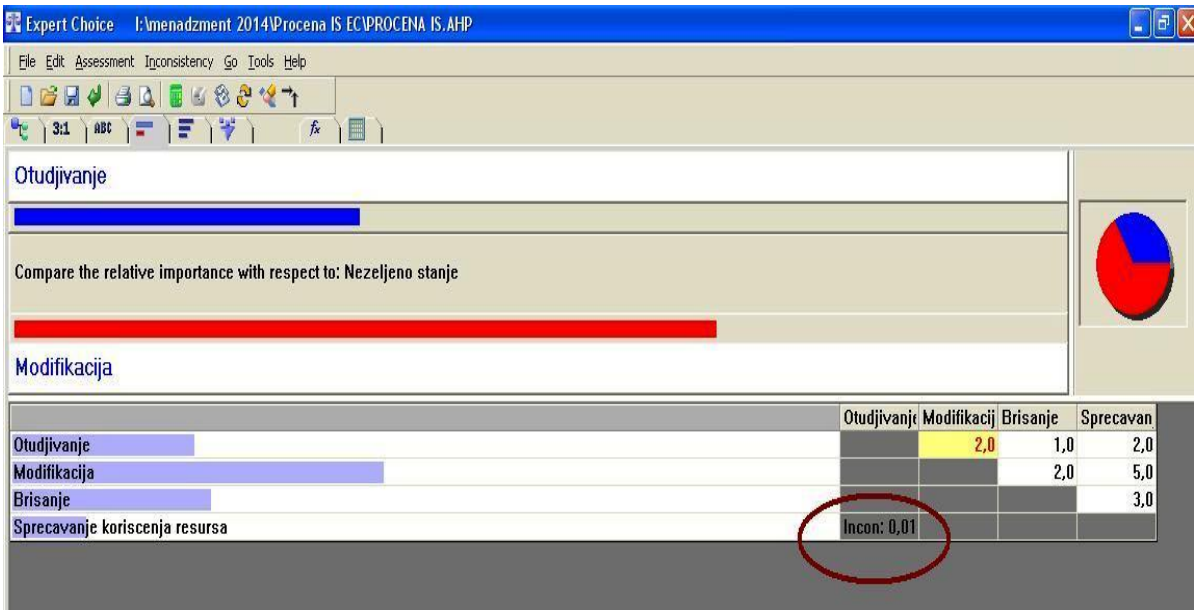
Nivo konzistetnosti kriterijuma prvog nivoa CR je 0,08, što zadovoljava postavljeni uslov, a iz toga proizilazi da je vrednost težinskih koeficijenata kriterijuma konzistentna.

U slučaju da koeficijent konzistentnosti bude veći od zahtevanog, potrebno je da izvršimo korigovanjevrednosti važnosti kriterijuma. Samo korigovanje nije linearno niti nasumično. Promena jedne vrednosti upoređivanih kriterijuma različito utiče na samu vrednost nivoa konzistetnosti. Što je još jedna mera ka objektivnosti određivanja težinskih koeficijenata koje pruža program EC.

Po završenom koraku svaki kriterijum dobija svoju težinsku vrednost u odnosu na postavljeni cilj. U našem slučaju kriterijum NEŽELJENO STANJE ima najveći težinski koeficijent. Izborom opcije *Priorities derived from Pairwise Comparisons* dobijamo grafički prikaz težinskih koeficijenata kriterijuma, slika 5.



Slika 5: Grafički prikaz vrednosti težinskih koeficijentata

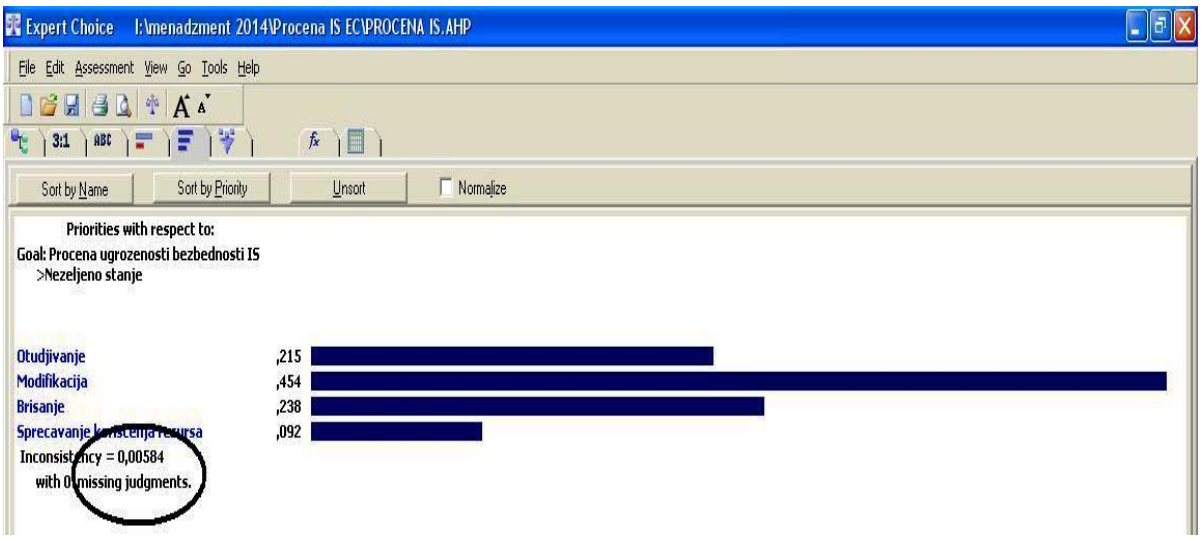


	Otudjivanje	Modifikacij	Brisanje	Sprecavan
Otudjivanje		2,0	1,0	2,0
Modifikacija			2,0	5,0
Brisanje				3,0
Sprecavanje koriscenja resursa				

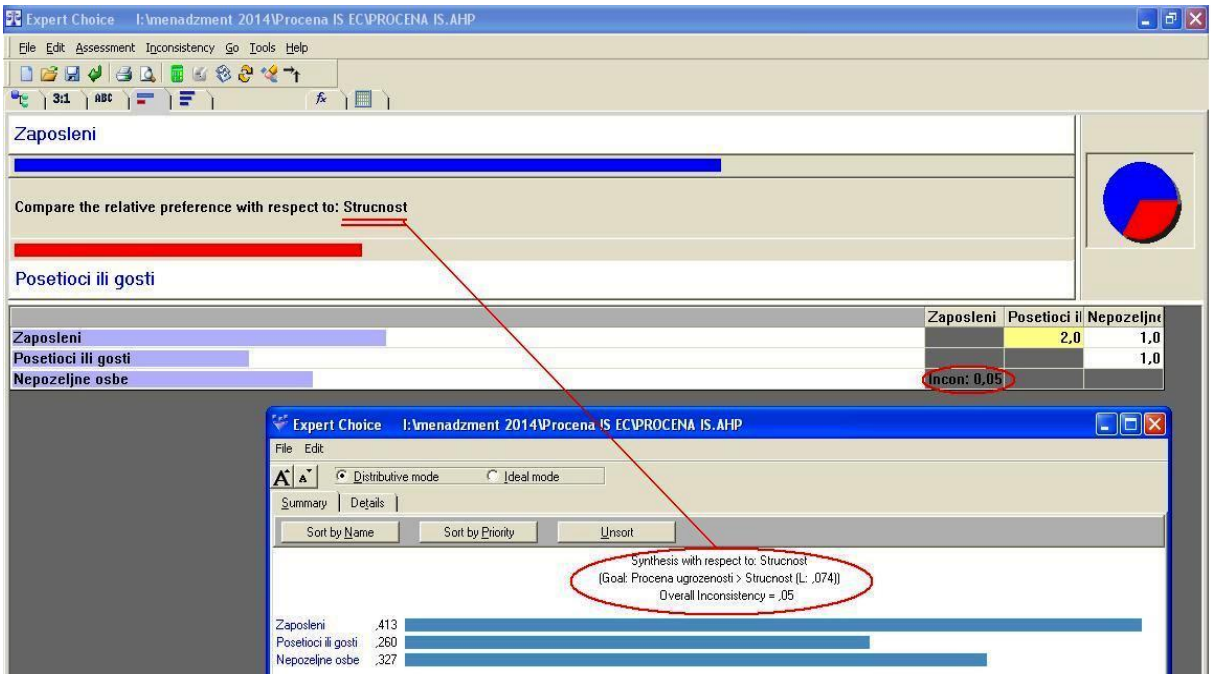
Slika 6: Definisanje važnosti kriterijuma u drugom kriterijumskom nivou u odnosu na kriterijum NEŽELJENO STANJE

Postupak se ponavlja za sve kriterijumske nivoe. Analogno prethodnom postupku, vršimo određuvanje važnosti kriterijuma u drugom nivou - PODKRITERIJUMI u odnosu na kriterijum NEŽELJENO STANJE, gde smo dobili vrednost CR = 0,01 što ispunjava postavljen uslov za konzistetnost, slika 6.

Na drugom nivou (nivo podkriterijuma) sa najvećim težinskim koeficijentom je podkriterijum MODIFIKACIJA što sevidi iz grafičkog prikaza težinskih vrednosti podkriterijuma na slici 7.



Slika 7: Grafički prikaz težinskih koeficijenata podkriterijuma



Slika 8: Težinski koeficijent alternativa prema zadatom kriterijumu

Nakon definisanja težinskih koeficijenata kriterijuma, potrebno je definisantizadnji hijerarhijski nivo ALTERNATIVA. Postupak formiranja alternativavršimo izboromu osnovnom prozoru programa EC, u delu*Alternatives Distributive mode*.

Definisanje težinskog koeficijenta alternativa vrši se upoređivanjem para alternativa prema zahtevanom kriterijumu. Upoređivanje se vrši za sve kriterijume i podkriterijume.

U svakojrelaciji upoređivanja dve alternative prema zadatom kriterijumu, vrednost koeficijenta konzistetnostipotrebno je da iznosi CR ≤ 0,10. Dobijeni koeficijent konzistetnosti iznosi 0,05, što prema zadatom uslovu, ispunjava uslov za konzistetnost, slika8.

Nakon određivanja težinskih koeficijenata alternativa, završili smo deo na osnovu kojega možemo pristupiti analizi dobijenih rezultata.

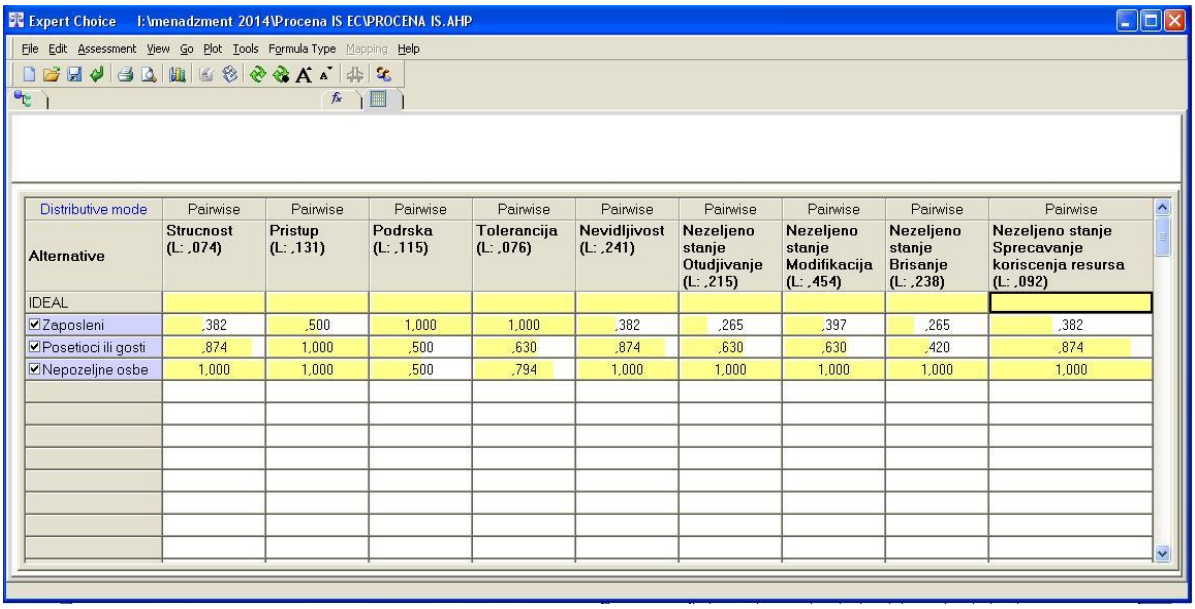
Jedna od opcija u programu EC je i mogućnost konvertovanja dobijenog izveštaja “Pregled alternativa u odnosu na kriterijume i podkriterijume modela bezbednosne ugroženosti IS”u *Microsoft Office Exel* tabelu iz koje se može lakše vršiti analiza stanja bezbednosne ugroženosti IS, tabela 3.

Analizom dobijenih rezultata odnosa alternativa prema zadatim kriterijumima i podkriterijumima na bezbednosnu ugroženost IS, možemo da uočimo da najveća pretnja dolazi od alternative NEPOŽELJNE OSOBE, kao i alternative POSETIOCI, zatim po kriterijumima NEVIDLJIVOST i NEŽELJENO STANJE sa podkriterijumima MODIFIKACIJA od strane alternative NEŽELJENA OSOBA.

Na osnovu analiza vodećih kompanija u IT sektoru IBM, Microsoft, Oracle i drugih, o najzastupljeniji oblik bezbednosne ugroženosti IS dolazi prevashodno od strane trećeg lica koje je izvršilo različite oblike napada na prvom mestu modifikaciju IS u cilju nepravilnog funkcionisanja istog. Na osnovu izveštaja navedenih kompanija i našeg modela bezbednosne ugroženosti IS dobijeni rezultati su u saglasnosti sa istim izveštajima.

Tabela 3: Izveštaj "Pregled alternativa u odnosu na kriterijume i podkriterijume modela bezbednosne ugroženosti IS"

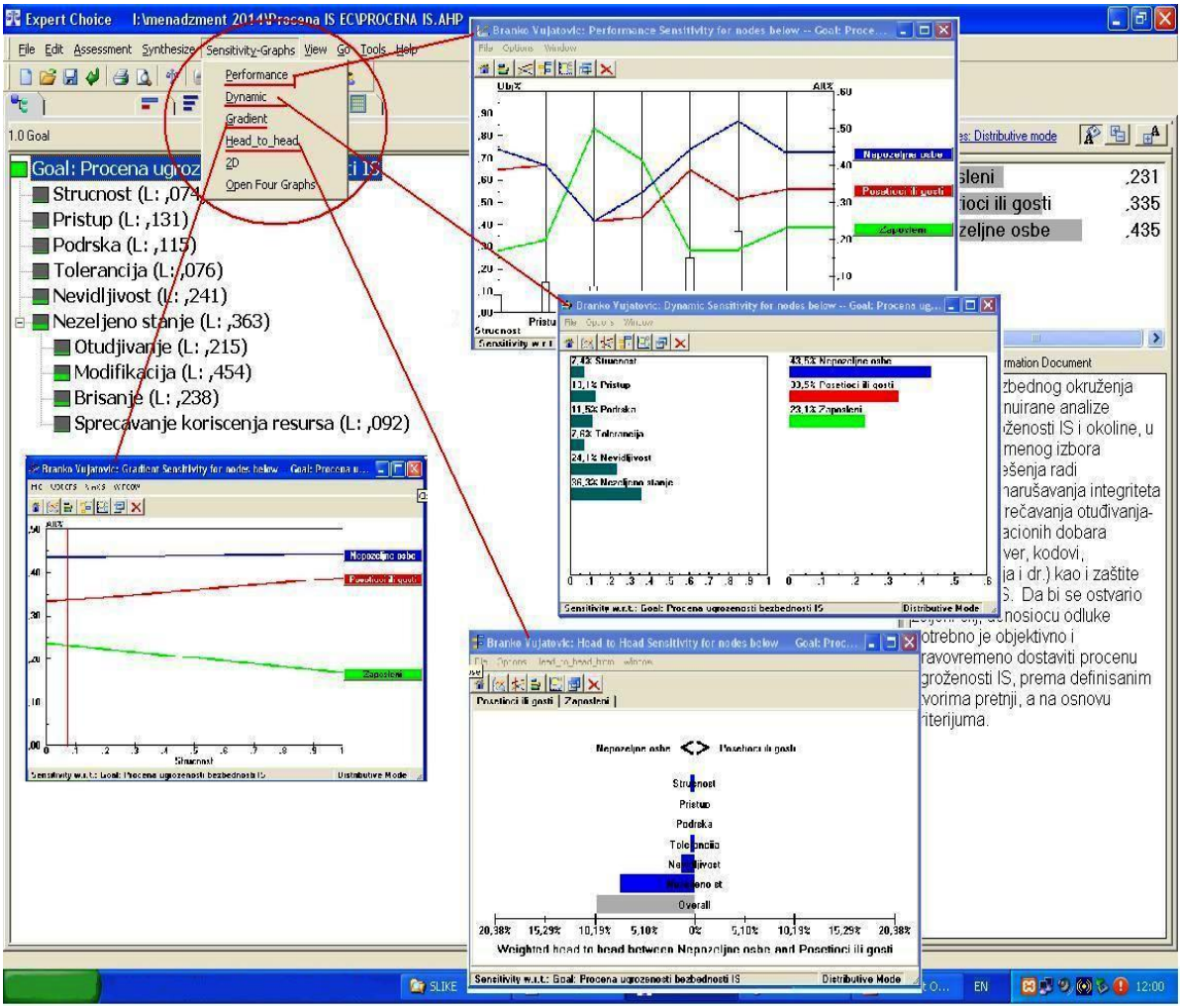
Alts	Level 1	Level 2	Prty
Nepozeljne osbe	Nevidljivost (L: ,241 G: ,241)		,107
Posetioci ili g	Nevidljivost (L: ,241 G: ,241)		,093
Nepozeljne osbe	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Modifikacija (L: ,483 G: ,175)	,086
Nepozeljne osbe	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Brisanje (L: ,272 G: ,099)	,059
Zaposleni	Podrska (L: ,115 G: ,115)		,057
Posetioci ili g	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Modifikacija (L: ,483 G: ,175)	,054
Nepozeljne osbe	Pristup (L: ,131 G: ,131)		,053
Posetioci ili g	Pristup (L: ,131 G: ,131)		,053
Zaposleni	Nevidljivost (L: ,241 G: ,241)		,041
Zaposleni	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Modifikacija (L: ,483 G: ,175)	,034
Nepozeljne osbe	Strucnost (L: ,074 G: ,074)		,033
Zaposleni	Tolerancija (L: ,076 G: ,076)		,031
Nepozeljne osbe	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Otudjivanje (L: ,157 G: ,057)	,030
Nepozeljne osbe	Podrska (L: ,115 G: ,115)		,029
Posetioci ili g	Podrska (L: ,115 G: ,115)		,029
Posetioci ili g	Strucnost (L: ,074 G: ,074)		,029
Zaposleni	Pristup (L: ,131 G: ,131)		,026
Nepozeljne osbe	Tolerancija (L: ,076 G: ,076)		,025
Posetioci ili g	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Brisanje (L: ,272 G: ,099)	,025
Posetioci ili g	Tolerancija (L: ,076 G: ,076)		,020
Posetioci ili g	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Otudjivanje (L: ,157 G: ,057)	,019
Zaposleni	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Brisanje (L: ,272 G: ,099)	,015
Nepozeljne osbe	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Sprecavanje koriscenja resursa (L: ,088 G: ,032)	,014
Zaposleni	Strucnost (L: ,074 G: ,074)		,013
Posetioci ili g	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Sprecavanje koriscenja resursa (L: ,088 G: ,032)	,012
Zaposleni	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Otudjivanje (L: ,157 G: ,057)	,008
Zaposleni	Nezeljeno stanje (L: ,363 G: ,363)	Sprecavanje koriscenja resursa (L: ,088 G: ,032)	,005



Slika 9: Prikaz modela bezbednosne ugroženosti IS u prikazu Data Grid

Odabirom opcije *Data Gride*iz menija programa EC,dobijamo ekranski prikaz u obliku tabele koja prikazuje odnose težinskih koeficijenata alternativa prema težinskim koeficijentima kriterijumai podkriterijumima, slika 9.

Program Expert Choice omogućava nam grafički prikaz rezultata izborom opcije iz menija *Sensitivity-Graphs,* gde se može odabrati neki od četiri ponuđena grafička načina prikaza rezultata, kako pojedinačan tako i prikaz četiri grafikona istovremeno.



Slika 10:Opcija Sensitivity-Graphs

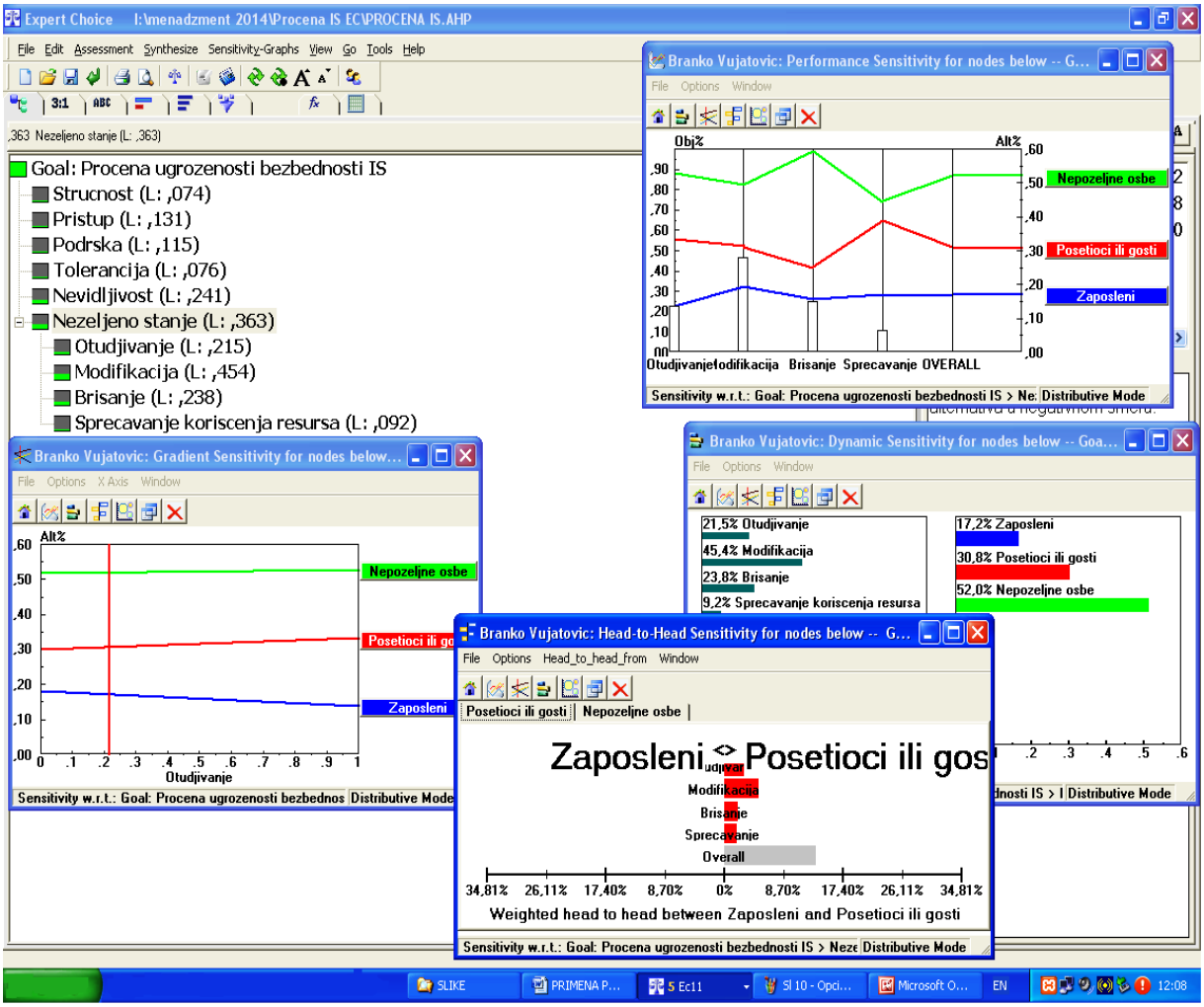
Ponuđeni grafikoni opcije *Sensitivity-Graphs*su, slika10:

- *Perfomance Sensitivity*– dijagram osetljivosti,
- *Gradient Sensitivity* – dijagram postupne osetljivosti,
- *Dynamic Sensitivity* – dijagram dinamične osetljivosti, i
- *Heade to heade* – dijagram upoređivanja parova alternativa.

Opcija *Sensitivity-Graphs* daje grafički prikaz prema odabranim čvornim nivoima. Čvorni nivoi prikazuju kriterijumske nivoe hijerarhijske strukture modela. U našem hijerarhijskom modelu to su dva čvorna nivoa i to:

- *čvorni nivo* prvog kriterijumskog nivoa i
- *čvorni nivo* drugog kriterijumskog nivoa.

Razdvojeni prikaz čvornih nivoa omogućava analizu svakog čvora ponaosob, slika 11.



Slika 11: Grafički prikaz čvornog dela kriterijuma NEŽELJENO STANJE

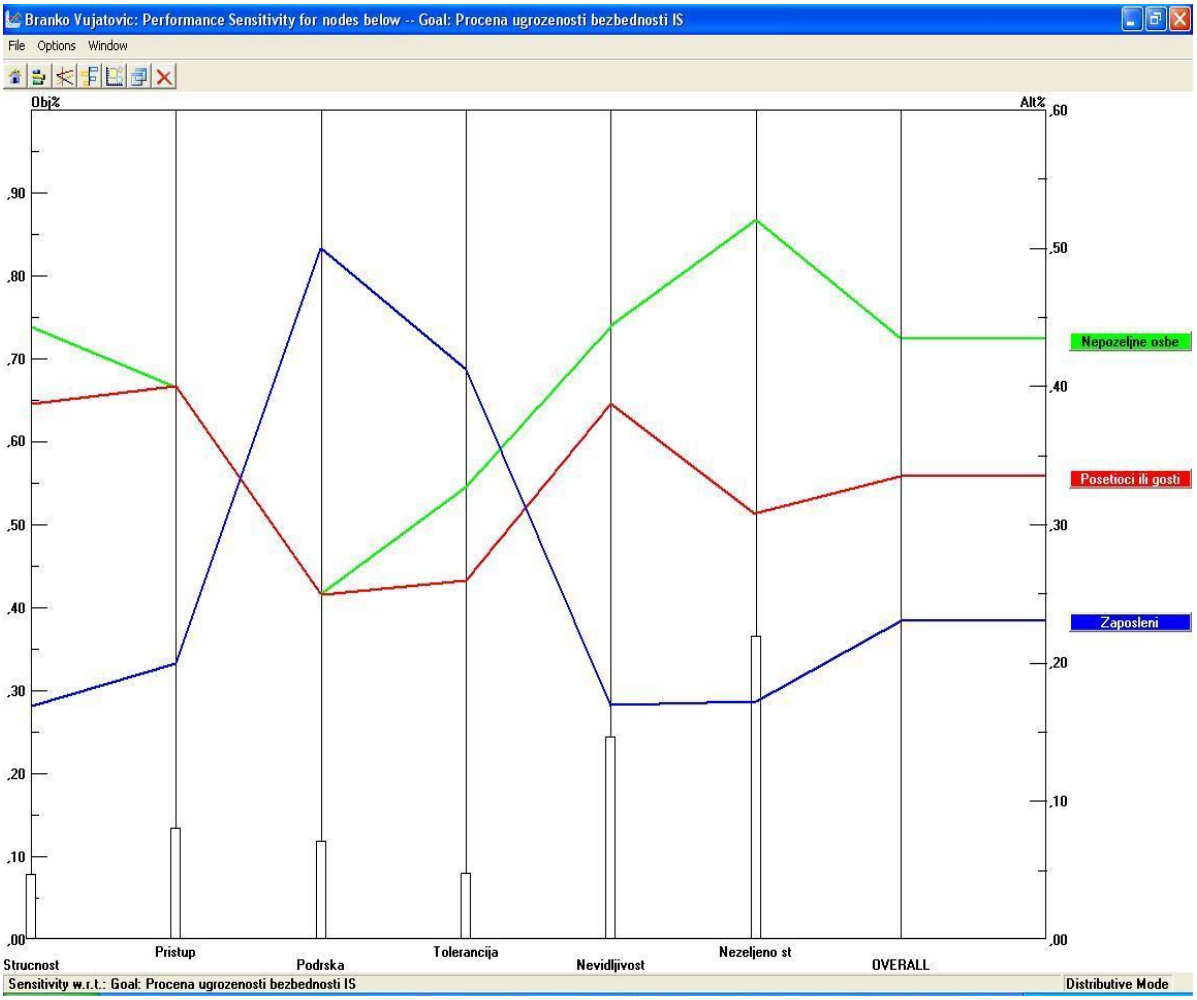
5.1 Grafička analiza dobijenih rezultata

Grafička analiza dobijenih rezultata se vrši u dinamičkom okruženju programa EC. U toku analize dobijenih rezultata, donosilac odluke ima mogućnost korigovanja postojećih rezultata radi vršenja analize mogućih rešenja, na koji način promena određenih vrednosti utiče na odnos kriterijuma-podkriterijuma na same alternative.

Program EC formira svoju bazu podataka u kojoj se čuvaju početno unete vrednosti, tako da u toku analiza korigovanih rezultata možemo u svakom trenutku da se vratimo na početno stanje ulaznih vrednosti kriterijuma-podkriterijuma i alternativa.

5.1.1 Dijagram osetljivosti performansi *Performance Sensitivity*

Prvi u nizu grafički prikazanih dijagrama koje nudi program EC u opciji *Sensitivity-Graphs* je dijagram osetljivosti performansi *Performance Sensitivity*, slika 12.



Slika 12: Dijagram osetljivosti perfomansi (Performance Sensitivity)

Dijagram osetljivosti perfomansi je dinamičkog tipa i pomeranjem stubića iznad oznake kriterijuma dolazi do usaglašavanja prema ostalim kriterijumima i iznova izračunati odnos samih alternativa. Donosilac odluke može da vrši analizu dobijenih rezultata alternativa, korigovanjem vrednosti kriterijuma i automatski dobija odnos ostalih kriterijuma.

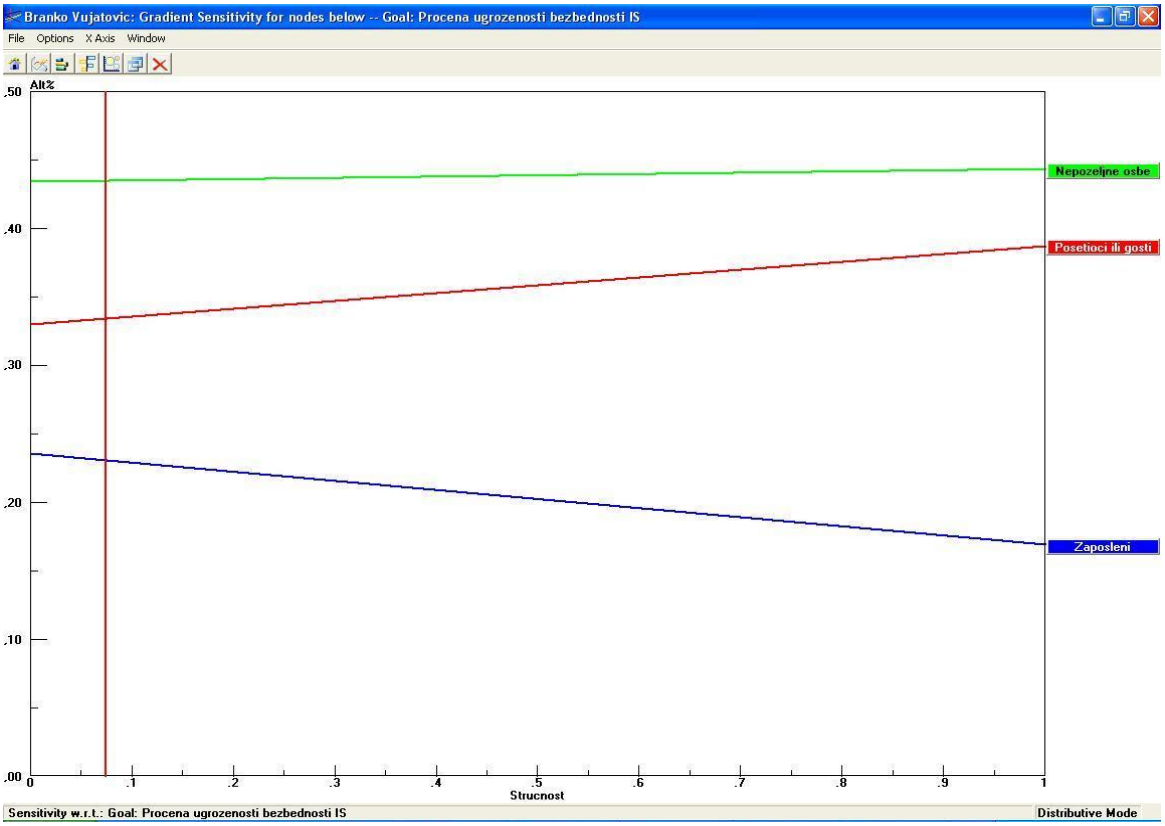
U našem slučaju prema prikazanom grafikonu, uočavamo da najveću pretnju po naš IS imamo od alternative NEPOŽELJNE OSOBE i to po kriterijumima NEŽELJENO STANJE, STRUČNOST, PRISTUP i NEVIDLJIVOST.

Adekvatnim tehničko-informaciono-fizičkim metodama zaštite IS se umanjuje mogućnost pristupa, kao i strožiji kriterijumi izdavanja ovlašćenja pristupa licima koja imaju pristup samom IS. Podizanjem nivoa obučenosti kadra.

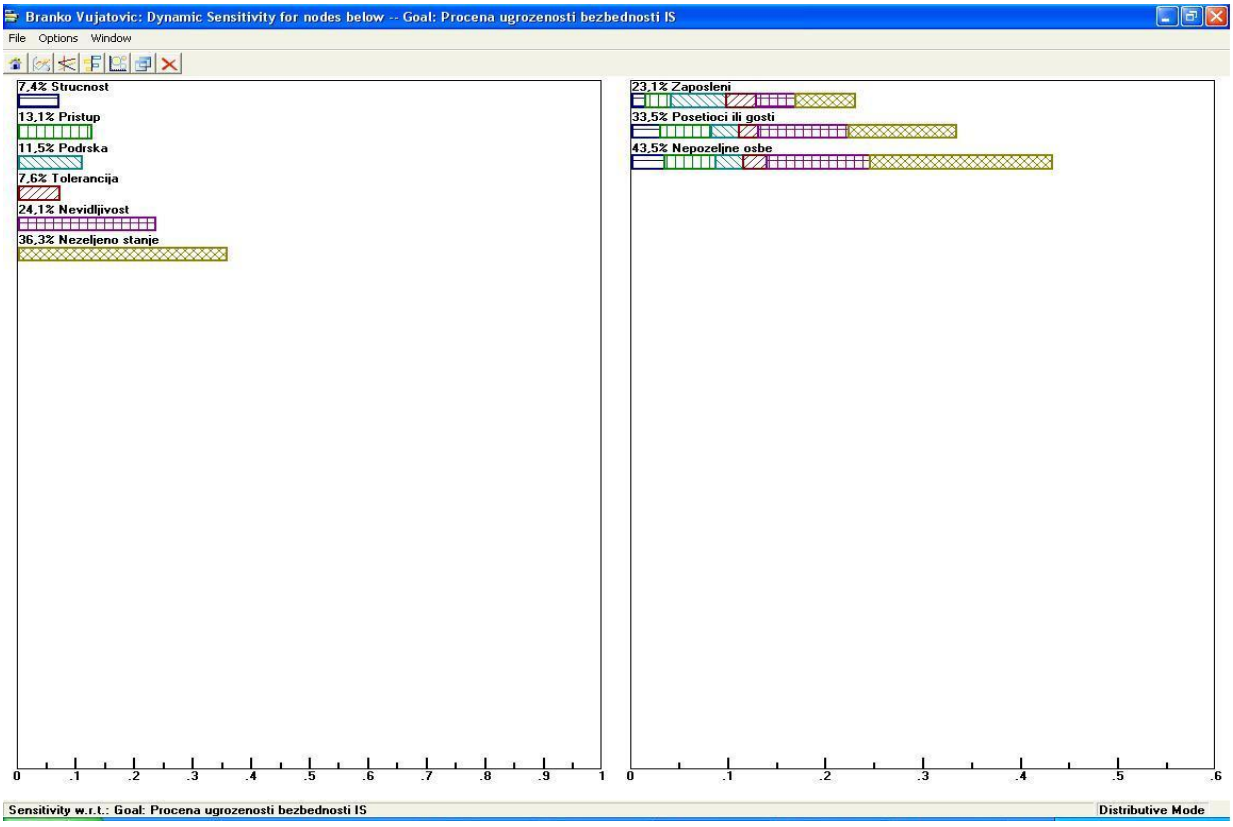
5.1.2 Dijagram postupne osetljivosti *Gradient Sensitivity*

Drugi ponuđeni dijagram u opciji *Sensitivity-Graphs* je dijagram postupne osetljivosti *Gradient Sensitivity.* Slično predhodnom dijagramu možemo vršiti analizu postupne osetljivosti po kriterijumu prema alternativama. Odabirom kriterijuma u dijagramu Perfomance Sensitivity dobijamo kriterijum po kome vršimo analizu rezultata u dijagramu Gradient Sensitivity. Vrlo je važno da korekture dobijenih odnosa kriterijum – alternative moramo pažljivo korigovati iz razloga matematičke povezanosti odnosa ostalih kriterijuma koji se takođe koriguju.

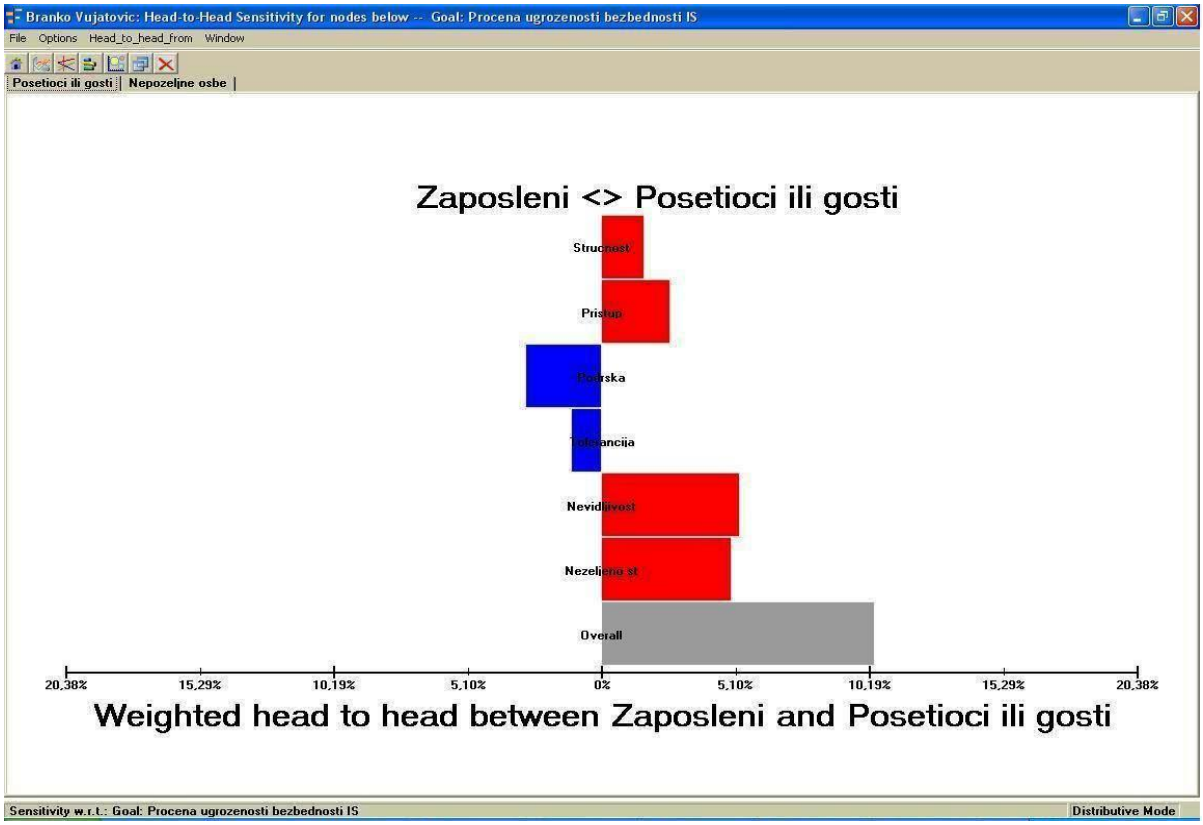
Dinamičnost datih grafikona donosiocu odluke pruža jednostavnost u korigovanju dobijenih rezultata u toku analize uz stalnu kontrolu konzistentnostidobijenih izmenjenih rezultata, slika 13.



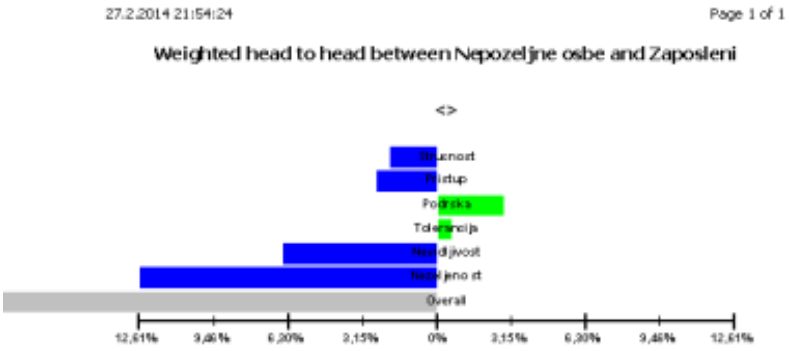
Slika 13: Dijagram gradijentne osetljivosti-Gradient Sensitivity



Slika 14: Dijagram dinamičke osetljivosti (Dynamic Sensitivity)



Slika 15: Dijagram upoređivanja para alternativa (Heade to heade)



Objectives Names

Strucnost	Strucnost
Pristup	Pristup
Podrska	Podrska
Tolerancija	Tolerancija
Nevidljivost	Nevidljivost
Nezeljeno st	Nezeljeno stanje

Alternatives Names

Nepozeljne o	Nepozeljne osbe
Posetioci il	Posetioci ili gosti
Zaposleni	Zaposleni

Slika 16: Dijagram Heade to heade u Word doc

5.1.3 Dijagram dinamične osetljivosti - Dynamic Sensitivity

Izborom dijagrama dinamične osetljivosti pruža nam se mogućnost da promenom vrednosti kriterijuma u levom delu dijagrama automatski menjamo odnos vrednosti alternativa.

Pored mogućnosti promene vrednosti kriterijuma izborom iz menija dijagrama opciju *Components* dobijamo procentualno učešće težinske vrednosti kriterijuma u ukupnom prioritetu alternative,slika 14.

Donosiocu odluke time se automatski olakšava analiza dobijenih rezultata,jer je grafički prikazan udeo kriterijuma u pojedinačnoj alternativi, u modelu IS smanjenjem vrednosti kriterijuma neželjeno stanje i nevidljivosti dovodi se sistem u željeno stanje bezbednosti IS.

5.1.4 Dijagram upoređivanja para alternativa Heade to heade

Odnos alternativa u parovima prikazan je u *Heade to heade* dijagramu, slika 15.

Dijagram upoređivanja para alternativa nema opciju dinamičnosti. Vrednosti odnosa uporednog para alternativa preuzima vrednosti iz dinamičkog dijagrama osetljivosti.

Prikaz izveštaja u pisanom dokumentu (Word) je moguć za svaki dijagram izborom opcije u meniju *File-Print Preview* u novom dobijenom prozoru ponovnim izborm iz menija opciju *File-Save as Word Doc* nakon čega dijagram dobijamo u tekstualnom dokumentu, slika 16.

Na osnovu dobijenih rezultata i izvršene analize istih u različitim situacijama izrađujemo potrebne izveštaje na osnovu kojih donosilac odluke vrši procenu stanja bezbednosne ugroženosti IS na osnovu kojih se donose odluke koje će umanjiti mogućnosti bezbednosne ugroženosti sistema.

6 ZAKLJUČAK

Izgrađeni matematički model procene bezbednosne ugroženosti IS implementiran u program Expert Choice je zadovoljio postavljene uslove objektivnosti.

Implementacija programa Expert Choice daje vrednost samom DSS kroz različite mogućnosti sprovođenja analiza osetljivosti oslonjene na dijagrame, kao i na tabelarnim pregledima i mogućnostima menjanja vrednosti podataka bez promene vrednosti početnih ulaznih podataka.

Program EC nam omogućava izradu različitih izveštaja u cilju izrade potrebne dokumentacije. Isti su u Word tekstualnom dokumentu i Exel tabelarnom dokumentu, te je time olakšana manipulacija sa istim.

Samim radom date su osnove za razvoj sistema podrške odlučivanju – DSS, koji će omogućiti licima zaduženim za sprovođenje mera bezbednosti IS, kao i informacionih dobara u celini u donošenju kvalitetnih i pravovremenih kako procena tako i samih odluka koje će umanjiti narušavanje bezbednosti IS u celini.

Kroz rad je prikazan prvi segmet razvoja sistema podrške odlučivanju koji obrađuje oblasti ljudskih resursa, te je u daljem razvoju planirano raščlaniti ljudske resurse kako prema organizacionim strukturama, tako i organizacije kao celine, kao i proširivanju kriterijuma i podkriterijuma i samih alternativa.

Paralelno sa razvojem segmenta iz oblasti ljudskih resursa razvijamo i segment iz oblasti hardversko-aplikativnog dela bezbednosne ugroženosti IS u sklopu fizičko- tehničke zaštite IS.

Segment koji definiše mere i postupake nakon izvršene procene bezbednosne ugroženosti IS zahteva detaljnu proveru radi otklanjanja što više nepredviđenih situacija.

Zaokruživanje samog sistema podrške pri odlučivanju menadžera bezbednosti IS je stvaranje standarda prema kojima bi se vršila procena i primenjivale mere i metode radi zaštite IS.

CITIRANI RADOVI

Čekerevac, Z. (2009). *Ekspertni sistemi* (Industrijski menadžment. Tom III-Odlučivanje. knjiga 3 ed.). Kruševac: Fakultet za industrijski menadžment,.

Čupić, M., & Suknović, M. (2010). *Odlučivanje.* Beograd: FON.

EC2000. (2000.). *Expert Choice: EC2000.* Pittsburg, USA: Expert Choice Inc. Retrieved from http://expert-choice.software.informer.com/

Jandrić, Z., & Srđević, B. (2000). Analitički hijerarhijski proces kao podrška odlučivanju u vodoprivredi. *Vodoprivreda, 32*(186-188), 327-334.

Saaty, T. (1980). *The Analytic Hierarchy Process.* New York, U.S.A.: McGraw-Hill International.

Datum prve prijave: 19.03.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 02.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Vujatović, B., & Kršljanin, D. (2014, 07 15). Primena programa Expert Choice u proceni bezbednosne ugroženosti informacionog sistema. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 318-334. doi:10.12709/fbim.02.02.02.31

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Vujatović, Branko, and Dejan Kršljanin. 2014. "Primena programa Expert Choice u proceni bezbednosne ugroženosti informacionog sistema." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 318-334. doi:10.12709/fbim.02.02.02.31.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Vujatović Branko and Kršljanin Dejan Primena programa Expert Choice u proceni bezbednosne ugroženosti informacionog sistema [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 318-334.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Vujatović, B. & Kršljanin, D., 2014. Primena programa Expert Choice u proceni bezbednosne ugroženosti informacionog sistema. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 318-334.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Primena programa Expert Choice u proceni bezbednosne ugroženosti informacionog sistema. **Vujatović, Branko and Kršljanin, Dejan.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 318-334.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.32

STRATEGIJA EFIKASNIH POBOLJŠANJA POSLOVNIH PROCESA REINŽENJERING METODOM

EFFECTIVE STRATEGY TO IMPROVE BUSINESS PROCESSES USING BUSINESS PROCESS REENGINEERING METHOD

Nada Živanović
„Union“ Univerzitet – Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Beograd, Srbija

Vlada Živanović
Gradska uprava grada Kragujevca, Kragujevac, Srbija

Marija Živanović
Gradska uprava grada Kragujevca, Kragujevac, Srbija

© MESTE NGO
JEL category: **E3, E32, E37, L2**

Apstrakt

Uspešno poslovanje privrednih sistema u procesu njihovog životnog ciklusa rasta i razvoja, inkorporira veliki broj faktora u proizvodne procese. Strategija efikasnosti tih procesa determiniše uslove rada vremenom u kome se taj rad obavlja i zahtevima eksternog okruženja – konkurentskog tržišta. Globalno posmatrano, veliki broj kompanija u zemljama EU, želi da poveća postojeći obim proizvodnje, kvalitet i izvoz, da osvoji nova tržišta i da uđu u strateška partnerstva sa svetskim kompanijama ili kompanijama iz svoje branše. Prihvatanje promena u cilju poboljšanja proizvodnih procesa, strategijski menadžment dovodi do poboljšanja ukupnog poslovanja, što vodi ka izlazu iz nastalog ”kriznog” poslovanja.

Strategijska uloga preduzetničkog menadžmenta u uslovima ”kriznog” poslovanja ima veliki značaj. Činjenica je, da poslovni sistemi rastu, razvijaju se i prilagođavaju se promenama iz okruženja. Ukoliko se to prilagođavanje ne obavlja adekvatno, odnosno menadžment ne učestvuje u fleksibilnom stvaranju i prihvatanju promena, dovodi se celokupno poslovanje u krizno stanje. Kriza nije problem. Problem je neadekvatno reagovanje na krizu koje za posledicu može da ima nelikvidno i neuspešno preduzeće.

U radu je prikazan pristup radikalnim promenama u okviru preduzeća koja su strategijski usmerena ka modernom poslovanju i zauzimanju visokog mesta na konkurentskom tržištu. Primenjeni redizajn postojećeg stanja poslovanja, odnosno reinženjering poslovnih procesa kao savremena metoda unapređenja kvaliteta omogućava preduzećima ostvarivanja poslovne izvrsnosti.

Adresa autorke zadužene za korespodenciju:
Nada Živanović
profesorkanada@yahoo.com

Ključne reči: *strategija, poslovanje, proizvodni procesi, krizni menadžment, reinženjering.*

Abstract

Successful operation of business systems in the life cycle of growth and development, incorporates a number of factors in the production process. The efficiency strategy determines the process conditions by the time in which the work is performed and by demands of the external environment - competitive market. Globally, a number of companies in the EU, wants to increase the current production volume, quality and export, to seize new markets and to enter into strategic partnerships with international companies or other companies in their industry. Acceptance of changes aiming to improve manufacturing processes, leads strategic management toward improving of business performances, and also to the exit of the current crisis.

The strategic role of entrepreneurial management in terms of crisis is very important. The fact is that business systems grow, evolve and adapt themselves to influences of the environment. If this changes are not performed adequately, and management does not participate in the flexible creation and accepting of changes, overall operations is lead toward the crisis. The crisis alone is not a problem. The problem is the inadequate response to the crisis, which may result in insolvent and unsuccessful company.

This paper presents a method of radical changes within the companies, which are strategically focused on modern business, and taking of high positions in the market. Implemented redesign of the existing state of business, i.e. business process reengineering, as a modern method of improving quality allows to companies achieving business excellence.

Key words: *strategy, business, production processes, crisis management, reengineering.*

1 UVOD

Reinženjering se odnosi na postizanje ukupnog poboljšanja u poslovanju kompanije, odnosno na stvaranje potpunog skoka u pravcu poboljšanja nivoa kvaliteta ključnih performansi. Prema definiciji (Zivanovic, Zivanovic, & Zivanovic, 2013, p. 31): „*Reinženjering predstavlja fundamentalno sagledavanje i radikalni redizajn proizvodnih sistema, poslovnog procesa, rada i organizacije, preduzimanjem dramatičnih unapređenja performansi poslovanja u mernim kritičnim tačkama kao što su: cena, kvalitet, usluge, brzina*.“

Načelno, program reinženjeringa može da se sprovodi u dve kategorije:

1) **Na nivou kompanije** - u tom slučaju treba da se obuhvate radikalne i fundamentalne aktivnosti na nivou cele kompanije. Ovaj oblik promena nastaje najčešće zbog velikog pritiska konkurencije, a da bi došlo do pokretanja tih promena najodgovorniji je top menadžment. Postupak obuhvata ***reinženjering proizvodnih i poslovnih procesa***, menadžmenta, organizacijske strukture, sistema nagrađivanja, motivacije, filozofije poslovanja, organizacijske kulture i dr.
2) **Na nivou procesa** - u tom slučaju promene se usmeravaju na radikalnu promenu ***redizajniranja glavnih procesa*** i procene od strane menadžmenta čiji rezultati treba da se definišu, i to kroz rešavanje ključnog pitanja: *koje procese* treba redizajnirati i na *koji način*? (Živanović & Živanović, 2013, p. 51).

Reinženjering poslovnih procesa (Business Processes Reengineering) - BPR realizuje se u praksi u pet osnovnih koraka, i to:

1. Postavljanje ciljnih performansi
2. Angažovanje korisnika u modeliranju procesa
3. Analiza sistema i modela
4. Definisanje planova promena i
5. Primena plana BPR.

2 EFEKTIVNI PROIZVODNI SISTEM - KONCEPT PRIMENE BPR-A

Koncepcija razvojne strategije kod postizanja efektivnog i efikasnog sistema poslovanja treba da sadrži tačno definisan cilj kome kompanija teži u svom biznisu.

Razvojna strategija i definisanje biznisa se realizuje kroz *Menadžment procesima,* tako što se odgovornost od pojedinaca usmerava na timove. Timovi su odgovorni za poslovanje koje se realizuje u procesu reinženjeringa, a koje podrazumeva: razvoj visokog nivoa kvaliteta komunikacija sa kupcima, ispunjenje njegovih zahteva i želja, smanjenja vremena trajanja ciklusa proizvodnje, smanjenje troškova i poboljšanje usaglašavanja izlaza sa zadatim specifikacijama.

Da bi se definisali glavni procesi u okviru sprovođenja tehnike reinženjeringa, treba da izlazi (output) iz tih procesa budu povezani sa kupcem. U pitanju je gotov proizvod isporučen tržištu, ili pružena usluga kupcu. Tako će menadžment biti prepoznatljiv na tržištu što će imati veliki uticaj na strateški razvoj preduzeća.

Posvećivanje pažnje ***selektiranju glavnih procesa*** za sprovođenje promena je najvažnija aktivnost u svakom preduzeću. U svakoj organizaciji **ključnih procesa** ima između **deset i dvadeset**. Ako se ti procesi posmatraju kroz prizmu kategorija kojima pripadaju, onda se oni mogu svrstati u:

1) operativne procese,
2) procese za podršku i
3) menadžment procese.
   - *Operativni procesi* (npr. realizacija porudžbina, izvršenje usluga kupcima i drugo) su radni procesi koji proizvode tražene izlaze za kupca i koji imaju veliki uticaj na njihovu satisfakciju.
   - *Procesi za podršku* (strateško planiranje, finansijske usluge i dr.).
   - *Menadžment procesi* (menadžment kvalitetom, totalni kvalitet menadžmenta u reinženjeringu, operativni menadžment i dr.

2.1 Osnove malog biznisa i reinženjering

Primena procesa reinženjeringa u malim organizacijama je značajno za savremeno poslovanja menadžmenta malih organizacija.

Mala preduzeća (eng. small businesses) definišu se kao aktivan sistem, upravljan od strane sopstvenih vlasnika, privatizovan, visoko personalizovan, stručan u svom domenu rada, relativno male veličine u odnosu na industriju i visoko zavistan od unutrašnjih izvora kapitala kojim se finansira njegov rast i razvoj.

Na primeru američke administracije sadržaj definicije malih preduzeća omogućava pokušaj da se mali biznis definiše kroz:

- zaposlenost,
- imovinsku vrednost i
- vrednost snage dolara.

Praksa je pokazala da je neophodno izgraditi potpuniju koncepciju ovih i drugih uticajnih faktora. Naime, firma u okviru jedne industrije može poslovati relativno dobro u odnosu na konkurenciju i može biti manja po broju zaposlenih, po imovini koju poseduje i cenama u odnosu ne samo na konkurentne firme nego i firme u okviru drugih industrija.

Svaka kvantitativna definicija malog preduzeća ostavlja nedorečenu kvalitativnu različitost u odnosu na ostala poslovanja (biznise). Zato je potrebno ustanoviti definiciju na osnovu indikacije glavnih atributa biznisa koji imaju finansijske i menadžerske uloge u malom biznisu.

Mala preduzeća danas predstavljaju najvažniji strateški cilj razvoja nacionalnih ekonomija na globalnom nivou. Ističe se brz razvoj ne samo malih preduzeća već i *samostalnih radnji i drugih asocijacija* koji zauzimaju sve veće razmere kako u zemljama razvijenog sveta, tako i u zemljama koje su u odmakloj fazi promena, a kojima pripada i naša zemlja. Cilj je, njihovo brže uključivanje u tržišne tokove privređivanja u EU i u svetsku trgovinsku organizaciju (STO).

Na nivou države, cilj razvoja malih preduzeća je brža realizacija ekonomskog rasta i društvenog razvoja u celini. Determinišući uslovi razvoja malih preduzeća su:

1. efikasna realizacija savremenih procesnih filozofija poslovanja kao što su: reinženjering i TQM,
2. razvoj i primena savremenih metoda, tehnika i tehnologija unapređenja poslovanja,
3. brze reforme koje obezbeđuju nastupanje na tržištima,
4. konkurentnost,
5. motivisanost,
6. razvoj visokog kvaliteta proizvoda i usluga,
7. veća zaposlenost,
8. ostvarivanja niskih troškova poslovanja,
9. visoka inovativna i kreativna sposobnost i dr.

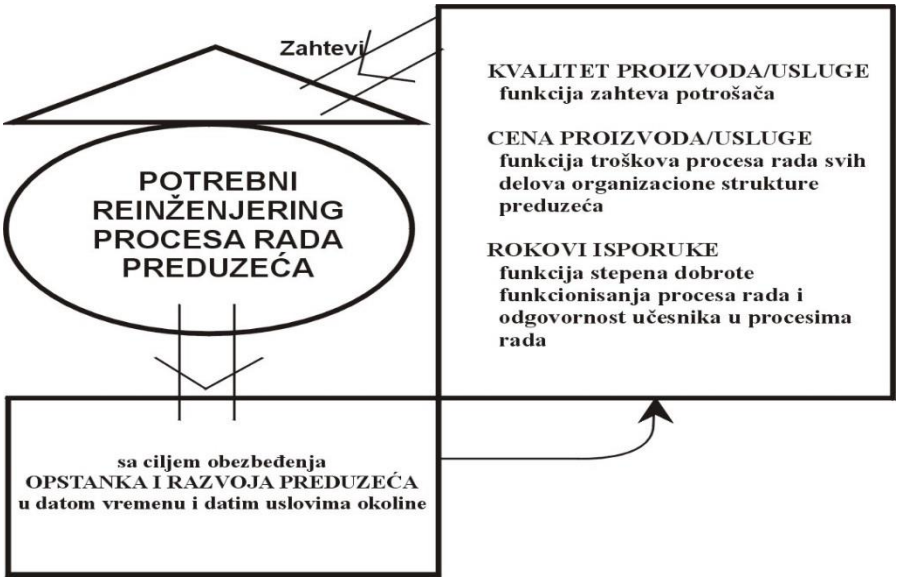
Osnovni postupak za obezbeđenje kvaliteta u dugoročnom periodu poslovanja malih preduzeća predstavlja *implementacija i unapređenje procesa BPR – a* koji strukturira:

- optimizaciju procesa rada i tokova materijala,
- razvoj efektivne organzacijske strukture kompanije sposobne za prilagođavanje novonastalim promenama u okruženju,
- izgradnja efikasnih i optimalnih informacionih sistema i tokova informacija u organizaciji za efikasan i merljiv rad inkorporiran u odgovarajućem vremenskom ciklusu trajanja,
- razvoj efektivnog i efikasnog komunikacionog sistema kompanije na bazi ideja, znanja, veština i dr.

Prema Demingu i njegovih 14 principa (Joyce, 2011): kvalitet kompanije je jednak kvalitetu proizvodnih procesa, procesa rada svih funkcija kompanije, organizacionih jedinica i svih radnih mesta.

Na slici 1 prikazan je strukturalni model potrebnog BPR-a u svim procesima rada u cilju obezbeđivanja visokog kvaliteta proizvoda/usluga.

Kvalitet je uslovljen *zahtevima* kupaca u funkciji *cene,* a koja je u funkciji troškova procesa rada svih delova organizacijske strukture i *rokov isporuke* dati u funkciji efikasnosti organizacionih jedinica (just – in –time), u cilju dugoročnog i uspešnog opstanka i razvoja kompanije u datim uslovima poslovanja u okruženju.



Slika 1. Koncept potrebnog BPR-a poslovnih i proizvodnih procesa (procesa rada) u kompaniji
Izvor: (Hammer & Champy, 1994, p. 162)

Tabela 1 Krizni menadžment i timski rad

Nedostaci	Model koji oni čine
Odsustvo **poverenja**	Nespremnost tima da pokaže otvorenost jednih prema drugima, kada se radi o ukazivanju na nastale greške
Strah od **konflikta**	Timovi kod kojih nema poverenja nemaju sposobnost razmene ideja
Nedostatak **posvećenosti**	Ukoliko nema otvorene rasprave o idejama, nema uključivanja u ostvarenje odluka
Izbegavanje **odgovornosti**	Ukoliko nema posvećenosti jasnom planu aktivnosti razvija se izbegavanje odgovornosti
Nezainteresovanost za **rezultate**	Nezainteresovanost za rezultate stvara neodgovornost u okruženju. Potrebe svojih odeljenja stavljaju se iznad zajedničkih ciljeva tima

3 FAKTORI KOJI KOČE RAD ORGANIZACIJA - KRIZNI MENADŽMENT

Ukupni nedostaci u radu poslovnog sistema mogu da budu prouzrokovani velikim brojem regularnih i neregularnih faktora - **uzroka krize**.

Najvažniji faktori su:
- Timski rad i
- Sprovođenje organizacijskih promena.

3.1 Timski rad

U tabeli 1. dat je pregled najvažnijih faktora u **timu** ''kriznog'' menadžmenta. (Hammer, 1996, p. 1)

3.2 Neefikasna organizacijska struktura – sprovođenje organizacijskih promena

Na primeru Nemačke kompanije pre uvođenja BPR–a u model organizacijske strukture koja se pokazala neadekvatnom mogu se uočiti problemi kašnjenja sa promenama koji su doveli do neefikasnosti i loših efekata poslovnih performansi.

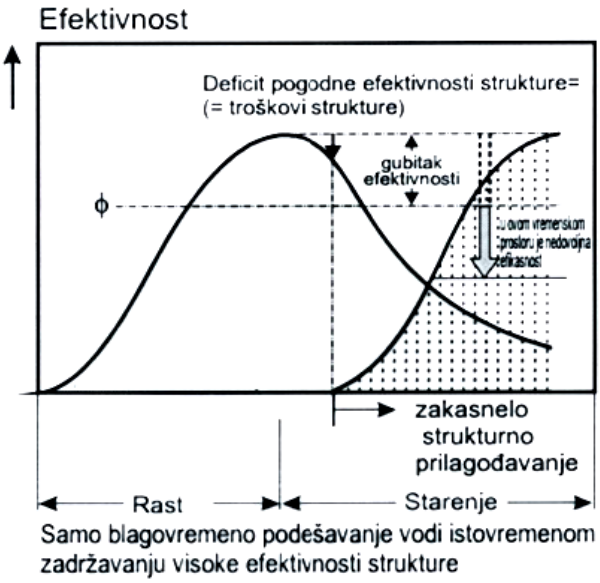
Na slici 2 date su posledice **zakasnelog BPR-a** i **blagovremenog BPR-a** strukturnog prilagođavanja tržišnom okruženju. Zakasnelo strukturno prilagođavanje dovelo je do gubitaka i pada efikasnosti.

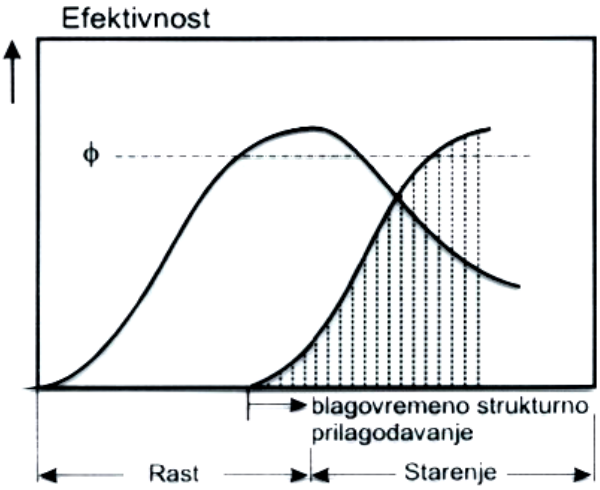
Da ne bi došlo do tog stadijuma, odnosno problema kod efikasnog rasta i razvoja organizacijske strukture kompanije, osnovni zadatak menadžmenta treba da bude: stalno istraživanju ponašanja kompanije prema konkurenciji s obzirom na njen tok životnog rasta i razvoja.

Neprekidna promena strukture do postizanja njene efikasnosti, visokog kvaliteta i fleksibilnost na promene iz okruženja je velika šansa za kompanije na konkurentskom tržištu.

Neefikasna *organizacijsku strukturu* u većini slučajeva kako svetska nauka i praksa pokazuje je u tesnoj vezi sa *organizacijskom kulturom,* koja ima najveći uticaj na postavljanje dobre odgovarajuće organizacijske strukture (Lensioni, 2008, pp. 4-5).

Efikasan izbor organizacijske strukture zavisi od dominantnog sistema *vrednosti* i *uverenja* ljudi koji o tome odlučuju.





Slika 2. Posledice zakasnelog i blagovremenog strukturnog prilagođavanja tržišnom okruženju
Izvor: (Živanović, 2003, p. 129)

Primarne karakteristike koje determinišu efikasnu organizacijsku kulturu su:

1. *Inovativnost i sklonost riziku* – stepen do koga se zaposleni angažuju za inovativne promene u poslovanju i samim tim sposobnost preuzimanja rizika u tome
2. *Posvećivanje pažnje detaljima* – preciznost, visoka tačnost kod tehničkih tolerancija, dizajn, unapređivanje ostvarenog poslovanja
3. *Orijentacija na rezultate* – stavljanje krajnjih rezultata kao primarne aktivnosti iznad,

recimo tehnike, dokumentacije, proizvodnih procesa promena, procedura

4. *Orijentacija na zaposlene* – momenat donošenja ključnih odluka kao što je uvođenje promena i moguće posledice na međuljudske odnose i dr. (Brankap, 1997, p. 153).

Kao konstatacija može se reći, da je efikasnost primene koncepta BPR-a u kompanijama naročito izražena kod sprovođenja redizajna i radikalnih promena tzv. ''iskidanih'' – nesređenih procesa. Slogan **''proces koji ne stvara vrednost je suvišan''**, u praksi je decidiran i na naučnom i teorijskom pristupu, a govori da *Sistem* može da opstane samo ako se stalno unapređuje.

4 KAKO ODABRATI PROCESE KOJE TREBA PROMENITI, TJ. UNAPREDITI IH RADIKALNO?

U ovom poslu uloga menadžmenta je dominantna, jer koncept BPR je odluka menadžmenta, a nije menadžment rezultat BPR-a. Pri tome su za menadžment najznačajnije sledeće faze rada:

1. Menadžment i zaposleni shvataju zašto taj proces, izvode baš sada
2. U tom procesu se vrši modeliranje sadašnjeg stanja loših procesa
3. Analiziranje stanja sadašnje organizacijske strukture, informacija i tehnologija koje se koriste
4. Upoređivanje sadašnjih procesa sa novim ciljevima.

Struktura koraka koje menadžment realizuje je sledeća:

- *definisanje postavljenih ciljeva BPR-a* – identifikacija osnovnih parametar procesa i IT tehnologije kao podrška,
- *analiza poslovnih procesa* – eliminisati one procese koji ne daju dobre rezultate i one koji daju nove vrednosti performansi poslovanja, ispitivanje svih procesa radi utvrđivanja efikasnih rešenja i prihvatanja kao osnovne procese,
- *procene* – izbor toka aktivnosti na bazi ekonomskih pokazatelja koristi,
- *planiranje* - sprovodi se u cilju obuhvatanja potrebnih izmena parametara poslovanja: troškova, cene, kvaliteta, brzine, rokova isporuke,
- *odabir najboljeg rešenja* – izvodi se na bazi planskih podataka do efekta funkcionalnosti i šire analize,
- odlukom menadžmenta *realizacija* odobrene i prihvaćene promene od strane zaposlenih.

5 ZAKLJUČAK

Pre otpočinjanja promena tehnikom reinženjeringa od posebne je važnosti, *kako se shvata* koncepcija ove tehnike? To nije rutinski proces koji se brzo započinje i još brže završava, već ga treba shvatiti kao dugotrajni proces potrebnih promena koje prate česti problemi. Efikasnom strategijom ovog pristupa ide se ka poboljšanju stanja poslovanja date organizacijske strukture i svega onoga što se želi u preduzeću da se unapredi.

Praksa i rezultati razvojnih istraživanja u svetu, pokazala su da reinženjering predstavlja značajni ***alat*** *kvaliteta* i *tehnika poboljšanja* svih funkcionalnih karakteristika proizvoda, procesa, usluga, poboljšanja u toku trajanja proizvodnog ciklusa, rasta i razvoja *proizvoda* počev od ideje do njegovog uklanjanja sa tržišne scene.

U tom procesu važnu ulogu ima integrisanje svih aktivnosti koje se sprovode u okviru svih funkcija preduzeća. Cilj je, da se ostvari *povratna sprega* – povratne informacije kao interakcija između tih funkcija koje potpuno učestvuju u poboljšanju procesa poslovanja.

Koje kriterijume upravljanja treba da primenjuje menadžment zavisi od specifičnosti poslovanja preduzeća. Teško ih je obuhvatiti jednom funkcijom, pa čak i kvantifikovati, jer između ostalog ti kriterijumi zavise od vrste količine i načina obrade *važnih* informacija za poslovanje preduzeća. Zato svaka inicijativa zahteva dinamičko uravnotežavanje sa okruženjem i istovremeno nameće potrebu za istraživanjem primene tehnike reinženjeringa.

CITIRANI RADOVI

Brankap, V. (1997). Stretiger Struktura Wandel: Shanse fuer das Unternehmen. *VDI-Z*(9), 153.

Hammer, M. (1996). *Beyond Reengineering.* New York: Harper Business.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* New York: Harper Business.

Joyce, D. (2011, 07 15). *Demings' 14 points.* Preuzeto sa Systems Thinking, Lean and Kanban: http://leanandkanban.wordpress.com/2011/07/15/demings-14-points/

Lensioni, P. (2008). *Pet nedostataka u radu tima.* ASEE Books.

Zivanovic, N., Zivanovic, V., & Zivanovic, M. (2013). Reengineering capacity exspansion. *I Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem "Menadžment, sport, turizam" MASTA – 2013*, (p. 30). Banja Luka, Republika Srpska (Bosna i Hercegovina).

Živanović, N. (2003). *Reinženjering, Univerzitet "Braća Karić".* Novi Sad: Fakultet za preduzetni menadžment.

Živanović, N., & Živanović, M. (2013). *Poslovni reinženjering.* Beograd: Fakultet za poslovno industrijski menadžment.

Datum prve prijave: 02.02.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 19.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 30.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Živanović, N., Živanović, V., & Živanović, M. (2014, 07 15). Strategija efikasnih poboljšanja poslovnih procesa reinženjering metodom. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 335-341. doi:10.12709/fbim.02.02.02.32

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Živanović, Nada, Vlada Živanović, and Marija Živanović. 2014. "Strategija efikasnih poboljšanja poslovnih procesa reinženjering metodom." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 335-341. doi:10.12709/fbim.02.02.02.32.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Živanović Nada, Živanović Vlada and Živanović Marija Strategija efikasnih poboljšanja poslovnih procesa reinženjering metodom [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 335-341.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Živanović, N., Živanović, V. & Živanović, M., 2014. Strategija efikasnih poboljšanja poslovnih procesa reinženjering metodom. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 335-341.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Strategija efikasnih poboljšanja poslovnih procesa reinženjering metodom. **Živanović, Nada, Živanović, Vlada and Živanović, Marija.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 335-341.

FBIM Transactions
DOI 10.12709/fbim.02.02.02.33

ADAPTIBILNOST MENADŽMENTA TURISTIČKE DESTINACIJE U ODNOSU NA AKTUELNE TRŽIŠNE TRENDOVE

ADAPTIBILITY OF TOURIST DESTINATION MANAGEMENT IN RELATION WITH CURRENT MARKET TRENDS

Ivo P. Županović
Fakultet za menadžment, Herceg Novi i Fakultet za biznis i turizam, Budva, Crna Gora

© MESTE NGO

JEL category: **L83, Q01, Q56**

Apstrakt

Aktuelna kompetitivnost u turističkoj industriji zahtijeva i određene inovacije u destinacijskom menadžmentu, u svim fazama destinacijskog razvoja. To se prvenstveno odnosi na prihvatanje koncepta održivog razvoja turističke destinacije, odnosno stvaranja sinergije između ekološke, ekonomske i sociološke komponente, kao i insistiranju na carrying capacity konceptu, odnosno konceptu maximalne nosivosti turističke destinacije u smislu ukupnog kvantuma turističkih konzumenata koje destinacija može da prihvati u receptivnom smislu, ali i u smislu pritiska na komunalnu infrastrukturu. Pritom posebno treba obratiti pažnju da destinacija, a na osnovu parametara maximalne nosivosti, ne dođe u fazu saturacije, a potom i u fazu degeneracije. S obzirom na brojnost i raznolikost interesnih grupa na turističkoj destinaciji, uspostavljanje saradnje i partnerstava među njima predstavlja ključni faktor uspjeha svake destinacije. Ovaj novi stil poslovanja zahtjeva timski pristup - funkcionalni klasterski pristup.

Takođe, kao odgovor na globalna turistička kretanja, turističke destinacije teže integrisanju i stvaranju prostornog klastera, koji će objedinjavanjem turističkih proizvoda zainteresovanih destinacija pospješiti konkurentnost istih. Formiranje koncepta klastera neminovno inicira i stvaranje novih menadžment organizacija na nivou pomenutih destinacijskih formi, odnosno dovodi do koncipiranja destinacijskih menadžment organizacija (DMO). Prisutne su i nove tendencije i u marketing menadžmentu turističke destinacije, prvenstveno u pogledu adekvatne upotrebe informacionih tehnologija, stvaranjem koncepta e-destinacija, digitalizacijom smještajnih kapaciteta ali i formiranjem logističkih baza podataka, u okviru kojih su integrisane sve relevantne informacije za potencijalne investitore na destinaciji.

Adresa autora:
Ivo Županović
ivozup@t-com.me

Ključne riječi: *turistička destinacija, održivi razvoj, klasteri, destinacijske menadžment organizacije, e-destinacije, investicioni logistički sistemi*

Abstract

The current competitiveness in the tourism industry requires a certain innovation in destination management in all phases of destination development. It primarily refers to the acceptance of the concept of sustainable tourism destination, and the creation of synergies between environmental, economic and social components, and insisting on the concept of carrying capacity, in terms of the total quantum of tourist consumers which destination can accept in the receptive sense, but also in terms of pressure on the utilities infrastructure. Particular attention should be paid that destination, based on the parameters of maximum carrying capacity, does not come to the stage of saturation, and afterwards in the stage of degeneration. Baring in mind the number and diversity of stakeholders on the tourist destination level, establishing of cooperation and partnership among them is a key success factor in any destination. This new style of business requires a team approach i.e. functional-cluster approach. Also, as a response to global tourism trends, tourist destinations strive to integrate and create spatial clusters, which will by merging the interested destination and tourist products enhance the competitiveness of the above mentioned. The cluster formation concept necessarily initiate the creation of new management organization at the level of the aforementioned forms of destination that leads to conceiving destination management organizations. There are also new trends in marketing management of a tourist destination, primarily in terms of appropriate use of information technology by creating the concept of e-destination, digitization of accommodation capacities but also with formation of logistics databases, in which all relevant information to potential investors are integrated at the destination.

Keywords*: tourist destination, sustainable development, clusters, destination management organization, e-destinations, investment support systems*

1 UVOD

Savremeno destinacijsko upravljanje podrazumijeva permanentnu adaptibilnost u odnosu na aktuelne tržišne trendove. U samom radu su prezentirane promjene u strukturnom i sistemskom smislu, prvenstveno insistirajući na održivom turističkom razvoju, ali i adekvatnim organizacionim promjenama i insistiranju na klasterskoj organizaciji.Primjetne su promjene i u marketing menadžmentu, prvenstveno u sve većoj upotrebi i inkorporiranju elektronskog marketinga i stvaranja elektronskih destinacija.

1.1 Održivi turistički razvoj - osnov strateškog destinacijskog upravljanja

Turizam je više zavistan od sredine nego bilo koja druga djelatnost, jer samo čista i nezagađena životna sredina može biti osnova za uspješno bavljenje turizmom. Turizam je glavni korisnik sredine, jer skoro sve aktivnosti turista (bilo da se radi o šetnji, ronjenju, ribolovu, itd) zasnivaju se na korišćenju sredine pa samim tim i utiču na nju. Tako da koncept održivosti turizma treba da uspostavi balans između ekoloških, socio-kulturnih, ekonomskih komponenti i zadovoljstva turista i da pomogne iznalaženju optimalnog oblika turističkog razvoja, bez degradiranja resursa, saturiranja prostora i ugrožavanja životne sredine, a to bi onda i budućim pokoljenjima trebalo da obezbijedi zadovoljstvo posebnog doživljaja turističke destinacije.

Sami koncept održivog razvoja bila je ideja vodilja na Zemaljskom samitu održanom u Rio de Žaneiru 1992. godine Na samitu su učestvovali predstavnici 182 zemlje. Zaključak je bio da je neophodno uspostaviti globalno partnerstvo na Zemlji kao neophodan ključ održanja i uspjeha čovječanstva. Radi se o usvajanju programa akcija i mjera, sa ciljem postizanja održivog razvoja planete u XXI vjeku, koji se između ostalog odnosi i na razvoj turističke industrije. Rezultati samita bili su sljedeći dokumenti:

- Deklaracija iz Ria o životnoj sredini i održivom razvoju
- Agenda 21
- Konvencija o biodiverzitetu
- Okvirna konvencija o klimatskim promjenama

Deset godina po njenom donošenju, utvrđen je plan za implementaciju Agende 21 na Svjetskom samitu o održivom razvoju u Johanesburgu 2002.godine.

Agenda 21 za turističku privredu ukazuje na 12 ciljeva održivog turizma (UNEP & WTO, 2005, str. 18-19):

- Osnažiti ekonomske mogućnosti i osigurati kompetetivnost turističke destinacije i preduzeća turističke privrede na duži vremenski rok;
- Lokalni prosperitet – osigurati maksimalan doprinos turizma ekonomskom prosperitetu lokalne zajednice;
- Kvalitetno zaposlenje – povećati broj poslova u turizmu i poslova podržanih turizmom, kao i podići njihov kvalitet na viši nivo;
- Socijalna jednakost – sprovesti široko rasprostranjenu i poštenu distribuciju ekonomskih i socijalnih dobiti od turizma u lokalnoj zajednici;
- Zadovoljstvo turista – kod posjetilaca stvoriti osjećaj zadovoljstva, ispunjenosti i bezbjednosti, kao i učiniti turizam dostupan svima bez ikakve diskriminacije;
- Lokalna kontrola – raditi na uključivanju i davanju nadležnosti lokalnim zajednicama u planiranju, odlučivanju i upravljanju u razvoju turizma, uz konsultaciju sa ključnim sektorskim akterima;
- Dobrobit lokalne zajednice – doprinijeti održavanju i jačanju kvaliteta življenja lokalnog stanovništva, uz izbegavanje svake forme socijalne degradacije ili eksploatacije;
- Kulturna raznolikost – poštovati i pružiti podršku kulturnom naslijeđu, autentičnoj kulturi, tradiciji i specifičnostima lokalne zajednice;
- Prostorni integritet – očuvati i unaprijediti kvalitet predijela, ruralnog i urbanog;
- Biološki diverzitet – podržati zaštitu očuvane prirode, staništa i vrsta i doprinijeti minimiziranju šteta prouzrokovanih turizmom;
- Resursna efikasnost – minimizirati korišćenje ograničenih i neobnovljivih resursa za razvoj i funkcionisanje turističkih kapaciteta i usluga;
- Očuvanje životne sredine – minimizirati zagađenje vazduha, zemljišta, vode i produkciju otpada od strane preduzeća turističke privrede i turista.

Održivi razvoj kao ciljno-orijentisan, dugoročan (kontinuiran), sveobuhvatan i sinergetski proces, utiče na sve aspekte života (ekonomski, socijalni, ekološki i institucionalni) na svim nivoima. Održivi razvoj je orijentisan na izradu modela koji na kvalitetan način zadovoljavaju društveno-ekonomske .potrebe i interese građana, a istovremeno eliminišu ili značajno smanjuju uticaje koji predstavljaju prijetnju ili štetu po životnu sredinu i prirodne resurse.

Dugoročan koncept održivog razvoja podrazumijeva stalan ekonomski rast, ali takav koji, osim ekonomske efikasnosti i tehnološkog napretka, većeg učešća čistijih tehnologija i inovativnosti cjelog društva i društveno odgovornog poslovanja, obezbjeđuje smanjenje siromaštva, dugoročno bolje korišćenje resursa, unaprijeđenje zdravstvenih uslova i kvaliteta života i smanjenje nivoa zagađenja na nivo koji mogu da izdrže činioce životne sredine, sprečavanje budućih zagađenja i očuvanje biodiverziteta. (Nadić, 2011, str. 220)

Koncept održivog razvoja bazira se na tri ključna principa (Stojanović, 2007, str. 195):

- princip ekološke održivosti-obezbjeđuje da razvoj bude u skladu sa ekološkim procesima, biološkom raznovrsnošću i resursima
- princip socijalne i kulturne raznovrsnosti-obezbjeđuje razvoj u skladu sa kulturnim i tradicionalnim vrijednostima ljudskih zajednica i doprinosi jačanju njihovog integriteta i
- princip ekonomske održivosti-obezbjeđuje da razvoj bude ekonomski efikasan uz mogućnost korišćenja resursa od strane budućih generacija.

Koncept održivog razvoja turizma uspostavlja ravnotežu između ekoloških, sociokulturnih i ekonomskih komponenti i zadovoljstva turista.

Koncept održivog razvoja promoviše:

- kvalitet življenja i životne sredine
- mudro/racionalno korišćenje opštih i pojedinačnih resursa
- socijalnu pravičnost u distribuciji resursa
- mogućnost izbora sadašnjih i budućih generacija,i
- uravnotežen teritorijalni razvoj.

Od momenta donošenja „Agende 21“ koncept održivog razvoja turizma postao je sve aktuelniji i prisutniji u svijetu, a od 90-tih godina dvadesetog vjeka većina turističkih destinacija u svijetu nastoji da njegovom primjenom poboljša svoj položaj, a samim tim i poveća tržišno učešće na međunarodnom turističkom tržištu.

Deset godina po donošenju Agende 21 (2002. god.) ustanovljeni su principi i predočene su mjere za postizanje balansa između tri dimenzije održivog razvoja, to jest za ostvarivanje koncepta održivosti.

Osnovni principi održivosti jesu (Maksin, Pucar, Korać, & Milijić, 2009, str. 4):

- primjena holističkog pristupa,
- obezbjeđenje društvene pravičnosti,
- održivo korišćenje resursa i dobara,
- očuvanje i unaprijeđenje kvaliteta životne sredine

Kako bi se izvršavali ciljevi održivog turizma i omogućila njihova primjena, neophodno je pridržavati se osnovnih principa koji predstavljaju okvir i uputstvo za praktično djelovanje. Primjenom koncepta i principa održivog razvoja, postigao bi se viši kvalitet destinacije, a uz to i očuvanje životne sredine na dugi rok.

Principi održivog razvoja se moraju ispoštovati na način da se u praksi primjenjuju i to permanentno, jer će jedino tako proces održivog razvoja dobiti na efikasnosti.

1.2 Uvažavanje koncepta nosivosti turističke destinacije – „carrying capacity“ model

Negativni uticaj turističkih kretanja na životnu sredinu je nastao kao rezultat velike koncetracije posjetilaca i turističkih objekata na malim prostorima. Do visokog stepena zasićenosti prostora i prekoračenja granice opterećenosti, doveli su veliki broj turista, koji posjećuju turistička mjesta, dužina njihovog boravka kao i aktivnosti i usluge koje im određena detinacija stavlja na raspolaganju.

Po Borisu Vukoniću, važno je istaći da nosivost kapaciteta „nije neka fiksna veličina, već više metoda kojom treba uspostaviti objektivan odnos između okruženja (okoline) i njezinih korisnika“. (Vukonić, 1994, str. 87)

Preduslov implementacije koncepcije održivog turizma je definisanje prihvatnog kapaciteta turističke destinacije. Radi se o „maksimalnom broju turista koji neće negativno djelovati na fizički okoliš kao ni na lokalno stanovništvo i njegove interese“. Prihvatni kapacitet destinacije odnosi se na: fizički, psihološki, biološki i sociološki kapacitet, pri čemu je važno uzeti u obzir da se ti kapaciteti mijenjaju tokom vremena. (Črnjar & Črnjar, 2009, str. 43)

Veličina tzv. nosećeg kapaciteta (eng. carrying capacity) je ključna za pitanje zaštite životne sredine i održiv razvoj. Noseći kapacitet turističke destinacije čine kapaciteti prostora i životne sredine, socio-kulturni, ekonomski, infrastrukturni i psihološki kapaciteti. Noseći / granični kapacitet se odnosi na maksimalno korišćenje svake turističke destinacije (krucijalni parametri navedeni su u okviru slike1) bez izazivanja negativnih posljedica po resurse, smanjivanje zadovoljstva potrošača ili izazivanje suprotnih efekata u odnosu na lokalno stanovništvo, društvo, privredu i kulturu jedne oblasti. (Popesku, 2011, str. 95)

Limitirajući faktori	Broj turista po danu	Scenario					
Snabd. vodom	52,646	Konzervativni	I				A
Korišt. plaže	60,100	Visoka održivost		II			L
Tretman otpada	65,428	Niska održivost			III		A
Turisti vs domicilno stanov.	89,922	Degeneracija				IV	R M

*Slika 1 Noseći kapacitet destinacije (*Izvor: *(University of Aegean, 2002, str. 71))*

Prihvatni kapacitet koji je u funkciji održivog turizma, nije fiksna kategorija. Zbog toga se na prostoru za koji se on utvrđuje radi nekoliko scenarija, od ekstremnih, malo vjerovatnih, do realnih. (scenario slobodnog razvoja, bez ograničenja; scenario intezivnog turističkog razvoja; scenario alternativnog turističkog razvoja i scenario održivog razvoja). (Pasinović, 2006, str. 45)

Procjena prihvatnih kapaciteta (Carrying Capacity Assessment) postala je jedna od temeljnih tehnika u planiranju i upravljanju razvojem turizma s ciljem definisanja poželjnih gornjih granica razvoja, odnosno optimalne uporebe turističkih resursa. Stoga je uključivanje te tehnike, odnosno koncepta, u proces planiranja i upravljanja turizmom nužnost bez koje nema uspješnog turističkog, kao ni ukupnog gospodarskog razvoja. (Dulčić & Petrić, 2001, str. 330)

Presudni faktor koji odlučuje o tome hoće li razvojna varijanta biti bliža scenariju intezivnog razvoja (gornja granica prihvatnog kapaciteta) ili umjerenom scenariju alternativnog turizma (donja granica prihvatnog kapaciteta), zakonska je regulativa i njezina primjena. Ako se npr. nađe određen broj investitora i poduzetnika čiji je primarni cilj postizanje profita na kratki rok, dakle bez razmišljanja o posljedicama na okolinu i lokalnu zajednicu, a nema efikasnog mehanizma zaštite javnog interesa, može se očekivati pomicanje prihvatnog kapaciteta prema gornjoj granici i iznad nje (bez obzira na stvarne mogućnosti). (Dulčić & Petrić, 2001, str. 330)

Turistički prihvatni kapacitet je vrlo bitan instrument prostornog planiranja, naročito u djelovima koja se odnose na turizam. Ranije se smatralo da je prihvatni kapacitet jedini ograničavajući faktor razvoja turizma, dugoročno gledano. Smatralo se da su turisti dolazili isključivo zbog atrakcije, a smještaj i ostale aktivnosti mogli su naći na bilo kom drugom mjestu.

Lavery je 1971. godine podjelio prihvatne kapacitete na tri vrste :

- Fizički kapacitet (physical capacity) predstavlja maksimalan broj turista, turističkih objekata koji se na određenoj turističkoj destinaciji fizički može smjestiti. On može biti realizovan samo teoretski, ali to ne bi bilo ni ekonomski, ekološki, psihofiziološki i socijalno-psihološki opravdano, i onda takav kapacitet ne bi bio optimalan.
- Ekološki kapacitet (ecological capacity) predstavlja maksimalan nivo aktivnosti turista u okviru turističke destinacije a da pritom ne dođe do degradiranja ekosistema datog prostora i
- okolišni kapacitet (environmental capacity).

1.3 Koncept destinacijskih klastera - nova organizacijska forma

S obzirom na brojnost i raznolikost interesnih grupa na turističkoj destinaciji, uspostavljanje saradnja i partnerstava među njima predstavlja ključni faktor uspjeha svake destinacije.Na nivou klastera se uspostavlja struktura koja ima naglasak na aktivnosti razvoja proizvoda i koordinacije lokalnih turističkih biroa na područjima klastera (regija). Drugim riječima, klasterske turističke organizacije / biroi jesu transmisija za promociju i prodaju između krovnog i brojnih destinacijskih menadžment organizacija/turističkih biroa, dok na polju razvoja proizvoda, odnosa sa gostima i organizovanja sistema informisanja, imaju aktivnu ulogu i odgovornost izgradnje kapaciteta lokalnih biroa.

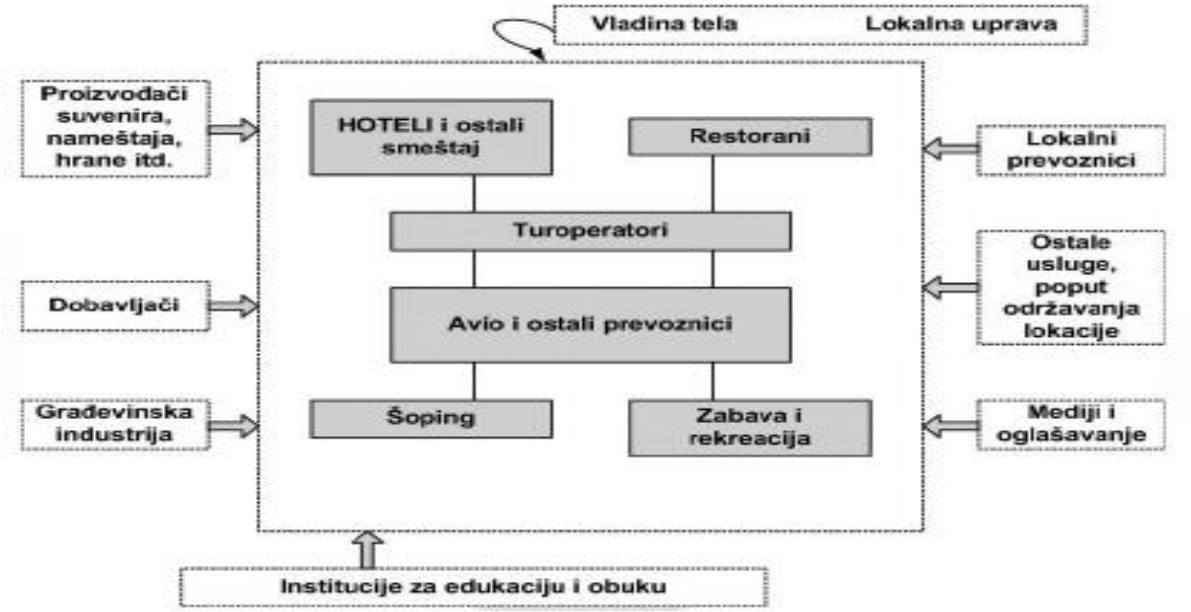
Klasterske organizacije tako poprimaju ulogu destinacijskih menadžment organizacija, te ulaze u jaku saradnju s privatnim sektorom na području razvoja proizvoda i staranja cjelovitog turističkog lanca vrijednosti i sistema iskustava u klasterima. (Anon, 2006, str. 70)

Ključna pozicija klasterskih organizacija je u stvaranju turističkih proizvoda, njihovo objedinjavanje u promotivne i komercijalne aktivnosti na nacionalnom nivou, koordinacija lokalnih turističkih biroa i podrška podizanju njihovog konkurentskog kapaciteta.

“Partnerstvom svih privatnih i javnih subjekata, povezanih u lancu pripreme i pružanja različitih usluga usmjerenom ciljnom turističkom tržištu, nezavisno o tome radi li se o ucesnicima uključenim neposredno ili posredno u sastav turističke ponude, ili se radi o podupirajućim djelatnostima koje imaju izrazito visoko značenje za ukupni kvalitet proizvoda turističke destinacije.

Na području jednog klastera, geografske turističke cjeline, učesnici povezani i svjesni činjenice da su međuzavisni (hotelijeri, restorateri, agencije i dr.) i

da, ako rade zajedno, uspjeh jednog može da doprinese povećanju uspjeha drugog (primjer adekvatne integracije na nivou klastera naveden je na slici 2).



Slika 2 Moguća struktura turističkog klastera
Izvor: Popesku (2011, str. 132)

Moglo bi se reći da u uslovima globalizacije tržišta, regioni „zamjenjuju" države kao osnovni pokretači ekonomskog razvoja. Klasteri su, u tom smislu, postali važan instrument izgradnje privrednih kapaciteta, kako bi regioni mogli da se takmiče na globalnom tržištu. Koncept klastera prepoznat je kao važan pokreta konkurentnosti i inovativnosti, a samim time i privrednog razvoja regije/države u kojoj se nalazi.

Implikacije turizma i investiranja u turističke klastere na ekonomiju su sledeće (Mathiesen & Wall, 1982, str. 64):

- kreiranje novih lokalnih zahtjeva za opremom, hranom i drugim nabavkama čime se ubrzava rast postojećih i stvaranje novih industrija, oživljavaju poslovne aktivnosti i nova tržišta;
- rast urbanizacije kroz konstantni rast konstrukcija i renoviranja turističkih kapaciteta;
- pomoć rasta zarada država od stranih valuta koje su zemljama u razvoju nužno potrebne radi smanjenja deficita bilansa plaćanja;
- redistribucija kapitala između razvijenih i zemalja u razvoju;
- multiplikativni efekti unutar ekonomije.

Osim identifikovanja klastera, vrlo je važna i izrada modela i sistema veza klastera unutar turističke industrije kao i izvan nje, a zatim i definisanje benčmarkinga naspram konkurencije.

Traženje i razvijanje inicijative za stvaranjem brendova unutar regija promoviše klastere izvan njihovih okvira djelovanja, a ujedno vrši i alokaciju resursa. Posmatrajući na nacionalnom nivou, klasteri mogu pozitivno da utiču na izgradnju konkurentne izvozne ekonomije, kroz njihov direktan uticaj na usvajanje novih vještina, kreiranje zapošljavanja, regionalni razvoj, povećanje životnog standarda i ostale ciljeve vezane za privredni i društveni razvoj.

Imajući u vidu sve navedene prednosti koje donose klasteri, kao i značaj turizma za ekonomiju zemlje, može se konstatovati da bi formiranje turističkih klastera pomoglo u daljem razvoju zemlje i podizanju njene konkurentnosti na međunarodnom tržištu. Stoga, državna politika treba da pruži podršku razvoju i unapređenju klastera u turizmu kako u vidu ukidanja ograničenja i barijera, tako i u vidu finansijske pomoći.

1.4 Definisanje destinacijskih menadžment organizacija na nivou klastera - DMO

DMO predstavljaju najsavremeniji koncept organizacionog funkcionisanja upravljanja destinacijom. Time DMO postaje strateški lider u marketingu i razvoju turisticke destinacije u cilju ostvarivanja njene kolektivne vizije.

U najopštijem, uloga destinacijskog menadžmenta je u tome da iskoristi najviše od resursa, minimizira nus pojave i maksimizira pozitivne efekte od turizma.

Nova cjelovita dimenzija destinacijskog menadžmenta obuhvata sledeće ciljeve (Jegdić & Marković, 2011, str. 10):

- Istraživanje i praćenje promjena
- Izgradnju i održavanje reputacije destinacije
- Razvoj proizvoda i njihovu komercijalizaciju (prodaju)
- Stvaranje ukupnog ambijenta za razvoj novih turistickih proizvoda
- Menadžment, odnosno upravljanje događajima (event management)
- Stvaranje i održavanje partnerstava
- Projektovanje globalnog i parcijalnog razvoja destinacije
- Mjerenje konkurentnosti (benchmarking)
- Mjerenje i nadzor nad uspješnošcu turisticke destinacije kao brenda

Na nivou turističke destinacije nužno je prepoznati "vodeći autoritet", organizaciono ustrojen na optimalan način kao proaktivan i efikasan katalizator. To bi značilo da svi učesnici iz privatnog i javnog sektora preuzimaju aktivnu ulogu u kreiranju menadžmenta turističke destinacije na osnovu zajednicki usaglašenog okvira i platforme, pa time, prestaju biti nezavisni akteri i postaju aktivni činioci na ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Uloga DMO je i u holističkom,edukativnom pristupu turističkom sistemu,ali i na konstantnom dijalogu I kolaboraciji javnog I privatnog sektora,kao I na ukazivanju kako kompanijske odluke i u jednom i drugom sektoru utiču na čitav vrijedonosni lanac destinacije. (USAID, Solimar International, & George Washington University, 2013, str. 2)

Teritorijalno rasprostiranje aktivnosti DMO se razlikuje po pojedinim zemljama i grupama zemalja ali se u najvećem broju slučajeva ove aktivnosti odvijaju na nacionalnom, regionalnom i lokalnom nivou. U tom kontekstu, aktivnosti na nacionalnom nivou su pretežno strategijskog karaktera, na lokalnom nivou operativnog karaktera, dok regionalni nivo predstavlja mogućnost za razne vrste kombinovanja strategijskih i operativnih aktivnosti.

Na nivou klastera DMO treba da budu prije svega organizacije koje će umrežavati različite javne i privatne interese na dobrobit jačanja i unapređenja razvoja turizma konkretne destinacije.Umrežavanje podrazumijeva širok obim kooperativnog ponašanja između inače konkurentskih organizacija i između umrežavanja proizlazi iz činjenice da umrežene kompanije predstavljaju značajnu komponentu kako uspešnih nacionalnih ekonomija tako i izuzetno snažnih regionalnih ekonomija i mogu bitno doprinjeti amortizovanju efekata ekonomskog restrukturiranja posebno u ruralnim i perifernim područjima. (Popesku, 2011, str. 124)

Preko DMO formira se jedinstven nastup interesnih grupa, odnosno vlasti, turističkog sektora i šire zajednice.Pritom glavna motivacija jeste prihvatanje principa da bilo koje turističko preduzeće, prvo prodaje destinaciju, pa tek onda vlastiti proizvod. Glavna aktivnost ovih organizacija jeste destinacijski marketing.

Takođe,bitno je uočiti razliku između destinacijske menadžment organizacije (DMO) i destinacijskih menadžment kompanija (DMC). Destinacijske menadžment kompanije, se po pravilu, osnivaju na nivou destinacija, u okviru privatnog sektora. DMC pružaju usluge organizovanja proizvoda, aktivnosti i usluga, zatim pakovanja turističkih proizvoda, izrade kreativnih itinerara (turističkih mapa) te ostale destinacijske usluge. Destinacijske menadžment organizacije i kompanije (DMO i DMC) usko sarađuju u smislu svojevrsnih partnerstva, tako da DMO na nivou klastera promovišu usluge DMC. (Horwath, 2012, str. 6)

DMO bi trebalo da bude javna ili javno-privatna organizacija koja će da funkcioniše na nivou klastera. Kao takva, DMO treba da obavlja sledeće aktivnosti: koordinacija destinacijskog marketinga i promocije; planiranje, razvoj i

monitoring čitave destinacije; iniciranje i omogućavanje realizacije prioriteta razvoja destinacije; identifikacija i koordinisanje partnerstava za jačanje konkurentnosti destinacije; edukacija; koordinacija pružanja komercijalnih usluga za turiste.

DMO mogu funkcionisati na tri načina: mogu biti u potpunosti budžetska institucija (javni sektor), u privatnom vlasništvu, ili kombinovano kao privatno-javno parterstvo; u najvećem broju slučajeva DMO je neprofitna organizacija čija je svrha poslovanja razvoj, predstavljajnje, promovisanje i kreiranje pozitivnog imidža konkretne destinacije zarad ostvarivanja dugoročnih, ekonomskih, socijalnih i drugih ciljeva same destinacije i društva.

Možemo izvesti zaključak da ne postoje dvije identične destinacije, i da svaka destinacija /regija /klaster ima potrebu za onim DMO modelom koji najbolje odgovara destinacijskim resursima, aspiracijama i okolnostima. Ključ efikasnog modela upravljanja je u posvećenosti svih involviranih subjekata u postavljanju, isporuci i sprovođenju modela, kao i identifikaciji očekivanja i rezultata postavljenog modela.

2 ELEKTRONSKE DESTINACIJE /DESTINACIJSKI MENADŽMENT INFORMACIONI SISTEMI

DMS sistem obuhvata ključne module kao što su Upravljanje proizvodom (Product Management), upravljanje zahtjevima (Enquiry Management), CRM posjetioca (Visitor CRM), CRM ka poslovnim organizacijama (Business CRM), Izvještavanje, Online Booking, Plaćanje, Biblioteka slika, Kiosk, aplikacije za portabilne uređaje i druge module.

Funkcionalnosti DMS sistema se mogu grubo kategorizovati u tri različite komponente (Njeguš, 2010, str. 129-131):

- Javna Internet komponenta – obuhvata funkcionalnosti sistema koje su javno dostupne (npr. rezervacije)
- Extranet komponenta – omogućava autorizovanim provajderima turističkih informacija, bez obzira da li je rIJeč o manjoj gostioni ili velikoj lokalnoj turističkoj kancelariji da direktno ažuriraju i dodaju njihove turističke informacije i proizvode u DMS sistem.
- Intranet komponenta – dostupna samo provajderu DMS sistema omogućava različite načine konfigurisanja internog sistema

Zbog ograničenih resursa, vremena i drugih limitirajućih faktora može se navesti koje će se funkcionalnosti realizovati u trenutnom projektu, a koje će se razviti u sledećoj verziji projekta.

U prvoj verziji projekta poželjno je da se:

- projektuje baza podataka koja će da sadrži ažurne informacije o cijenama,raspoloživosti kapaciteta itd.
- razvije CRM sistem
- razvije adekvatan back office sistem u cilju automatizovanja svih procesa u sistemu DMO
- aktivira call centar koji će rukovati pristiglim zahtjevima i vršiti rezervacije putem DMS sistema
- kreira WAP[1] sajt radi pružanja osnovnih informacija putem bežičnih uređaja i dr.

U drugoj verziji projekta, izvršila bi se ekspanzija rezervacija tako što će sistem omogućiti rezervisanje i drugih atrakcija, događaja, restorana, tura i sl. Povezivanjem DMS sistema sa sistemima zainteresovanih strana, odnosno stakeholderima.

2.1 Geografski informacioni sistemi u funkciji adekvatne inventarizacije smještajnih kapaciteta

Geografski informacioni system predstavlja podsistem u okviru integralnog marketing i /ili

[1] WAP (Wireless Application Protocol) je otvoreni međunarodni standard za aplikacije koje koriste bežičnu komunikaciju. Njegova osnovna svrha je da omogući pristup Internetu sa mobilnog telefona ili PDA uređaja. WAP je protokol koji se koristi za većinu svjetskih mobilnih Internet sajtova poznatijih kao WAP sajtovi. WAP sajtovi su Web sajtovi pisani ili dinamički konvertovani u WML (Wireless Markup Language) kojima se pristupa putem WAP browsera. WAP browser obezbjeđuje sve osnovne servise Web browsera, ali sa određenim ograničenjima bežičnih uređaja.

menadžment informacionog sistema, koji predstavljaju osnovnu logistiku u procesu upravljanja turističkom destinacijom, ali i u pogledu atraktiranja targetiranih emitivnih tržišta.

U principu, osnovni postulate integralnog marketing sistema možemo transponovati na geografski informacioni sistem (Popesku, 2013, str. 62):

a. prikupljanje podataka;
b. klasifikacija i obrada podataka;
c. ocena istinitosti i analitičkih vrednosti podataka (reprezentativnost uzoraka,
d. nivo agregacije i dr.);
e. izrada izveštaja i distribucija informacija korisnicima.

Geografski informacioni sistemi predstavljaju u i sastavne djelove menadžment informacionih sistema pri donošenju strateških menadžment odluka (Hanić & Krsmanović, 1999, str. 485):

- baza podataka-glavni zadatak uskladištenja ovih informacija jeste da obuhvati bitne marketinške podatke kao što su oni o prodaji,ekonomskoj propagandi,osnovne elemente promocije i cijenu,i to u detaljima i dostupnoj formi,
- displey-pretpostavljajući da su pravi podaci organizovani u jedan sistem strateški menadžeri treba da 'komuniciraju' sa ovom bazom podataka.Oni moraju biti u stanju da rukuju podacima,od jednostavnih pretraživanja do formalnih izvještaja koji se odnose na ključne performanse.Navedeni izvještaji treba da uključuju grafičke opcije ili grafikone od jednostavnih do višedimenzionalnih dijagrama,
- modeli-menadžeri koriste određene teorije o tržištu da bi znali na koje podatke da obrate pažnju,kojim podacima da manipulišu ili koji su bitni za dotičnu odluku,
- analize-obuhvataju rad sa podacima i razne statističke operacije, kao što je ocjenjivanje regresionih jednačina,identifikovanje trendova i sezonskih kolebanja.

Geografski informacioni system (GIS) je specijalizovani informacioni sistem za vizuelno predstavljanje i interaktivno i dinamičko upravljanje prostorno orijentisanim atributima objekata. U najužem smislu,

GIS je sistem za integrisanje, skladištenje, uređivanje, analizu i prikaz geografski referenciranih informacija radi generisanja vizuelnih mapa i izvještaja. (Seker, Kabdasli, Duran, Mercan, & Elginoz, 2002, str. 2-3)

U širem smislu, GIS je tzv. „pametna mapa“ koja omogućava pravljenje interaktivnih upita, analiziranje prostornih informacija, prikazivanje i uređivanje podataka.

GIS je integrisani sistem koji ima višestruku ulogu u geografskoj nauci i izvan nje (Ghapar, Badaruddin, Azizi, Ahmad, & Shida, 2010):

- predstavlja skup digitalnih i interaktivnih karata
- alat za rešavanje geografskih problema
- prostorni sistem koji podržava proces odlučivanja
- sistem za distribuciju geografskih informacija
- alat za analiziranje veza i odnosa među geografskim informacijama koje nisu uočljive i dr.

GIS funkcioniše prema sledećem konceptu: informacije o određenom području se raščlanjuju na tematske podskupove, tako da svaki podskup sadrži samo one informacije koje se odnose na određene karakteristike tog područja.

2.2 Digitalne karte-tehnički preduslov i alat za rutiranje smještajnih kapaciteta

Digitalnu kartu bismo najjednostavnije mogli definisati kao svaku kartografsku vizualizaciju u digitalnom formatu koju je moguće prikazati na zaslonu računala ili otisnuti.

S obzirom na složenost neki autori razlikuju digitalne i elektroničke karte. Digitalnom kartom nazivaju prikaz u vektorskom i/ili rasterskom formatu pohranjena na nosioce pogodne za obradu na računaru. Takva karta sadrži softver i sve atribute za prikaz na ekranu monitora ili crtanje ploterom uključujući potpunu signaturizaciju, nazive i opis karte.

Elektroničkom kartom nazivaju interaktivni kartografski sustav za pretraživanje i pokazivanje informacija koji se sastoji od jedne ili više karata pohranjenih u rasterskom ili vektorskom formatu i baze podataka s opisnim podacima o pojedinim objektima.

Sadrži i softver za pretraživanje i pokazivanje karata i opisnih podataka na ekranu ličnog računara ili radne stanice. Osim karata i teksta elektronička karta sadrži zvuk i pokretne i nepokretne slike.

Digitalne karte dijele se u dvije osnovne grupe: statične (prikaz nije u pokretu) i dinamične (prikaz u pokretu). U obje grupe mogu se definisati one kod kojih postoji samo mogućnost gledanja karte ili one kod kojih je moguć neki oblik interakcije s kartom.

2.3 Formiranje jedinstvenog elektronskog kataloga i sistema rezervacija

Elektronski katalog i system integralnog upravljanja rezervacijama je dio **informacionog sistema za upravljanje turističkim destinacijama** (Destination Management Systems, DMS).

Informacije koje ovaj system pruža su sublimirane u6A okvir za analizu turističkih destinacija (Njeguš, 2010, str. 129):

- Attractions (atrakcije)
- Accessibility (pristupačnost)
- Amenities (ugođaj)
- Available packages (raspoloživi paketi)
- Activities (aktivnosti) – sve aktivnosti pri destinaciji koje će turistički konzument koristiti tokom posjete (fotografisanje, teniski turniri, ronjenje, planinarenje, stručno obučavanje i dr.).
- Ancillary services (pomoćne usluge) – mape, e-mail, vremenska prognoza, međunarodne vijesti, banke, pošte, bolnice itd.

Na bazi prethodnih postulata i DMS je evoluirao u DICIRMS sistem (Destination Integrated Computerized Information Reservation Management Systems) koji digitalizuje čitavu turističku destinaciju i integriše sve prodajne i promotivne aspekte.

Suštinski DICRMS integriše sve komunikativne i biznis procese između svih stejkholdera u lancu vrednosti. Pored toga, navedeni system omogućava rezervacije i kupovinu online. DICRMS treba da radi u globalnoj mreži (WAN, koju smo u prethodnom dijelu definisali) i da bude pristupačan kako putem Interneta tako i putem mobilnih uređaja. (Buhalis, 2003, str. 289)

Sumarno na nivou destinacije, DICIRMS treba da sublimira sve turističke provajdere i integralnu turističku ponudu destinacije koja treba da bude na raspolaganju turističkim konzumentima, ali ida bude promptna logistika u upravljanju destinacijom.

2.4 Investment support system - informaciona podloga potencijalnim investitorima na nivou destinacije

U svrhu kvalitetne informacione podloge svim potencijalnim investitorima, kreiran je logistički sistem poznat pod nazivom INVESTMENT SUPPORT SYSTEM.

Ovaj sistem služi kao osnova za informisanje potencijalnih investitora o mogućnostima investiranja u određenu turističku destinaciju, a sadrži (Anon, 2005, str. 153):

- pregled svih planiranih programa ulaganja u jednu destinaciju što obuhvata I informacije o imovinsko-pravnim odnosima lokacije na kojoj se planira određeni projekat kao I svu raspoloživu projektnu dokumentaciju;
- zatim, informacije o svim podsticajnim mjerama u smislu različitih saglasnosti I dozvola;
- cjelokupnu dokumentaciju u vezi finansijskih I poreskih uslova zemlje domaćina, tj zemlje u koju se ulaže;
- i na kraju, generalne informacije i podaci o razvijenosti privrede i turizma, kao i o njegovom planiranom razvoju.

3 ZAKLJUČAK

Sagledavajući set predloženih inovacija, nedvojbeno je da savremeni destinacijski menadžment mora da bude baziran na kontinuiranoj adaptibilnosti u odnosu na eksterno okruženje, ali i u smislu optimizacije internog turističkog sistema u odnosu na relevantne želje i potrebe turističkih konzumenata. Prvenstveno, insistirajući na održivom razvoju turističke destinacije, ali i optimalnoj organizaciji ključnih stakeholdera, kao i njihovom konektovanju i promptnom upravljanju.Takođe, u smislu sticanja ključne komparativne prednosti, marketing menadžment turističke destinacije mora da absorbuje integralne elemente elektronskog marketinga, poput geografskih sistema, digitalne

mape smještajnih kapaciteta i investicionih baza podataka.

CITIRANI RADOVI

Anon. (2005). *Glavni plan razvoja turizma primorsko-goranske Županije; model razvoja destinacije Kvarner.* Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

Anon. (2006). *Strategija razvoja turizma Srbije.* Beograd: Horwath Consulting Zagreb i Ekonomski fakultet Beograd.

Buhalis, D. (2003). *Tourism: Information technology for strategic tourism management.* Washington: Library of congress catalogy.

Črnjar, M., & Črnjar, K. (2009). *Menadžment održivog razvoja.* Rijeka: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Dulčić, A., & Petrić, L. (2001). *Upravljanje razvojem turizma.* Zagreb.

Ghapar, O. A., Badaruddin, M., Azizi, B., Ahmad, P., & Shida, I. (2010). A Geographic Information System Based Approach for Mapping Tourist Accommodations in the East Coast States of Malaysia. *World Applied Sciences Journal 10*(Special Issue of Tourism & Hospitality), 14-23.

Hanić, H., & Krsmanović, S. (1999). *Upravljački informacioni sistemi.* Beograd: Ekonomski fakultet.

Horwath, H. (2012). *Predlog modela optimalnog upravljanja turizmom sa organizacionom strukturom turističke regije Zapadna Srbija.* Zagreb.

Jegdić, V., & Marković, D. (2011). *Menadžment turističke destinacije.* Novi Sad: Unverzitet Edukons.

Maksin, M., Pucar, M., Korać, M., & Milijić, S. (2009). *Menadžment prirodnih i kulturnih resursa u turizmu.* Beograd: Univerzitet Singidunum.

Mathiesen, A., & Wall, G. (1982). *Tourism - Economics, physical and social impacts.* Harlow: LongmanGroup Limited.

Nadić, D. (2011). Održivi razvoj i principi održivog razvoja u strateškim dokumentima Republike Srbije. *Godišnjak*(6).

Njeguš, A. (2010). *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju.* Beograd: Univerzitet Singidunum.

Pasinović, M. (2006). *Menadžment prirodnih i kulturnih resursa.* Bar: Univerzitet Mediteran.

Popesku, J. (2011). *Menadžment turističke destinacije.* Beograd: Univerzitet Singidunum.

Popesku, J. (2013). *Marketing u turizmu i hotelijerstvu.* Beograd: Univerzitet Singidunum.

Seker, D., Kabdasli, S., Duran, E., Mercan, D., & Elginoz, N. (2002). Analyzing and management of tourism activities by means of GIS tehnique. *International Syposium on GIS*, (pp. 2-3). Istanbul.

Stojanović, V. (2007). *Održivi razvoj turizma i životne sredine.* Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu - Prirodno matematički fakultet.

UNEP, & WTO. (2005). *Making Tourism More Sustainable-A Guide for Policy Makers.*

University of Aegean. (2002). *Defining, measuring and evaluating carrying capacities in European tourism destinations.* Athens.: University of Aegean.

USAID, Solimar International, & George Washington University. (2013). *Tourism destination management, achieving sustainable and competitive results.* Washington: USAID, Solimar International, George Washington University.

Vukonić, B. (1994). *Turizam u susret budućnosti.* Zagreb: Mikrorad,d.o.o.

Datum prve prijave: 11.01.2014.
Datum prijema korigovanog rada: 18.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

*Style – **APA** Sixth Edition*

Županović, I. (2014, 07 15). Adaptibilnost menadžmenta turističke destinacije u odnosu na aktuelne tržišne trendove. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions, 2*(2), 342-353. doi:10.12709/fbim.02.02.02.33

*Style – **Chicago** Fifteenth Edition:*

Županović, Ivo. 2014. "Adaptibilnost menadžmenta turističke destinacije u odnosu na aktuelne tržišne trendove." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 2 (2): 342-353. doi:10.12709/fbim.02.02.02.33.

*Style – **GOST** Name Sort:*

Županović Ivo Adaptibilnost menadžmenta turističke destinacije u odnosu na aktuelne tržišne trendove [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 342-353.

*Style – **Harvard** Anglia:*

Županović, I., 2014. Adaptibilnost menadžmenta turističke destinacije u odnosu na aktuelne tržišne trendove. *FBIM Transactions,* 15 07, 2(2), pp. 342-353.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Adaptibilnost menadžmenta turističke destinacije u odnosu na aktuelne tržišne trendove. **Županović, Ivo.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, FBIM Transactions, Vol. 2, pp. 342-353.

Reviewers of the FBIM Transactions – alphabetically

Oksana Abreu Bastos, PhD, Assoc. Prof., Salvador-Bahia-Brazil

Dr. **Svetlana Anđelić**, Prof.v.s., Information Technology School - ITS, Belgrade, Serbia

Dragan Anucojić, Mgr., Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Serbia

Dr. **Dragutin Ž Arsić**, Assoc. Prof., Faculty for Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia

Olga Artemenko, PhD, Bukovinian University, Faculty of Computer Sciences and Technologies, Chernivtsi, Ukraine

Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania

Dr. sc. **Mario Bogdanović**, research associate, Faculty of Economics, University of Split, Croatia

Dr. **Nikola Bračika**, Assoc. Prof., Business School Čačak, Belgrade, Serbia

CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrgasbank", Kyiv, Ukraine

Prof. Dr. **Ana Čekerevac**, University Belgrade Faculty of Political Sciences, Belgrade, Serbia

Prof. Dr. **Zoran Čekerevac**, Faculty for Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia

Dr. **Dražen Ćućić**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia

Prof. Dr. **Sreten Ćuzović**, Faculty of Economics, University of Niš, Niš, Serbia

Prof. Dr. **Predrag Damnjanović**, Business School Čačak, Belgrade, Serbia

Prof. Dr. **Branko Davidović**, Technical College, Kragujevac, Serbia

Dr. **Derya Dispinar**, Asst. Prof., Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey

Prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Faculty of Special Engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia

Prof. Dr. **Branislav Đorđević,** Emeritus, Belgrade, Serbia

Prof. Dr. **Branko Đurović**, Medical Faculty,University of Belgrade, Belgrade, Serbia

Ljupčo Eftimov, PhD, Asst. Prof., Faculty of Economics - Skopje, Skopje, R. Macedonia

Ing. **Stanislav Filip**, PhD, Assoc. Prof., School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia

Jelena Fišić, MA, "Pro-elektro" doo, Belgrade, Serbia

Milena Gajic-Stevanovic, DMD, MSc.SM, PhD, Institute of Public Health of Serbia, Belgrade, Serbia

Bogdan Gats, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine

Prof. Dr. **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia

Dr. **Miroljub Ivanović**, Prof.v.s., Higher School of Vocational Studies in Education of Tutors in Sremska Mitrovica, Sremska Mitrovica, Serbia

Dr. **Aleksandra M. Izgarjan**, Assoc. Prof., Faculty of Philosophy, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia

Dr. **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju “Klanica“d.o.o. Kraljevo, Serbia

Dr. **Bisera S. Jevtić**, Assoc. Prof., University of Niš - Faculty of Philosophy, Niš, Serbia

Prof. Dr. **Natalija Jolić**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia

Prof. Dr. **Zvonko Kavran**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia

Ing. **Jozef Klučka**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia

Dr. **Evelin Krmac**, Asst. Prof., University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation Portorož, Slovenia

Prof. Dr. **Adil Kurtić**, University of Tuzla - Faculty of Economics, Tuzla, Bosnia and Herzegovina

Dr. **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Serbia

Ing. **Maria Luskova**, PhD, Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia

CSc. **Elena S. Maltseva**, Assoc. Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia

Dr. **Dubravka Mandušić**, University of Zagreb - Faculty of Agriculture, Zagreb, Croatia

Milorad Markagić, University of Defense - Military Academy, Belgrade, Serbia

Željko Mateljak, PhD, University of Split, Faculty of Economics, Split, Croatia

Prof. Dr. **Dobrivoje Mihailović**, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia

Prof. Dr. **Božidar Mihajlović**, College of Business Economics and Entrepreneurship in Belgrade, Belgrade, Serbia

Dr. **Ivo Mijoč**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia

Dr. **Zoran Milenković**, Prof.v.s., College of Tourism, Belgrade, Serbia

Dr. **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija

Dr. **Milorad Milošević**, Prof.v.s., Business School Čačak, Belgrade, Serbia

Dr. **Aleksandar Miljković**, Assoc. Prof., Faculty of Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia and FORKUP, Novi Sad, Srbija

Piotr Misztal, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland

Prof. Dr. **Dragan M Momirović**, Faculty for Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia

Dr. **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenia

Prof. Dr. **Predrag M. Nemec**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade, Serbia

Prof. Dr. **Nevenka Nićin**, Faculty of Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia

Ing. **Ladislav Novak**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia

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

Prof. Dr. **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Serbia

Dr. **Milorad Opsenica**,Assistant Prof.,Traffic Engineering Faculty of the International University, Brcko District, Bosnia and Herzegovina

CSc. **Tatiana Paladova**, Assoc.Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia

Prof. Dr. **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Cherkassy State Technological University, Cherkassy, Ukraine

Prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia

Prof. dr. **Ludmila Prigoda**, Maykop State Technological University, Maykop, Russia

Dr. **Dragan Radović**, Assoc. Prof., Faculty of Management Sremski Karlovci, University "Alpha", Belgrade, Serbia

Dr. **Slobodan Ristić**, University Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia

Muzafer Saračević, PhD, Assistant Prof., University in Novi Pazar, Novi Pazar, Serbia

Dr. **Drago Soldat**, Prof.v.s., Technical College, Zrenjanin, Serbia

Ing. **Katarina Stachova**, PhD, School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia

Jasmina Starc, PhD, Assistant Prof., School of Business and Management Novo Mesto na Loko, Novo Mesto, Slovenia

Bohdana Stepanenko-Lypovyk, MA, Institute for Economics and Forecasting of the Ukrainian National Academy of Sciences, Kyiv, Ukraine

Ing. **Eva Sventekova** , PhD, Assoc. Prof.,Faculty of Special Engineering, University of Žilina, Žilina, Slovak Republic

Prof. Dr. **Radomir Šalić**, Business School "Čačak", Belgrade, Serbia

Daniela Todorova, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria

Prof. Dr. **Zoran Todorović**, "Mediteran" University Podgorica – MTS "Montenegro Tourism School", Bar, Montenegro

Dr. **Janusz Tomaszewski**, Assoc. Prof., Eugeniusz Kwiatkowski University of administration and business, Gdynia, Poland

David Ramiro Troitino, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia

Dr. **Detelin Vasilev**, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria

Prof. Dr. **Dragan Vučinić**, Higher school of modern business, Belgrade, Serbia

Branko Vujatović, Center for Applied Mathematics and Electronics - Belgrade, Serbia

Prof. **Yaroslav Vyklyuk**, DSc, Bukovinian University, Chernivtsi, Ukraine

Dr. hab. Eng. **Zenon Zamiar**, Assoc. Prof., Wroclaw University of Environmental and Life Sciences, Wroclaw, Poland

Prof. Dr. **Dragan R. Životić**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade

. . . You? **. . . .To apply, visit: http://mest.meste.org/MEST_1_2013/Recenzenti_eng.html**

Recenzenti časopisa FBIM Transactions – po abecednom redu

Oksana Abreu Bastos, PhD, v. prof, Salvador-Bahia-Brazil

dr **Svetlana Anđelić**, prof.s.s, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS, Beograd, Srbija

mr **Dragan Anucojić**, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Srbija

dr **Dragutin Ž. Arsić**, v. prof., Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

Olga Artemenko, PhD, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina

Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania

dr **Mario Bogdanović**, dipl. oec., prof. psih., naučni saradnik, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Hrvatska

dr **Nikola Bračika**, v. prof., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija

CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrgasbank", Kijev, Ukrajina

prof. dr **Ana Čekerevac**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Beograd, Srbija

prof. dr **Zoran Čekerevac**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

dr **Dražen Ćućić**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Hrvatska

prof. dr **Sreten Ćuzović**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija

prof. dr **Predrag Damnjanović**, Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija

Prof. dr **Branko Davidović**, Visoka tehnička škola strukovnih studija, Kragujevac, Srbija

dr **Derya Dispinar**, docent, Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey

prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Fakultet specijalnog inženjerstva Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka

prof. dr **Branislav Đorđević,** Emeritus, Beograd

prof. dr **Branko Đurović**, Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

Ljupčo Eftimov, PhD, docent, Ekonomski fakultet Skopje, Skopje, Makedonija

Ing. **Stanislav Filip**, PhD, docent, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka

Jelena Fišić, MA, "Pro-elektro" doo, Beograd, Srbija

Milena Gajic-Stevanovic, DMD, MSc.SM, PhD, Institut za javno zdravlje Srbije "Dr Milan Jovanović Batut", Beograd, Srbija

Bogdan Gats, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine

prof. dr **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia

dr **Miroljub Ivanović**, prof. s.s., Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Sremskoj Mitrovici, Sremska Mitrovica, Srbija

dr **Aleksandra M. Izgarjan**, v. prof., Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija

dr **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju “Klanica“d.o.o. Kraljevo, Srbija

dr **Bisera S. Jevtić**, v. prof., Filozofski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija

prof. dr **Natalija Jolić**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

prof. dr **Zvonko Kavran**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

Ing. **Jozef Klučka**, PhD, docent, Fakultet specijalnog inženjerstva Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka

dr **Evelin Krmac**, docent, Univerzitet u Ljubljani, Fakultet za pomorstvo i promet, Portorož, Slovenija

prof. dr **Adil Kurtić**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, BiH

dr **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Srbija

Ing. **Maria Luskova**, PhD, Fakultet specijalnog inženjerstva, Žilinski univerzite u Žilini, Žilina, Slovačka

CSc. **Elena S. Maltseva**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija

dr **Dubravka Mandušić**, naučni saradnik, Agronomski fakultet, Zagreb, Hrvatska

Milorad Markagić, Univerzitet odbrane - Vojna akademija, Beograd, Srbija

dr **Željko Mateljak**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, Hrvatska

prof. dr **Dobrivoje Mihailović**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija

prof. dr **Božidar Mihajlović**, Visoka škola za poslovnu ekonimiju i preduzetništvo Beograd, Beograd, Srbija

dr **Ivo Mijoč**, docent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, Hrvatska

dr **Zoran Lj. Milenković**, prof.s.s.,Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, Srbija

dr **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija

dr **Milorad Milošević**, prof.s.s., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija

dr **Aleksandar Miljković**, v. prof., Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerzitete u Beogradu, Beograd i FORKUP, Novi Sad, Srbija

Piotr Misztal, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland

prof. dr **Dragan M Momirović**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

dr **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenija

prof. dr **Predrag M. Nemec**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija

prof. dr **Nevenka Nićin**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

Ing. **Ladislav Novak**, PhD, docent, Fakultet specijalnog inženjerstva, Žilinski univerzite u Žilini, Žilina, Slovačka

dr **Srećko Novaković**, docent, Visoka poslovno tehnička škola Doboj, BiH i Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača i trenera, Subotica, Srbija

prof. dr **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Srbija

dr **Milorad Opsenica**, docent, Saobraćajni fakultet Internacionalnog univerziteta, Brčko-distrikt, BiH

CSc. **Tatiana Paladova**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija

prof. dr **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Čerkaski državni tehnološki univerzitet, Čerkasi, Ukrajina

prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia

prof. dr. **Ludmila Prigoda**, Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija

dr **Dragan Radović**, v. prof., Fakultet za menadžment Sremski Karlovci Univerziteta "Alfa" Beograd, Srbija

dr **Slobodan Ristić**, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu,Beograd, Srbija

Muzafer Saračević, MSc, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Srbija

dr **Drago Soldat**, prof.s.s., Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin, Srbija

Ing. **Katarina Stachova**, PhD, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka

Jasmina Starc, PhD, docent, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Novo Mesto, Slovenija

Bohdana Stepanenko-Lypovyk, MA, istraživač saradnik, Institut za ekonomiku i prognoziranje Ukrajinske nacionalne akademije nauka, Kyiv, Ukrajina

Ing. **Eva Sventekova**, PhD, docent, Fakultet specijalnog inženjerstva, Žilinski univerzite u Žilini, Žilina, Slovačka

prof. dr **Radomir Šalić**, Poslovna škola "Čačak", Beograd, Srbija

Daniela Todorova, PhD, v. prof., "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska

prof. dr **Zoran Todorović**, Univerzitet Mediteran Podgorica, Fakultet za turizam Bar – MTS "Montenegro Tourism School", Bar Crna Gora

David Ramiro Troitino, PhD, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia

dr **Janusz Tomaszewski**, v. prof., Eugeniusz Kwiatkowski Univerzitet administracije i biznisa, Gdynia, Poljska

dr **Detelin Vasilev**, docent, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska

prof. dr **Dragan Vučinić**, Visoka skola modernog biznisa, Beograd, Srbija

Branko Vujatović, MSc, Centar za primenjenu matematiku i elektroniku - Beograd, GŠ VS, Beograd, Srbija

prof. dr **Yaroslav Vyklyuk**, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina

dr hab. ing. **Zenon Zamiar**, v. prof., Univerzitet prirodnih nauka i ekologije u Vroclavu, Wroclaw, Poljska

prof. dr **Dragan R. Životić**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija

... Vi?... Da biste se prijavili, posetite: http://mest.meste.org/MEST_1_2013/Recenzenti_eng.html

popunite formular i vratite nam ga 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_2_2014/Submit_a_manuscript_srb.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.

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_2_2014/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_2_2014/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_1_2013/Submit_a_manuscript_srb.html

4D414E4147454D454E54

454455434154494F4E

534349454E4345

544543484E4F4C4F47

45434F4E4F4D494353



