



ISSN 2334-718X

ISSN 2334-704X (Online)

DOI 10.12709/issn.2334-704X

FBIM Transactions

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

**Edited by
Zoran Čekerevac**

MESTE Year V Vol. 5 No. 1

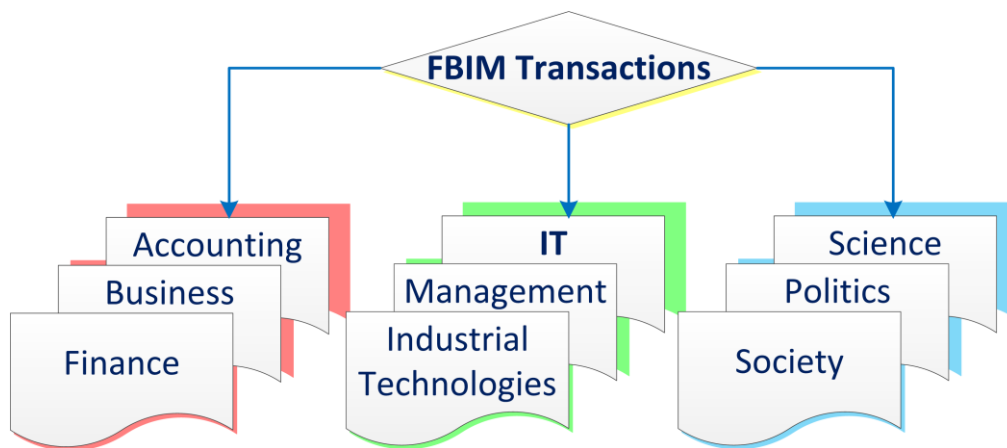
January 2017



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

This issue:
DOI: 10.12709/fbim.05.05.01.00

FBIM Transactions



Edited by
Zoran Čekerevac

MESTE Year 5 Vol. 5 Issue 1 January 2017

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 5,
No. 1 (2017) - . – 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

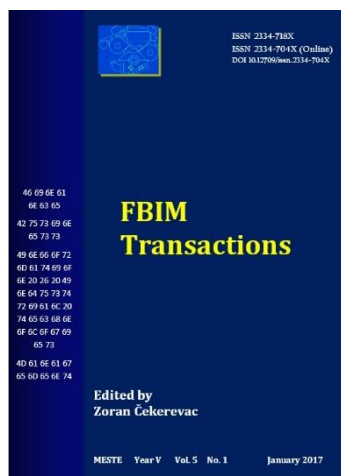
Circulation: 100 copies

Tiraž: 100 primeraka



FBIM Transactions

DOI 10.12709/issn.2334-704X



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

Publishers

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

Editorial Board - 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 Vykylyuk (Ukraine), Stanislav Filip (Slovakia), Ladislav Hofreiter (Poland), Irina Ivanova (Belarus), Veroslav Kaplan (Czech Republic), Zvonko Kavran (Croatia), Tatiana Paladova (Russia), Denis Vasilievich Kapski (Belarus), Radovan Soušek (Czech Republic), Daniela Todorova (Bulgaria), Zenon Zamiar (Poland), Mario Bogdanović (Croatia), Evelin Krmac (Slovenia), Svetlana Anđelić (Serbia)

Production:

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

All published papers have been double-blind peer reviewed.

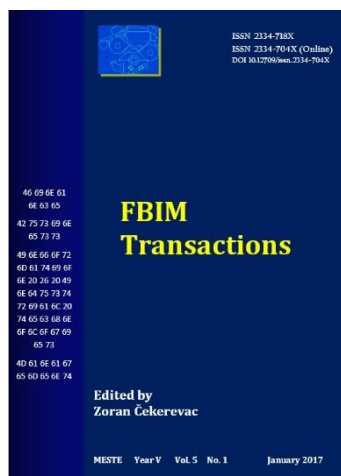
Two issues of journal are published annually: January 15th and July 15th.

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



FBIM Transactions

DOI 10.12709/issn.2334-704X



FBIM Transactions je međunarodni akademski časopis nevladine neprofitne organizacije MESTE, koji se publikuje onlajn i u štampanoj verziji (za pretplatnike), koji prihvata naučne, stručne, istraživačke i pregledne članke na engleskom i/ili srpskom jeziku (ili srodnim jezicima). FBIM Transactions se publikuje iz Beograda - Srbija i Toronto - 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

- **Poslovni i pravni fakultet** – “Union – Nikola Tesla” Univerziteta iz Beograda
- **SZ & Associates** – Toronto, Kanada

Uredništvo - Naučni odbor:

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

Redakcija:

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

Svi publikovani radovi su recenzirani od strane dva recenzenta.

Časopis se publikuje dva puta godišnje: 15. januara i 15. jula.

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





FBIM Transactions
Year 2017, Vol. 5, Issue 1
DOI: 10.12709/fbim.05.05.01.00

Editorial on FBIM Transactions 2017-1

Zoran Čekerevac¹

(1) Faculty of Business and Law, "Union - Nikola Tesla" University, Belgrade, Serbia

Email: zoran@cekerevac.eu

Belgrade
January 15th, 2017

(Without Abstract)

Welcome to the January issue of the FBIM Transactions, an international peer-refereed academic journal, the official journal of the non-profit organization MESTE, the Faculty of Business and Law of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, and the SZ & Associates - Toronto. This issue is published online and in print.

The FBIM Transactions journal is registered in DOI system by CrossRef with **DOI 10.12709/issn.2334-704X**. All articles published in this issue, as well as in the previous issues of the FBIM Transactions, have their own DOIs. The FBIM Transactions journal is registered in **doiSerbia** of the **National Library of Serbia**, **COBOB.SR**, **Matica Srpska Library**, **COBISS.SR**, and **EleCas** base of **KoBSON**.

We keep the practice that articles, that have undergone peer review, and will be published in the next issues, we make available to readers in the form of preview - early reading.

The focal point of the journal remained at international level, with the view on matters from a global perspective. However, due to their importance, in this issue have been published some papers relating to some specific local events.

In this issue, sixteen of submitted scientific papers were published, of which four were classified in the group of the original scientific papers and twelve in the group of review papers. Most of the articles is multidisciplinary. However, two papers could be classified to the area of finance, four to the economics, two to the group Society, two to the field of technology, and six to the field of management.

We follow the mission and vision of the journal, and we help authors to publish their works and present their achievements in the most convenient way. However, it should be borne in mind that the editors do not censor the works that we publish, as well as the published works, can contain and/or proclaim views that could differ from the views of the editorial board. We check articles on plagiarism, but we are not able to guarantee the accuracy of the data published in scientific and professional works of our authors. We believe that our authors are honorable and publish only their original works with really achieved results. For the quality of papers we publish we thank the authors and reviewers who did their job well and conscientiously.

You can follow us on the Facebook:

<https://www.facebook.com/www.meste.org?ref=profile>,

as well as on the Twitter:

<https://twitter.com/MesteZc>

We invite you to publish your works with our motto:

"If you wish to be quoted, people first have to hear about you".

We will help you!

Zoran Čekerevac

Prof. Dr. Zoran Čekerevac
Editor-in-chief





FBIM Transactions
Godina 2017, Vol. 5, Broj 1
DOI: 10.12709/fbim.05.05.01.00

Reč urednika - FBIM Transactions 2017-1

Zoran Čekerevac¹

(1) Poslovni i pravni fakultet, „Union - Nikola Tesla“ Univerzitet, Beograd, Srbija

Email: zoran@cekerevac.eu

Beograd
15. januar 2017.

(Bez apstrakta)

Dobrodošli u januarsko izdanje časopisa FBIM Transactions, međunarodnog „peer review“ recenziranog akademskog časopisa neprofitne organizacije MESTE, Poslovnog i pravnog fakulteta Univerziteta „Union – Nikola Tesla“ iz Beograda i SZ & Associates iz Toronta (Kanada). Ovaj broj je objavljen onlajn, kao i u štampanom obliku (za pretplatnike).

FBIM Transactions je registrovan u DOI sistemu CrossRef-a sa DOI 10.12709/issn.2334-704X. Svi radovi objavljeni u ovom broju časopisa kao i svi radovi objavljeni u prethodnim brojevima FBIM Transactions imaju su svoje DOI brojeve.

FBIM Transactions časopis je registrovan u doiSerbia Narodne biblioteke Srbije, COBIB.SR, Biblioteci Matice srpske, COBISS.SR i u KoBSON EleCas bazi.

Zadržali smo praksu da radove koji su pozitivno recenzirani i koji će biti objavljeni u narednim brojevima časopisa, učinimo dostupnim čitaocima u obliku ranog prikaza - prikaza pre zvaničnog publikovanja. Na taj način, autori dobijaju mogućnost da svoje radove stave na uvid javnosti ne čekajući na publikovanje žurnala u redovnim terminima.

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

U ovom broju je objavljeno šesnaest radova od kojih su četiri svrstana u grupu originalnih naučnih radova, a dvanaest u grupu preglednih radova. Većina radova je multidisciplinarna. Ipak, dva rada bi se mogla svrstati u oblast finansija, četiri u oblast ekonomije, dva u oblast sociologije, dva u oblast tehnologija i informacionih tehnologija, a šest u oblast menadžmenta.

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 časnji ljudi i da publikuju svoje originalne radove. Za ostvareni kvalitet publikovanih radova posebno smo zahvalni autorima i recenzentima koji ovaj težak zadatak obavljaju kvalitetno i savesno.

Možete nas pratiti na Fejsbuku (Facebook):

<https://www.facebook.com/www.meste.org?ref=profile>

kao i na Tviteru (Twitter):

<https://twitter.com/MesteZc>

Uredništvo i ja vas pozivamo da publikujete svoje radove našom devizom:

„Ako želite da budete citirani, ljudi prvo treba da čuju za vas!“

Mi ćemo vam u tome pomoći!

Zoran Čekerevac

Prof. dr Zoran Čekerevac
Urednik

**Finance**

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

Business

- Accounting and auditing
- Business communications
- Business economics
- Business information system
- Business taxation
- E-business
- Economics, including economic: policy, systems, and theory
- Education for business
- Entrepreneurship
- Innovation 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
- Bihevioralne finansije
- Poslovne finansije
- Korporativne finansije
- Finansijsku teoriju
- Finansijska tržišta
- Finansijske strategije
- Međunarodne finansije
- Modeliranje u finansijama
- Javne finansije
- Oporezivanje

Biznis

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

Informacione i industrijske tehnologije

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

Menadžment

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



Article No.	Category Name(s) of the author(s) TITLE OF THE ARTICLE DOI	Page No.
#1	Review article Andjelkovic Slobodan, Perovic Milorad Ivkov Danijela MARKETING STRATEGIES IN CONDITIONS OF CRISIS DOI 10.12709/fbim.05.05.01.01	1
#2	Research paper Bengin Senka METHODOLOGY OF MEDIA COVERAGE ANALYSES IN MEDIA MONITORING ORGANIZATIONS WITH PARTIAL DIGITALIZATION DOI 10.12709/fbim.05.05.01.02	13
#3	Review article Brakus Aleksandra EVENT MANAGEMENT AND TOURISM DOI 10.12709/fbim.05.05.01.03	25
#4	Review article Bursac Boris, Glumac Stanislav TERRORIST ORGANIZATIONS IN RUSSIA IN THE NINETEENTH CENTURY DOI 10.12709/fbim.05.05.01.04	32
#5	Research paper Domazet Ivana, Lazic Milena, Filimonovic Dragan ACTIVE AGEING CONCEPT AND DEMARGINALIZATION OF OLDER POPULATION DOI 10.12709/fbim.05.05.01.05	45
#6	Review article Jakovljevic Sanja, Klinov Vujakovic Tatjana ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA IN THE CONTEXT OF EU ACCESSION PROCESS DOI 10.12709/fbim.05.05.01.06	59
#7	Review article Milic Zlatibor CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE HOTEL INDUSTRY AS A FACTOR OF IMPROVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MONTENEGRO DOI 10.12709/fbim.05.05.01.07	74
#8	Research paper Milosevic Dragan RELIABILITY MODELING OF COMPLEX TECHNICAL SYSTEMS IN INDUSTRY, SSA CONCEPT DOI 10.12709/fbim.05.05.01.08	80
#9	Review article Plojovic Senadin, Novalic Fadil, Saracevic Muzafer, Plojovic Semsudin THE POSSIBILITY OF IMPLEMENTATION OF DSS IN THE PROCESS OF MAINTENANCE OF MACHINERY DOI 10.12709/fbim.05.05.01.09	90



Article No.	Category Name(s) of the author(s) TITLE OF THE ARTICLE DOI	Page No.
#10	Review article Ristic Zarko, Bogavac Milija, Ristic Kristijan THE GLOBAL FINANCIAL CRISIS AND THE CHALLENGES OF THE ECONOMIC STABILITY DOI 10.12709/fbim.05.05.01.10	100
#11	Review article Sekulic Saska TOOLS AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT DOI 10.12709/fbim.05.05.01.11	108
#12	Review article Tos Public Tajana, Djordjevic Suzana, Lajtman Marko NET VERSUS GROSS CAPITAL FLOWS IN THE LUCAS PARADOX DOI 10.12709/fbim.05.05.01.12	118
#13	Review article Vukomanovic Dragan, Ivkovic Slavko, Busch-Pusitsch Asim HACCP QUALITY MANAGEMENT AND APPLICATION OF HACCP STANDARDS IN TRADE DOI 10.12709/fbim.05.05.01.13	127
#14	Review article Vukotic Svetlana, Zakic Nebojsa and Janjic Danijela INFLUENCE OF JOB DESIGN ON EMPLOYEE EFFECTIVENESS DOI 10.12709/fbim.05.05.01.14	134
#15	Review article Zubac Danijela, Andjelkovic Danijela and Brzakovic Kadric Olgica FINANCIAL REPORTS AS ACCOUNTING PRODUCTS DOI 10.12709/fbim.05.05.01.15	146
#16	Research paper Zivanovic Branko, Cvejic Aleksandra and Jovic Zeljko THE MANAGMENT RATING STRATEGY OF THE COMPANY WITH THE COMPLEX ORGANIZATIONAL AND OWNERSHIP STRUCTURE DOI 10.12709/fbim.05.05.01.16	155
	Reviewers	167
	Recenzenti	170
	Instrucions for authors	173
	Uputstva za autore	177
	Manuscript submission	181
	Prijavljivanje radova	182
	Reviewer's report	183
	Izveštaj o recenziji	185
	Templates	187
	Šabloni	



Rad broj	Kategorija rada Autor(i) NASLOV RADA DOI	Str. br.
#1	Pregledni rad Anđelkovic Slobodan, Perović Milorad Ivkov Danijela STRATEGIJE MARKETINGA U USLOVIMA KRIZE DOI 10.12709/fbim.05.05.01.01	1
#2	Pregledni rad Bengin Senka METODOLOGIJA ANALIZA MEDIJSKIH SADRŽAJA U MEDIJA MONITORING ORGANIZACIJAMA PRI DELIMIČNOJ DIGITALIZACIJI DOI 10.12709/fbim.05.05.01.02	13
#3	Pregledni rad Brakus Aleksandra MENADŽMENT DOGAĐAJA I TURIZAM DOI 10.12709/fbim.05.05.01.03	25
#4	Pregledni rad Bursać Boris, Glumac Stanislav TERORISTIČKE ORGANIZACIJE U RUSIJI U XIX VEKU DOI 10.12709/fbim.05.05.01.04	32
#5	Originalni naučni rad Domazet Ivana, Lazić Milena, Filimonović Dragan KONCEPT AKTIVNOG STARENJA I SMANJENJE MARGINALIZACIJE STARIJE POPULACIJE DOI 10.12709/fbim.05.05.01.05	45
#6	Pregledni rad Jakovljević Sanja, Klincov Vujaković Tatjana ANALIZA KONKURENTNOSTI BOSNE I HERCEGOVINE U KONTEKSTU PRISTUPNIH PROCESA EU DOI 10.12709/fbim.05.05.01.06	59
#7	Pregledni rad Milić Zlatibor DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI KAO FAKTOR UNAPREĐENJA ODRŽIVOG RAZVOJA CRNE GORE DOI 10.12709/fbim.05.05.01.07	74
#8	Pregledni rad Milošević A. Dragan MODELOVANJE POUZDANOSTI SLOŽENIH TEHNIČKIH SISTEMA U INDUSTRIJI, SSA KONCEPT DOI 10.12709/fbim.05.05.01.08	80
#9	Pregledni rad Plojovic Senadin, Novalic Fadil, Saracevic Muzafer, Plojovic Semsudin MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE DSS-A U PROCESU ODRŽAVANJA MAŠINA DOI 10.12709/fbim.05.05.01.09	90
#10	Pregledni rad Ristić Žarko, Bogavac Milija, Ristić Kristijan GLOBALNA FINANSIJSKA KRIZA I IZAZOVI EKONOMSKE STABILNOSTI DOI 10.12709/fbim.05.05.01.10	100





Rad broj	Kategorija rada Autor(i) NASLOV RADA DOI	Str. br.
#11	Pregledni rad Sekulić Saška ALATI I ORGANIZACI ONI ASPEKTI KRIZNOG MENADŽMENTA DOI 10.12709/fbim.05.05.01.11	108
#12	Pregledni rad Toš Bubljić Tajana, Đorđević Suzana, Lajtman Marko NETO NASUPROT BRUTO KAPITALNIM TIJEKOVIMA U LUKASOVOM PARADOKSU DOI 10.12709/fbim.05.05.01.12	118
#13	Pregledni rad Vukomanović Dragan, Ivković Slavko, Busch-Pusitsch Asim UPRAVLJANJE KVALITETOM I PRIMENA HACCP STANDARDA U TRGOVINI DOI 10.12709/fbim.05.05.01.13	127
#14	Pregledni rad Vukotić Svetlana, Zakić Nebojša, Janjić Danijela UTICAJ DIZAJNA RADNIH MESTA NA EFEKTIVNOST ZAPOSLENIH DOI 10.12709/fbim.05.05.01.14	134
#15	Pregledni rad Zubac Danijela, Anđelković Danijela, Brzaković Kadrić Olgica FINANSIJSKI IZVEŠTAJI KAO PRODUKT RAČUNOVODSTVA DOI 10.12709/fbim.05.05.01.15	146
#16	Originalni naučni rad Živanović Branko, Cvejić Aleksandra, Jović Željko STRATEGIJA UPRAVLJANJA REJTINGOM PRIVREDNOG DRUŠTVA SLOŽENE ORGANIZACIONE I VLASNIČKE STRUKTURE DOI 10.12709/fbim.05.05.01.16	155
	Reviewers	167
	Recenzenti	170
	Instrucions for authors	173
	Uputstva za autore	177
	Manuscript submission	181
	Prijavljivanje radova	182
	Reviewer's report	183
	Izveštaj o recenziji	185
	Templates	187
	Šabloni	







STRATEGIJE MARKETINGA U USLOVIMA KRIZE

MARKETING STRATEGIES IN CONDITIONS OF CRISIS

Slobodan Anđelković

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, Srbija

Milorad Perović

Elektroprivreda Srbije, Beograd, Srbija

Danijela Ivkov

Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija

©MESTE

JEL Category: **H12, M31**

Apstrakt

Predmet istraživanja u ovom radu odnosi se na prilagođavanje strategije marketinga i osnovnih elemenata marketinga uslovima krize sa ciljem novog pozicioniranja preduzeća da bi se ostvarila konkurentska prednost. Naime, naša epoha se karakteriše iskustvima sa dubokim krizama. Krize preduzeća su: neplanirani i neželjeni procesi; na koje se uslovno može uticati; čiji je ishod ambivalentan i može da znači uništenje ili restituciju (i metamorfozu). Krizni menadžment nudi mogućnost pozitivnog uticaja na krizu, tj. da se iskoristi šansa za promenu ka novom pozicioniranju, da bi se tako savladala kriza ili čak da bi se ostvarila konkurentska prednost. Najvažnija stvar u marketingu, bilo da je u pitanju recesija ili ne, je predvideti u kojem pravcu će se kretati potrošači. Orijentacija na potrošače je ključni aspekt strategije uspešnih preduzeća. Mnogi menadžeri ističu da je stvaranje profita na dugi rok osnovni cilj i motiv za postojanje preduzeća. U radu se ukazuje na izmenjeni, savremeniji pristup menadžmentu koji polazi od toga da profit nije pravi cilj i svrha menadžmenta – on zapravo znači da svi pravi ciljevi i svrhe budu ostvarljivi. Polazi od toga da je prava svrha preduzeća da stvara vrednost za svoje kupce i da kao rezultat toga ostvaruje profit. Pojedini elementi koji se odnose na satisfakciju i lojalnost kupaca, zadržavanje kupaca, profitabilnost kupaca, predstavljaju bitne odrednice marketing odnosa sa kupcima. To se može zapaziti, takođe, iz koncepta lanca vrednosti.

Ključne reči: strategije marketinga, pozicioniranje proizvoda, menadžment, ekonomsko-finansijska kriza, koncept lanca vrednosti.

Abstract

The research presented in this paper refers to the adjustment of marketing strategy and basic elements of marketing in conditions of crisis

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Slobodan Anđelković

✉ andjelkovic.dj@gmail.com



with the aim of company repositioning in order of achieving a competitive advantage. Specifically, our epoch is characterized with experiences of a deep crisis. Company crisis are unplanned and unwanted processes; which can conditionally be affected; whose outcome is ambiguous and could mean the destruction or restitution (and metamorphosis). Crisis management offers the possibility of a positive impact on the crisis, i.e. to use the opportunity for a change towards a new positioning, in order to overcome the crisis or even to achieve a competitive advantage. The most important thing in marketing, is predicting the consumers' orientation, whether it's a recession or not. Customer orientation is a key aspect of the strategy of successful companies. Many managers point out that profit making in the long term is a main goal and motivation for the existence of the company. The paper points to the altered modern approach to management, which assumes that profit is not the real aim and purpose of management - it actually means that all the real aims and objectives are to be achieved. It assumes that the real purpose of the company is creating value for its customers and as a result realized profit. Some elements relating to satisfaction and loyalty, customer retention, customer profitability, are important determinants of customer relationship marketing. This can be seen also from the concept of the value chain.

Keywords: *strategy, marketing, management, economic - financial crisis, the concept of the value chain.*

1 UVOD

U preliminarnim istraživanjima u radu ukazuje se na različite aspekte upravljanja marketingom. U tom kontekstu u radu se segmentira i ilustruje upravljanje kao proces planiranja, implementacije i kontrole; upravljanje kao proces odlučivanja; i upravljanje marketingom kao proces upravljanja tražnjom. Isti pristup se koristi u procesu strateškog marketinga, pomoću kojeg organizacija alokira svoje marketing miks resurse da bi došla do svojih ciljnih tržišta. U tom kontekstu u radu se ukazuje na ključne aspekte procesa strateškog marketinga koji se sastoji iz faze planiranja marketing aktivnosti, faze implementacije planova, i faze kontrole. Planiranje, implementacija i kontrola su osnovni poslovi svih menadžera, a posebno marketing menadžera, zbog mesta i uloge koju ima upravljanje marketing aktivnostima u strateškom menadžmentu preduzeća. Poslovi su međusobno povezani da bi se pokazalo da je proces marketing menadžmenta kontinualan. Svako preduzeće u uslovima krize sledi set ciljeva zasnovanih na svojoj misiji i domenu posla. Uspešan marketing program u uslovima krize zahteva da menadžer marketinga segmentira tržište firme, identifikuje alternativne marketing mogućnosti, i izvrši izbor ciljnih tržišta.

Predmet istraživanja u ovom radu se odnosi na prilagođavanje strategije marketinga i osnovnih elemenata marketinga u uslovima krize sa ciljem novog pozicioniranja preduzeća da bi se ostvarila

konkurentna prednost. Krize preduzeća su neplanirani i neželjeni procesi na koje se može uticati odgovarajućim poslovnim strategijama. Krizni menadžment nudi mogućnost pozitivnog uticaja na krizu, tj. da se iskoristi šansa za promenu ka novom pozicioniranju preduzeća da bi se tako savladali ili ublažili efekti krize. U uslovima krize, potrošači se nalaze u fokusu istraživanja. U ovom radu se polazi od toga da je prava svrha preduzeća da stvara vrednost za svoje kupce i da kao rezultat toga ostvaruje profit. Shodno tome, u ovom radu se ukazuje da je u uslovima krize, na prvom nivou potrebno u skladu sa rezultatima sprovedenih marketing istraživanja kreirati odgovarajući marketing program. Na drugom nivou neophodno je putem marketinških istraživanja uključiti merenje satisfakcije kupaca, ispitivanje stavova i namera kupaca, analizu imidža brenda. Treći nivo uključuje određena finansijska merenja koje je potrebno integralno posmatrati sa marketinškom analizom uticajnih faktora na poslovne performanse preduzeća. U posebnom delu rada ukazuje na strategije marketinga u kriznim vremenima koje se odnose na povlačenje preduzeća sa slabih tržišta, razmatranje ulaska na nova tržišta, sticanje konkurentskih prednosti i dr. U tom kontekstu ističu se temeljne strategije marketinga u uslovima krize koje se odnose na strategiju proizvoda, strategiju cena, strategiju distribucije i strategiju promocije. Takođe, u radu se ukazuje na tržišno pozicioniranje preduzeća u uslovima krize. Tržišno pozicioniranje zahteva od preduzeća da razvije ideju o tome koju vrstu ponude da učini

ciljnom tržištu u odnosu na ponude konkurenata. Mora se uložiti napor da se vidi šta konkurenti nude kupcima u uslovima krize na ovom tržištu i šta kupci stvarno žele. Na bazi tih istraživanja, preduzeće treba da formuliše odgovarajuću strategiju i odabere konkurentsku poziciju. Istraživanja u radu ukazuju da recesiju treba iskoristiti kao mogućnost za pozicioniranje preduzeća za budući rast.

2 STRATEGIJSKI MENADŽMENT I STRATEGIJSKI MARKETING

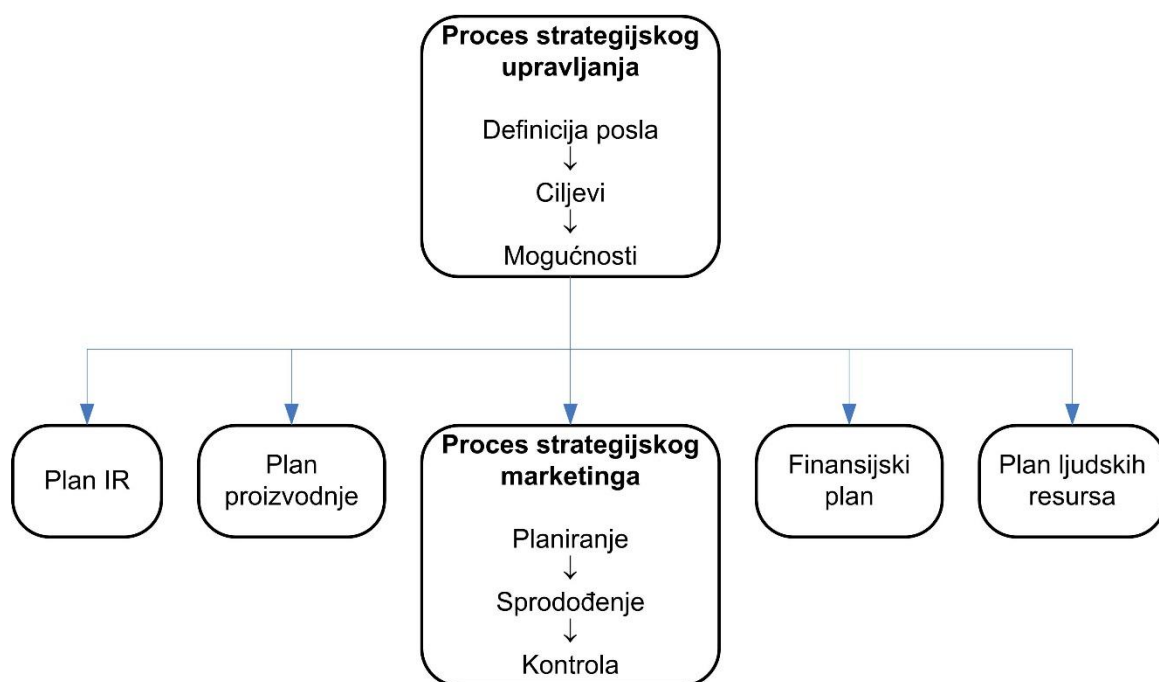
Opšte stanje privrede fluktuiraju, u manjoj ili većoj meri, u svim privredama sveta. Ove promene u opštim privrednim uslovima utiču na ponudu i tražnju, kupovnu moć, spremnost da se kupi, nivo izdataka potrošača i intenzitet konkurentskog ponašanja. Fluktuacije u privredi slede faze privrednog ciklusa koje se odnose na: prosperitet, recesija, depresija i oživljavanje ili oporavak. Sa aspekta predmeta istraživanja u ovom radu posebno su karakteristične faze koje se odnose na recesiju i depresiju. Mada su opšti ekonomski uslovi uglavnom funkcija privrednog ciklusa, njihovi efekti mogu biti komplikovani ostalim faktorima, kao što su inflacija i nestašica resursa. Recesija je manje optimistička faza privrednog ciklusa, period tokom kojeg preduzeća smanjuju proizvodnju, nezaposlenost raste a opada opšta kupovna moć. Zbog smanjene kupovne moći, mnogi potrošači postaju više cenovno osetljivi. Stručnjaci za marketing treba da razmotre revidiranje njihovih marketing aktivnosti tokom recesionog perioda. Depresija je period u kojem postoji ekstremno visoka nezaposlenost, zarade i kupovna moć su vrlo niski, ukupno raspoloživi dohodak je na minimumu, a potrošačima nedostaje poverenje u ekonomiju. Depresija pokazuje iste simptome kao recesija, ali intenzivnije. Država deluje anti depresivnim merama da bi je izbegla. Tu su uključeni poreski podsticaji, kontrola novca u opticaju i promene u državnom budžetu. Oporavak je faza privrednog ciklusa u kojoj se privreda kreće od recesije ka prosperitetu. Tokom ovog perioda počinje da opada visoka stopa nezaposlenosti, povećava se ukupno raspoloživi dohodak, vraća se spremnost za potrošnju, raste spremnost i sposobnost za kupovinu, i preduzeća i pojedinci imaju više poverenja u privredu. U fazi oporavka, ljudi iz marketinga treba da zadrže što je moguće više

fleksibilnosti u njihovim strategijama marketinga, kako bi bili sposobni da obave nužna prilagođavanja kako se privreda kreće od recesije ka prosperitetu (Levitt, 1960); (Andelković, 2008, p. 21).

Proces strategijskog menadžmenta sastavljen je od nekoliko glavnih komponenata, kako to prikazuje slika 1. Proces počinje sa identifikovanjem misije i strategijskih ciljeva organizacije. Proces takođe uključuje analizu konkurentске situacije, uzimajući u razmatranje kako eksternu sredinu, tako i relevantne faktore organizacije. Kada je situacija pažljivo analizirana, menadžeri mogu da počnu da razvijaju, ili formulišu, različite strategije koje se mogu koristiti za ostvarivanje strategijskih ciljeva. Deo procesa strategijskog menadžmenta koji obuhvata identifikovanje misije i strategijskih ciljeva, sprovođenje konkurentске analize, formulisane specifičnih strategija često se označava kao formulisane strategije. Nasuprot, deo procesa strategijskog menadžmenta koji se odnosi na sprovođenje strategijskog plana i kontrole poznat je kao sprovođenje ili implementacija strategije. Implementacija strategije sve više dobija na značaju kao poseban deo procesa strategijskog menadžmenta zbog toga što čak i najbolje formulisane strategije mora biti uspešno sprovedena da bi ostvarila strategijske ciljeve. Mnoga preduzeća razvijaju strategiju na tri različita nivoa: nivou preduzeća kao celine, nivou strategijskih poslovnih jedinica (SPJ), i nivou poslovnih funkcija (Milisavljević, 1997). Strategija na nivou preduzeća kao celine ukazuje kojim poslovima će se baviti preduzeće, kako će se koordinirati strategije tih poslova da bi se pojačala konkurentska pozicija i kako će se alocirati sredstva između tih poslova. Na nivou preduzeća u fokusu je veličina i širina portfolija poslovanja - koliko poslovnih područja organizacija treba da pokriva i koji je stepen angažovanosti na njima. Strategija na nivou SPJ se koncentriše na najbolja sredstva konkurisanja u određenom poslu uz istovremeno nužnu podršku strategiji na višem nivou. Kada se organizacija sastoji samo od jednog posla, strategije na nivou organizacije kao celine i na nivou SPJ su u suštini iste. Na nivou pojedinih SPJ u fokusu su segmenti proizvod/tržište koje pokrivaju i praćenje životnog ciklusa pojedinih proizvoda u proizvodnom programu. Akcenat je na obezbeđenju sinergije

među poslovnim funkcijama. Strategija na funkcionalnom nivou se usmerava na plan akcije za upravljanje određenim funkcionalnim područjem na način koji podržava strategiju na nivou SPJ. Na nivou marketinga kao poslovne funkcije u fokusu je prilagođavanje ponude (marketing miksa) pojedinim ciljnim tržišnim segmentima shodno pozicioniranju proizvoda/usluga na njima (Drucker, 1974, pp. 443-444). Marketing igra ulogu na svakom nivou. Na nivou organizacije kao celine, marketing pomaže najvišem rukovodstvu da odluči o misiji preduzeća, mogućnostima, strategiji rasta, poslovnom portfoliju. Politika utvrđena na najvišem nivou određuje okvir za formulisane strategije u svakoj SPJ. Konačno, rukovodioci svakog proizvoda i/ili tržišta u okviru svake SPJ formulišu svoju marketing strategiju u okviru politika i ograničenja formulisanih na višim nivoima. Proces strategijskog menadžmenta obuhvata korake koji se preduzimaju na nivou organizacije kao celine i nivoima SPJ da bi se formulisala dugoročna generalna strategija za opstanak i rast. Nasuprot, proces strategijskog marketinga obuhvata korake koji se preduzimaju

na nivou proizvoda i/ili tržišta za alociranje marketing resursa na održive marketing pozicije i programe. Proces strategijskog marketinga se odvija u okviru šireg procesa strategijskog menadžmenta preduzeća. Ključni koraci u svakom od ova dva procesa prikazani su na slici 1. Kao što se sa slike vidi, na nivou organizacije kao celine prvo se definiše njena sveukupna svrha i misija. Ova misija se onda pretvara u detaljan set podržavajućih ciljeva, koji usmeravaju celo preduzeće. Zatim se donosi odluka o portfoliju poslova i proizvoda i alokaciji resursa za podršku svakoj SPJ ili proizvodu. Svaka SPJ i svaki nivo proizvoda u okviru SPJ, mora u stvari razviti detaljnije plan marketinga i druge funkcionalne planove, koji podržavaju plan na nivou preduzeća. U suštini proces planiranja se gradi na misiji preduzeća, svrsi ili fundamentalnom razlogu postojanja preduzeća. Uspešan iskaz o misiji pre se usmerava na tržište nego na proizvod. Iskaz o misiji treba da definiše domen(e) poslovanja u kojem će organizacija da obavlja svoju delatnost. Domen poslovanja se može definisati prema proizvodima, tehnologijama, grupama kupaca, potrebama kupaca ili njihovoj kombinaciji.



Slika 1 Faze u procesima strategijskog menadžmenta i strategijskog marketinga

Izvor: (Kotler & Armstrong, 1996, p. 34) u: (Andelković, 2008).

Organizacije su obično definisale svoje domene poslovanja prema proizvodima. U novije vreme sve je veći broj organizacija koje svoj posao

definišu prema grupi proizvoda ili prema problemima kupaca.

Neki teoretičari biznisa (Ohmae, 1982) ističu "tri strateška K" - kupci, konkurenti i sama kompanija, međusobno povezani u "strateški trougao" utvrđuju osnovni karakter poslovne organizacije, koja se može posmatrati i sa aspekta recesije. Ova definicija utiče na izgled za rast preduzeća putem utvrđivanja smernica u svetlu potreba kupaca, akcija konkurenata, resursa organizacije i promena faktora sredine. Levitt (1960) je izneo tvrdnju da su tržišne definicije posla superiornije u odnosu na definicije prema proizvodu ili tehnologiji. Tvrdio je da se posao mora posmatrati kao proces zadovoljavanja kupaca, a ne kao proces proizvodnje dobara. Njegov glavni argument je da su proizvodi i tehnologije prolazni, konačno zastarevaju, dok bazične tržišne potrebe mogu trajati večno. Tržišno orijentisan iskaz o misiji definiše posao prema servisiranju određene grupe kupaca ili potreba (Andelković, 2008). U novije vreme, ključno obeležje iskaza o misiji je pre eksterni nego interni fokus. Drugim rečima, iskaz o misiji treba da se fokusira na generičke potrebe koje organizacija nastoji da zadovolji (eksterni fokus), a ne na fizički proizvod/uslugu koje organizacija sada nudi (interni fokus). To je jasno izrazio Drucker, kada kaže da posao nije definisan imenom kompanije, statutom. On je definisan željom koju kupac zadovoljava kada kupuje proizvod ili uslugu. Misije su najbolje kada su vođene vizijom. Identifikovano je nekoliko različitih ciljeva koje preduzeće može da sledi (Berkowitz, Kerin, Hartley, & Rudelius, 1994, pp. 37-38): To su dobit, prihod od prodaje, tržišno učešće i opstanak. Sa aspekta predmeta istraživanja u ovom radu posebno je značajno ostvarivanje što većeg tržišnog učešća koje će obezbediti opstanak preduzeća. Firma treba da odabere da zadrži ili poveća svoje tržišno učešće, ponekad na račun veće dobiti ako je u pitanju opstanaka na tržištu ili grani. U uslovima krize kada se preduzeće bori za opstanak, preduzeće će odabrati sigurnu akciju sa razumnom isplatom umesto akcije sa velikim prinosom, koja može da ugrozi njenu budućnost. Ona mora preživeti danas da bi sutra bila u poslu. "Preduzeće normalno nastoji da, pre svega, obezbedi opstanak na tržištu. Jednom, kada je opstanak obezbeđen, preduzeće želi da obezbedi svoju poziciju na tržištu. To uključuje eventualnu ekspanziju na nova tržišta ili veći obim prodaje na postojećem tržištu. Posle opstanaka i bezbednosti, preduzeće nastoji da obezbedi i svoj prestiž na tržištu. To se

ogleda najčešće u lojalnosti potrošača marki proizvoda preduzeća i uvažavanju od strane konkurentskih preduzeća" (Berkowitz, Kerin, Hartley, & Rudelius, 1994). Svi pristupi planiranju uključuju postupke prema pomenutom autoru, da se nađu odgovori na sledeća ključna pitanja:

1. Gde smo bili, gde smo sada i gde smo krenuli sa našim postojećim planovima?
2. Kuda želimo da idemo?
3. Kako alociramo svoje resurse da bi smo došli tamo kuda želimo da dođemo?
4. Kako pretvaramo naše planove u akcije?
5. Kako uporediti naše rezultate sa našim planovima i uraditi korekcije koje zahtevaju nove planove i akcije?

Isti pristup se koristi u procesu strategijskog marketinga, pomoću kojeg organizacija alocira svoje marketing miks resurse da bi došla do svojih ciljnih tržišta. Proces strategijskog marketinga se sastoji iz tri faze:

1. faze planiranja marketing aktivnosti,
2. faze implementacije planova, i
3. faze kontrole.

Planiranje, implementacija i kontrola su osnovni poslovi svih menadžera, a posebno marketing menadžera, zbog mesta i uloge koju ima upravljanje marketing aktivnostima u strategijskom menadžmentu preduzeća. Poslovi su međusobno povezani da bi se pokazalo da je proces marketing menadžmenta kontinualan. Sama faza planiranja marketing aktivnosti se dalje može raščlaniti na tri podfaze ili koraka: analiza situacije, utvrđivanje ciljeva i program marketinga.

Postoje dva koraka u analizi situacije procesa strategijskog marketinga:

1. utvrđivanje gde je firma bila i gde je sada, i
2. projektovanje kuda će firma stići sa postojećim planovima (Andelković, 2008).

U tom kontekstu je bitno u uslovima krize utvrditi konkurentsku poziciju proizvoda firme u odnosu na druga preduzeća koja se bave istim poslom. Sa aspekta krize je bitna i faza koja se odnosi na analizu situacije. Analiza situacije se može podeliti na: 1. eksternu analizu, i 2. internu analizu.

Eksterna analiza uključuje ispitivanje relevantnih elemenata koji su eksterni za organizaciju. Jedan od rezultata eksterne analize je identifikacija i razumevanje kako sadašnjih tako i potencijalnih mogućnosti i pretnji sa kojima se suočava organizacija. Mogućnost ili povoljna prilika je trend

ili događaj koji može dovesti do značajne promene nabolje u prodaji i dobiti, pod pretpostavkom odgovarajućeg strategijskog reagovanja. Pretnja je trend ili događaj koji će rezultirati, u odsustvu strategijskog reagovanja, u značajnom smanjenju tekuće prodaje i dobiti. Kada firma sazna gde se sada nalazi sa njenim sadašnjim proizvodima i tržištima, ona mora da projektuje buduću prodaju i dobit na bazi njenog postojećeg plana. To zahteva da firma proceni uticaj internih i eksternih faktora na njene proizvode. I jedni i drugi mogu da ograniče ili pojačaju dobre prilike koje treba iskoristiti. Svaka organizacija sledi set ciljeva zasnovanih na svojoj misiji i domenu posla. U uslovima krize preduzeće mora tragati za novim mogućnostima ili povoljnim prilikama sistematski. Mnoge organizacije nalaze nove ideje jednostavno osluškujući i posmatrajući promene na tržištu. Do mnogih ideja može se doći korišćenjem neformalnih metoda. Neke organizacije koriste formalne metode identifikacije tržišnih mogućnosti.

U uslovima krize, posebno je važno pitanje tržišnog pozicioniranja. Tržišno pozicioniranje zahteva od firme da razvije ideju o tome koju vrstu ponude da učini ciljnom tržištu u odnosu na ponude konkurenata. Mora se uložiti napor da se vidi šta konkurenti nude kupcima na ovom tržištu i šta kupci stvarno žele. Na bazi tih nalaza, preduzeće je spremno da odabere konkurentsku poziciju. Preduzeće može pokušati na razne načine da ostvari željenu poziciju na tržištu, ali je tržište to koje konačno odlučuje koju će poziciju preduzeće da zauzme. Kada ste jednom shvatili moć pozicioniranja, sigurno ćete želeti da počnete sa formulisanjem vaše strategije marketinga odabiranjem pozicije koju treba da zauzmete u uslovima krize. Preduzeće bira poziciju koju želi da zauzme i onda kreće da razvija marketing miks koji će mu pomoći da ostvari tu poziciju. Izbor odgovarajuće marketing programa je ključni element uspeha preduzeća u uslovima krize. Izbor ciljnih tržišta u uslovima krize kao aspekt procesa strategijskog marketinga uključuje:

1. razvoj odgovarajućeg marketing miksa, i
2. formiranje budžeta.

Kada se preduzeće jednom odluči o njegovoj strategiji pozicioniranja, spremno je da počne sa planiranjem detalja marketing miksa. Marketing miks je jedan od glavnih koncepata u modernom marketingu. Kotler (Kotler & Armstrong, 1996) ga

definiše kao "skup kontrolišućih taktičkih marketing sredstava koja firma kombinuje da bi izazvala reakciju koju želi na ciljnom tržištu. Marketing miks se sastoji od svega što firma može da uradi da utiče na tražnju za svojim proizvodom." On je rezultat napora preduzeća da izađe u susret potrebama kupaca, to je ono što kupac dobija od preduzeća.

U prethodnom delu izlaganja istražili smo ulogu menadžera marketinga u formulisanju strategijskih odluka za ostvarivanje rentabilnog sklada između marketing miksa i ciljnih tržišta. Međutim, strategijske odluke se nikada ne donose u vakumu. Na njih utiču snage iz eksternog okruženja. Menadžer ima malu ili nikakvu kontrolu nad ovim faktorima: oni su van njegove direktne kontrole i najviše što može da učini je da shvati njihovu prirodu, predvidi njihov pravac, intenzitet i odgovori na njih manipulisanjem varijablama marketing miksa. Da bi se bolje razumelo marketing okruženje, uspešne firme treba kontinualno da ocenjuju sve faktore okruženja, najpre prikupljajući podatke a onda analizirajući tržišne informacije. Cilj je da se shvati kako različiti faktori utiču na proizvod, cenu, distribuciju i promociju. Praćenje promena u sredini pomaže da se tačno odredi položaj pojavljujućih mogućnosti kao što su rast tržišta i neispunjenih tržišnih potreba. I obrnuto ako vaši prodavci ne uspevaju da održe korak sa promenama u sredini rizikuju da izgube unosne tržišne mogućnosti. Mogu čak da izgube njihovo mesto na tržištu, ako konkurenti identifikuju iste mogućnosti i uvedu proizvode koji koriste te mogućnosti. U najgorem slučaju, preduzeće koje nije svesno tih promena biće istisnuto sa tržišta. Stoga ljudi iz marketinga moraju biti svesni ključnih snaga okruženja koje utiču na tržišne mogućnosti, sposobnosti i resurse firme. Marketing okruženje preduzeća, šire posmatrano, obuhvata sve one faktore koji mogu direktno ili indirektno da utiču na preduzeće. Marketing okruženje predstavlja skup nekontrolisanih snaga kojima preduzeće mora da prilagodi svoj marketing miks. Prema (Kotler & Armstrong, 1996), marketing okruženje preduzeća se sastoji od aktera i snaga koji su eksterni za funkciju marketing menadžmenta firme i koji utiču na njegovu sposobnost da razvije i održi uspešne odnose sa njegovim ciljnim kupcima. Sa aspekta definisanja strategija za prevazilaženje krize važno je posmatrati i mikro okruženje preduzeća.

Mikro okruženje preduzeća se sastoji od aktera u neposrednom okruženju preduzeća koji utiču na njegovu sposobnost da opslužuje svoje kupce. Drugim rečima, mikro okruženje preduzeća čine sva ostala preduzeća sa kojima je ono poslovno povezano u cilju ispunjavanja svog osnovnog zadatka. Perma Kotler (1988), lanac dobavljač - kompanija - marketing posrednici - kupci predstavlja suštinu marketing sistema preduzeća. Uspeh jednog preduzeća na tržištu u direktnoj je vezi sa stabilnošću, pouzdanošću i kvalitetom odnosa u navedenom lancu. Zajednički imenitelj marketing strategija u uslovima krize je kupac odnosno potrošač. U tom kontekstu, u uslovima krize potrebno je imati novi pristup koji bi se zasnivao na konceptu marketinga savremenog potrošača koji se može primeniti ne samo u uslove koje karakteriše privredni rast. Koncept savremenog potrošača zasniva se na mogućnostima stvaranja veće vrednosti za potrošača. Na taj način naša ponuda se može razlikovati u odnosu na konkurentsku. Zbog značaja upravljanja odnosima sa potrošačima u uslovima krize, smatramo neophodnom u daljim izlaganjima ukazati na koncept savremenog pristupa u marketingu na kome bi se zasnivalo i definisanju strategija na kome bi se zasnivalo i definisanje strategija u uslovima krize.

3 STVARANJE VREDNOSTI ZA POTROŠAČA

Tržište ne čine samo ljudi, već i njihova kupovna moć i spremnost da novac potroše na kupovinu roba/usluga. Ukupna kupovna moć je funkcija sadašnjeg dohotka, cena, ušteda i raspoloživosti kredita. Otuda glavni ekonomski elementi marketing sredine, uključujući privredne cikluse, su potrošačev dohodak i njegova spremnost da ga koristi. Ove ekonomske faktore preduzeće ne može da kontroliše, ali oni sigurno imaju uticaj na njegovo poslovanje. Ono na šta bi preduzeće moglo da utiče u uslovima krize, to je da se prilagodi uslovima tržišta i u tom kontekstu u okviru koncepta savremenog marketinga kreira što veću vrednost za potrošače. Potrošači bi u funkciji sadašnjeg dohotka kojim raspolažu i cena trebalo da dobiju vrednost koja bi zadovoljila njihovu satisfakciju. Na taj način bi oni imali i veću lojalnost prema preduzećima koja primenjuju ovakav koncept marketinga. Marketing savremenog potrošača predstavlja novi pristup

tržišno orijentisanih preduzeća, Novi koncept se bitno razlikuje od klasičnog pristupa. Reč je o poslovnom pristupu čiji se osnovni cilj ogleda u stvaranju održive konkurentske prednosti preduzeća kroz proces stvaranja i pružanja vrednosti potrošačima, što je posebno važno u uslovima krize. Da bi se efikasno implementirao navedeni marketing pristup neophodno je da firma poseduje inovativnost i sposobnost razumevanja potrošača. Definisanje vrednosti je prvi korak koncepta marketinga savremenog potrošača koji je fokusiran ka identifikaciji i stvaranju vrednosti za potrošača. Identifikovanje potreba je karika koja spaja preduzeće i savremenog potrošača na način koji obezbeđuje održivu konkurentsku prednost. U tom kontekstu je bitna satisfakcija potrošača kroz uočavanje potrošačkih potreba i želja. Kreiranje vrednosti je drugi korak koncepta marketinga savremenog potrošača. Ključ efikasnog procesa stvaranja vrednosti na tržištu predstavlja identifikacija organizacionih resursa stvaranja vrednosti u koje možemo ubrojati zaposlene, tehnološki napredak i kapital. Raspoloživost ovih resursa presudno utiče na zadovoljenje potreba potrošača i ostvarivanje profita. Temelj ovog procesa čine inovacije. U modelu marketinga savremenog potrošača, inovacije predstavljaju osnovni izvor pružanja prave vrednosti potrošačima. U mnogim organizacijama inovacije se posmatraju odvojeno od marketing sektora. Međutim, marketing savremenog potrošača upravo povezuje inovacije i marketing u jedinstvenu celinu, smatrajući ih ključnim elementima zadovoljenja savremenog potrošača. Inovacije i marketing se ne smeju sprovoditi odvojeno, već moraju predstavljati integralni deo poslovne strategije preduzeća posebno u uslovima krize.

Postoji veći broj komponenata koje imaju značajan uticaj u stvaranju vrednosti za kupca, posebno u uslovima krize. Najvažniji elementi odnose se na razvoj novih proizvoda, stvaranje snažnog brenda, pozicioniranje proizvoda i formiranje adekvatnih cena proizvoda. Međutim, najveći značaj pri stvaranju vrednosti za kupca odnosi se na inovacije, zato što inovacije predstavljaju bazu za uspešnu primenu ostalih elemenata koji utiču na stvaranje vrednosti za kupca. Prednost prvog ulaska na tržište u uslovima recesije se može održati samo ukoliko konkurenti nisu u stanju da razviju nove, efikasnije

proizvode, ili da imitiraju postojeće inovacije. Inovacije se ne smeju posmatrati kao serije individualnih projekata, već kao kontinuirano istraživanje mogućnosti poboljšanja poslovnih rezultata. Inovacije su izvor organizacionog rasta preduzeća. One mogu dovesti do stvaranja jakih brendova na kojima se gradi lojalnost potrošača. Inovacije mogu poticati kako iz sektora za istraživanje i razvoj, tako i sa samog tržišta. Mnoga preduzeća slede procesno-orijentisan pristup stvaranju inovacija, dok druga preduzeća prikupljaju ideje za inovacije istraživanjem stavova svojih potrošača. Menadžerska razmišljanja se upravo kreću između ova dva suprotna pristupa. Koncept marketinga savremenog potrošača smatra da se ova dva pristupa ne smeju sagledavati odvojeno, već se moraju istovremeno koristiti i međusobno dopunjavati kako bi se efikasno zadovoljile potrebe potrošača.

U uslovima krize je poželjno proširenje postojeće linije proizvoda a ne stvaranje novih linija na bazi novih inovacija. Proširivanje postojeće linije proizvoda se može svrstati u inovaciju srednjeg stepena rizika. Uobičajena strategija u kreiranju veće vrednosti potrošačima se zasniva na nuđenju šireg izbora proizvoda. Najviši nivo rizika nose inovacije koje su nove i za kompaniju i za potrošače. Uspešne inovacije iz ove grupe se obično kreiraju primenom novih tehnologija. One su takođe poznate kao diskontinualne inovacije. Izuzetno su skupe, zbog čega je i izražen visok rizik njihovog uspeha na tržištu. Brend proizvoda takođe igra važnu ulogu u procesu stvaranja vrednosti za kupca u uslovima krize. U početku je robna marka predstavljala jednostavno način identifikacije proizvoda ili proizvođača. Međutim sa razvojem savremene marketing orijentacije marka je dobila jedno novo značenje. Danas se o robnoj marki razmišlja kao o entitetu potrošača, koji mu obezbeđuje miks racionalnih i društvenih vrednosti. Potrošači upravo investiraju u marku i njenu vrednost, a ne kompanije. Uspeh marke na tržištu zavisi pre svega od razumevanja stavova potrošača. Istraživanje stavova potrošača je preduslov stvaranja i opstanka uspešnih marki proizvoda. Važno je da preduzeća shvate način na koji se brend može izgraditi. U periodu proizvodne i prodajne orijentacije smatralo se da se kvalitetna marka proizvoda može izgraditi isključivo kroz aktivnosti tržišnog komuniciranja, pre svega advertajzingom. Danas se smatra da

brojni faktori utiču na stvaranje jakih brendova, kao što su partnerske alijanse ili personal preduzeća.

Važan faktor kreiranja vrednosti za potrošača je i pozicioniranje proizvoda. Ponuđači proizvoda i usluga pokušavaju diferencirati svoj proizvodni program naglašavanjem karakteristika za koja smatraju da će bolje ispuniti potrebe potrošača u odnosu na konkurentske proizvode. Isti se proizvod za različite tržišne segmente može pozicionirati na različite načine. Takođe, cena kao indikator vrednosti i kvaliteta ima veoma važnu ulogu u procesu stvaranja vrednosti za potrošača u uslovima krize. Cena proizvoda ili usluge može značajno uticati na pozicioniranje brenda. Ona je važan izvor konkurentske prednosti preduzeća. Takođe i povećanje profitabilnosti se može postići odgovarajućom strategijom cena, sniženjem troškova ili povećanjem obima prodaje. Za preduzeće je veoma bitno da kreira odgovarajuću strategiju cena u uslovima krize. Ona uključuje troškove, ciljeve, ograničenja, strategiju niskih ili srednjih cena, konkurentske strategije cena i istraživanje potrošača. Rezultat procesa donošenja odluka o cenama u velikoj meri utiče na rezultate poslovanja preduzeća u uslovima krize.

Tržišno komuniciranje je nužan, ali ne i dovoljan uslov pružanja vrednosti potrošačima. Nakon upoznavanja potrošača sa proizvodom koji firma nudi, potrebno je usmeriti marketing napore ka prodaji datog proizvoda. Marketing orijentacija ne podrazumeva jednostavnu prodaju proizvoda potrošačima, već uspostavljanje dobrih dugoročnih odnosa sa njima. S tim ciljem potrebno je da preduzeće razvije odgovarajuću strategiju pružanja usluga potrošačima, što je posebno karakteristično za uslove recesije. Primena ove strategije podrazumeva ne samo odnose koji su povezani sa transakcijama kupaca, već takođe pružanje usluga i posle prodaje proizvoda. Na taj način kada je reč o potrošačima, preduzeće nije orijentisano samo na tekuće transakcije, već i na stvaranje baze lojalnih kupaca. Pružanje vrednosti potrošačima kao finalni korak koncepta marketinga savremenog potrošača jasno nam ukazuje na činjenicu da su tržišno komuniciranje i marketing usluga dve nezaobilazne aktivnosti svakog marketinški orijentisanog preduzeća. Kvalitet sprovođenja ovih aktivnosti je jedan od ključnih faktora poverenja i stvaranja lojalne baze kupaca. Zato se definisanje, kreiranje i pružanje

vrednosti moraju inkorporirati u jedinstvenu celinu, jer samo spoj ovih elemenata čini temelj zdravog razvoja savremenog marketinškog koncepta preduzeća.

Gupta i Lehmann (2006, pp. 154-155), ukazuju na koncept lanca vrednosti, koji obuhvata prevashodno marketinške aktivnosti putem kojih se pokušava stvoriti vrednost za kupce. Ilustracija koncepta ukazuje da se lanac vrednosti sastoji iz 5 nivoa. Na najnižem, prvom nivou, potrebno je u skladu sa rezultatima sprovedenih marketing istraživanja kreirati odgovarajući marketing program koji uključuje instrumente marketing miksa i odgovarajuće programe lojalnosti. Na drugom nivou neophodno je putem marketinških istraživanja uključiti merenje satisfakcije kupaca, ispitivanje stavova i namera kupaca, analiza imidža brenda. Treći nivo uključuje određena finansijska merenja koja se, između ostalih merenja, moraju uključiti u sadržaj rada marketing istraživanja. Ovde se pre svega misli na izračunavanje troškova akvizicije, tj. pridobijanja kupaca i na merenje stope zadržavanja kupaca, odnosno da će kupci ponovo kupovati u tom preduzeću. Kao rezultat primene određenog marketing programa i obavljenih merenja javlja se vrednost za kupca (nivo IV). Na kraju, na vrhu lanca procenjuje se vrednost kompanije koja prvenstveno zavisi od stepena satisfakcije kupaca i kvaliteta isporučene vrednosti za kupce.

Upravljanje odnosima sa kupcima je jedan od najkritičnijih upravljačkih procesa. Implementacija ovog upravljačkog procesa omogućava preduzeću da na razuman i sistematski način pristupi izgradnji odnosa sa kupcima, posebno u uslovima recesije. U okviru ovog procesa primenjuju se različiti postupci, tehnike i metode za merenje performansi kapitala kupaca, pomoću kojih se prati sposobnost preduzeća da razvije odgovarajuće i bliske odnose sa kupcima u uslovima krize, da stekne njihovu lojalnost i da poveća stepen njihove satisfakcije. Informacije koje se dobijaju na ovaj način služe preduzeću da utvrdi doprinos koji njegove aktivnosti usmerene ka povećanju satisfakcije kupaca imaju na unapređenje procesa stvaranja vrednosti kao i na uvećanje vrednosti samog preduzeća (Ivkov & Andelković, 2013, pp. 1-62; 243). David Packard, suosnivač kompanije Hewlett-Packard, rekao je: "Profit nije pravi cilj i svrha menadžmenta – on zapravo znači da svi pravi ciljevi i svrhe budu

ostvarljivi". Prema njegovoj viziji, prava svrha preduzeća jeste da stvara vrednost za svoje kupce i da kao rezultat toga ostvaruje profit (Kothari & Barone, 2012, p. 269).

Kompanija primenjuje model Balanced Scorecard da bi uvela nove strategije poslovanja koje bi je transformisale u kompaniju sa ponudom širokog asortimana proizvoda/usluga namenjenih različitim segmentima potrošača na tržištu. U tom kontekstu uobičajeno se pristupa dvema strategijama (Renko, 2000): strategiji rasta prihoda, i strategiji privlačenja i zadržavanja kupaca putem asortimana proizvoda/usluga. U uslovima recesije posebno je važna strategija strategiji privlačenja i zadržavanja kupaca putem asortimana proizvoda ili usluge. U tom slučaju, model Balanced Scorecard treba prilagoditi navedenoj strategiji i u tom kontekstu ga „uskладiti“ sa merilima performansi i ciljevima četiri nivoa poslovanja (nivo finansijske perspektive, perspektive kupaca, internih procesa i učenja i razvoja). Na finansijskom nivou poslovanja postavljaju se ciljevi izvora prihoda u uslovima recesije prilagođavanjem ili proširenjem asortimana proizvoda i usluga.

Da bi mogla ostvariti proširenje asortimana i prilagođeni rast prihoda u uslovima krize, kompanija mora identifikovati segmente tržišta za koje se ti proizvodi/usluge kreiraju. Posle identifikacije i orijentacije na ciljne segmente sledi postavljanje ciljeva i određivanje merila performansi koja će služiti za ocenu njihove realizacije. Prema Kaplanu i Nortonu (2003) u prvu grupu svrstavaju se: merila tržišnog učešća; merila zadržavanja postojećih potrošača; merila sticanja novih potrošača; merila satisfakcije potrošača; merila profitabilnosti potrošača. Drugu grupu čine sledeća merila performansi (Kaplan & Norton, 2003): obeležja proizvoda/usluga; odnos sa potrošačima. Reč je o pokazateljima koji opredeljuju satisfakciju potrošača i veće tržišno učešće. Za preduzeća koja posmatraju perspektivu kupaca shodno konceptu Balanced Scorecard, „je karakteristično da se proces stvaranja vrednosti ne postavlja na osnovu tradicionalne formule gde on počinje inputom i završava se outputom“ (Komnenić & Lukić, 2010). U istraživanju satisfakcije i lojalnosti potrošača, input za stvaranje outputa, dolazi i od kupaca odnosno iz interakcije sa kupcima koje preduzeće vidi kao partnere. Tako, preduzeće proširuje svoje

znanje i kompetencije i uvećava kvalitet svojih inputa. Ovo ukazuje na to da kada preduzeće stvori superiornu vrednost za kupca shodno izraženoj satisfakciji, ono istovremeno generiše znanje iz svog autputa usmereno na stvaranje vrednosti za kupca. „Zato ovakav pristup stvaranju vrednosti omogućava da se istovremeno uvećava i sama vrednost inputa preduzeća. Ovakva perspektiva stvaranja vrednosti zasnovana je na ideji o uzajamnoj razmeni znanja, koja automatski vodi ka stvaranju veće vrednosti za obe strane“ (Komnenić & Lukić, 2010).

Ovakav pristup preduzeća, orijentisan na perspektivu kupaca shodno postavljenim ciljevima i definisanim merilima prema modelu Balanced Scorecard, znači da je njegov sistem poslovanja osmišljen oko jedne središnje tačke - stvaranje što veće vrednosti za svoje kupce. Iz godišnjeg finansijskog izveštaja maloprodajne kompanije Metro Group jasno proizilazi konstatacija da dodata ekonomska vrednost (kao osnovno merilo koje se koristi u finansijskoj perspektivi) „odražava postavljene finansijske ciljeve kompanije, sa nastojanjem da se poboljša poslovanje, sa postojećim i novim potrošačima... Perspektiva stvaranja ovakvog odnosa povezanosti se može ostvariti identifikacijom zahteva kupaca i kreiranjem kvalitetnih marketinških programa za povećanje njihove satisfakcije i lojalnosti. Iz ovoga proizilazi da „ovakva preduzeća jasno shvataju ekonomski efekat između doslednog proizvodjenja superiorne vrednosti za kupca i dugoročnog profita“ (Kaplan & Norton, 2003). Usvajajući ovakav pristup ova preduzeća se vrlo jasno i dugoročno distanciraju od svojih konkurenata u uslovima recesije. U navedenom smislu upravljanje odnosima sa kupcima je jedan od najkritičnijih upravljačkih procesa. Implementacija ovog procesa omogućava preduzeću da na sistemski način pristupi izgradnji odnosa sa kupcima. U okviru ovog procesa primenjuju se u empirijskim istraživanjima, prilagođeni softverski programi i paketi pomoću kojih se određenim metodama i tehnikama analize za merenje performansi kupaca, prati sposobnost preduzeća da razvije bliske i dugoročne odnose sa kupcima, da stekne njihovu lojalnost i da poveća stepen njihove satisfakcije. U tom kontekstu, na bazi informacija dobijenih pomoću postupaka i metoda merenja satisfakcije i lojalnosti kupaca, mogu se preduzeti određene promene ključnih strategija

upravljanja kupcima, kao što su alokacija resursa i nivo usluga, formirane cena, brend proizvoda ili usluge, a sve u funkciji povećanja ukupnih performansi preduzeća.

4 ZAKLJUČAK

Krize preduzeća su neplanirani i neželjeni procesi na koje se može uticati odgovarajućim poslovnim strategijama. Krizni menadžment nudi mogućnost pozitivnog uticaja na krizu, tj. da se iskoristi šansa za promenu ka novom pozicioniranju preduzeća da bi se tako savladali ili ublažili efekti kriza. U tom kontekstu neophodan je integralni pristup kriznog menadžmenta i strategija marketinga. Krizni menadžment nudi mogućnost pozitivnog uticaja na krizu, tj. da se iskoristi šansa za promenu ka novom pozicioniranju preduzeća da bi se tako savladali ili ublažili efekti kriza. Recesija je manje optimistička faza privrednog ciklusa, period tokom kojeg preduzeća smanjuju proizvodnju, nezaposlenost raste a opada opšta kupovna moć. Zbog smanjene kupovne moći, mnogi potrošači postaju više cenovno osetljivi. Stručnjaci za marketing treba da razmotre primenu savremenog koncepta marketinga i revidiranje njihovih marketing aktivnosti tokom recesionog perioda.

Shodno tome, u ovom radu se konstatuje da je u uslovima krize, na prvom nivou potrebno u skladu sa rezultatima sprovedenih marketing istraživanja kreirati odgovarajući marketing program. Na drugom nivou neophodno je putem marketinških istraživanja uključiti merenje satisfakcije kupaca, ispitivanje stavova i namera kupaca, u vezi sa postojećim ili prilagođenim asortimanom proizvoda ili usluga u uslovima krize. Treći nivo uključuje određena finansijska merenja koje je potrebno integralno posmatrati sa marketinškom analizom uticajnih faktora na poslovne performanse preduzeća. Iz istraživanja u ovom radu proizilaze moguće strategije marketinga u kriznim vremenima koje se odnose na povlačenje preduzeća sa slabih tržišta, razmatranje ulaska na nova tržišta, sticanje konkurentskih prednosti i dr. Pomenute strategije su usko povezane sa strategijama izbora odgovarajućih marketing programa u uslovima krize koji se odnose na strategiju proizvoda, strategiju cena, strategiju distribucije i strategiju promocije.

U kontekstu savremenog pristupa marketingu prilagođenog uslovima krize centralno mesto

zauzima stvaranje vrednosti za potrošača. U tom kontekstu, za postizanje održive konkurentske prednosti preduzeća u uslovima krize sve veći značaj dobijaju nefinansijske mere uspešnosti poslovanja (Ivkov, 2014, pp. 207-225; 226-253), kada je reč o satisfakciji i lojalnosti kupaca (merene preko varijabli kvaliteta usluge, cene i brenda). S toga, tržišni uslovi poslovanja u uslovima krize nameću potrebu oblikovanja finansijskih izveštaja prema različitim interesnim grupama obezbeđujući dodatne informacije u odnosu na one koje se mogu pročitati iz postojećih osnovnih finansijskih izveštaja. Tradicionalni finansijski izveštaji se fokusiraju na sposobnost

preduzeća da realizuje vrednost iz postojećih sredstava i obaveza. Kao takvi, finansijski izveštaji prikazuju informacije istorijskog karaktera. Nova izveštajna paradigma neophodna je kakao bi se obuhvatila i prikazala kreirana vrednost u preduzeću. Očekuje se da će takva paradigma dopuniti ili zameniti postojeće finansijske izveštaje. Ključni pokretači vrednosti savremene privrede koji su posebno karakteristični na uslove recesije su pretežno nefinansijskog karaktera i ne prikazuju se u postojećim finansijskim izveštajima. Na navedenim konstatacijama moguće je razvijati uspešan strategijski menadžment i strategijski marketing u uslovima recesije.

CITIRANI RADOVI

Andelković, S. (2008). *Marketing*. Kragujevac: Grafičar-Kragujevac.

Berkowitz, N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (1994). *Marketing* (4th ed.). Burr Ridge, Illinois: Irwin.

Drucker, P. (1974). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.

Gupta, S., & Lehmann, D. (2006). *Managing Customers a Investments*. New Jersey: Pearson Education.

Ivkov, D. (2014). *Creating Financial Reports in the function of Analysis of Business Performances of Comercial Companies*. Subotica: Faculty of Economics in Subotica, University of Novi Sad, Serbia.

Ivkov, D., & Andelković, S. (2013). *Analiza poslovnih performansi korporacija*. Beograd: Univerzitet „Union – Nikola Tesla“.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). *The Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press.

Komnenić, B., & Lukić, R. (2010). Karakteristike preduzeća usmerenih ka stvaranju superiorne vrednsoti za kupce i ostale stejkholdere. *Škola bisznisa*(1), 53.

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

Kotler, P. (1988). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Informator.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 521.

Milisavljević, M. (1997). *Marketing*. Beograd: Savremena administracija.

Ohmae, K. (1982). *The Mind of The Strategist - The Art of Japanese Business*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Renko, F. (2000). Mogućnosti primene modela Balanced Scorecard na području finansijskih institucija: primjer iz Hrvatske poslovne prakse. *Ekonomski pregled*, 51(11-12), 1239-55.

Datum prve prijave: 10.03.2016.

Datum prijema korigovanog članka: 07.09.2016.

Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – **APA Sixth Edition:**

Anđelković, S., Perović, M., & Ivkov, D. (2017, January 15). *Strategije marketinga u uslovima krize*. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 1-12. doi:10.12709/fbim.05.05.01.01

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Anđelković, Slobodan, Milorad Perović, and Danijela Ivkov. "Strategije marketinga u uslovima krize." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 1-12. doi:10.12709/fbim.05.05.01.01.

Style – **GOST Name Sort:**

Anđelković Slobodan, Perović Milorad and Ivkov Danijela *Strategije marketinga u uslovima krize* [Journal] = Marketing strategies in conditions of crisis // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 1-12.

Style – **Harvard Anglia:**

Anđelković, S., Perović, M. & Ivkov, D., 2017. *Strategije marketinga u uslovima krize*. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 1-12.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Strategije marketinga u uslovima krize. **Anđelković, Slobodan, Perović, Milorad and Ivkov, Danijela**. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 1-12.



METODOLOGIJA ANALIZA MEDIJSKIH SADRŽAJA U MEDIJA MONITORING ORGANIZACIJAMA PRI DELIMIČNOJ DIGITALIZACIJI

METHODOLOGY OF MEDIA COVERAGE ANALYSES IN MEDIA MONITORING ORGANIZATIONS WITH PARTIAL DIGITALIZATION

Senka Bengin

Fakultet tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija

©MESTE

JEL Category: **C52, C53, C8**

Apstrakt

U radu je predstavljen model organizacije preduzeća za monitoring medija pri delimičnoj digitalizaciji štampanih medija, sa akcentom na sektor analiza medijskih sadržaja. Organizaciona struktura i funkcionisanje preduzeća za monitoring medija zavisi od nivoa digitalizacije štampanih medija. Shodno tome, model organizacije preduzeća za monitoring medija, kao i sektora za analize medijskih sadržaja, bazirane na tradicionalnom pres klippingu, to jest praćenju štampanih medija kao glavnog izvora vesti, razlikuje se od modela ovakve organizacije bazirane isključivo na onlajn vestima. U radu je dat je prikaz strukture, procesa rada, kao i metodologije sektora za analize medijskih sadržaja tipične medija monitoring organizacije, a na osnovu komparacije nekoliko organizacija za monitoring medija u zemljama sa primatom štampanih medija u odnosu na digitalna izdanja. Prikazana je uslovljenost metodologija analiza medijskih sadržaja sa nivoom digitalizacije štampanih medija.

Ključne reči: monitoring medija, pres kliping, digitalizacija štampanih medija, analize medijskih sadržaja.

Abstract

In this paper, the model of media monitoring organization in the case of partial digitization of printed media with a focus on media content analysis sector has been analyzed. The organizational structure and functioning of the media monitoring company depend on the level of digitization of printed media.

Consequently, the organization model for media monitoring companies, based on the traditional press clipping, that is print media as the main source of news, differs from the model of such an organization based solely on online news. The

Adresa autora:

Senka Bengin

senka.bengin@yahoo.com



paper presents the structure, work processes, and methodology of media content analysis sector of a typical media monitoring organization based on a comparison of several media monitoring organizations in the countries of the supremacy of press media in contrast to the digital editions. The relation of media content analysis methodology with the level of print media digitalization has been shown.

Keywords: media monitoring, press clipping, company organization model, print media digitalization, public relations, media content analysis.

1 UVOD

Aktivnosti u vezi sa odnosima s javnošću prisutne su u svim poslovnim oblastima. Pozitivan imidž neke institucije, organizacije ili pojedinca je veoma važan jer se vraća u vidu „većeg profita na području ekonomije, ili kao više glasova u domenu politike, ili kao veći deo budžetskog dela ako je reč o korisnicima državnog novca (tačnije – novca poreskih obveznika“; (Radojković & Stojković, 2009).

Od velikog značaja su i odnosi s medijima i pozicioniranje koje bi podrazumevalo uspostavljanje kontakta sa predstavnicima štampe, radija i televizije s ciljem objave pripremljenih materijala, kao i stvaranje pozitivne slike o organizaciji i izgradnja korporativnog identiteta i imidža (Perić, Krasulja, & Gujanica, 2010). Ovde se PR stručnjaci javljaju kao agensi informaciono-komunikacionog sistema (Radojković & Stojković, 2009) i svojim delovanjem utiču na stvaranje i difuziju informacija kroz kanale masovnog komuniciranja. S druge strane, zaposleni u službama za praćenje medijskih objava prikupljaju tražene informacije PR stručnjacima.

U celokupnoj sprezi između institucije ili organizacije i javnosti postoji važnost informisanja PR specijalista o realizaciji i plasmanu različitih objava. Uglavnom PR poslenici, ali često i rukovodioci u institucijama i savremenim organizacijama, kao i pojedinci koji se bave javnim poslovima, koriste usluge monitoringa medija, kao alata koji im pomaže da identifikuju i analiziraju objave u medijima o svojim aktivnostima ili aktivnostima klijenta koga zastupaju, reakcijama konkurencije, te medijske i šire društvene javnosti. Najčešće kupovane medijske usluge su: iseći iz novina i magazina, TV monitoring, to jest praćenje vesti koje su od interesa za organizaciju (Haus, 1993). Korisnici usluga monitoringa medija ove podatke koriste u cilju poboljšanja rada, izgradnje dobre reputacije i identifikacije novih poslovnih prilika. Efikasna usluga medijskog praćenja

omogućava specijalistima za odnose s javnošću da pravovremeno reaguju u kriznim situacijama kada je neophodno suočiti se sa negativnim informacijama objavljenim u medijima koje dovode u pitanje reputaciju klijenta.

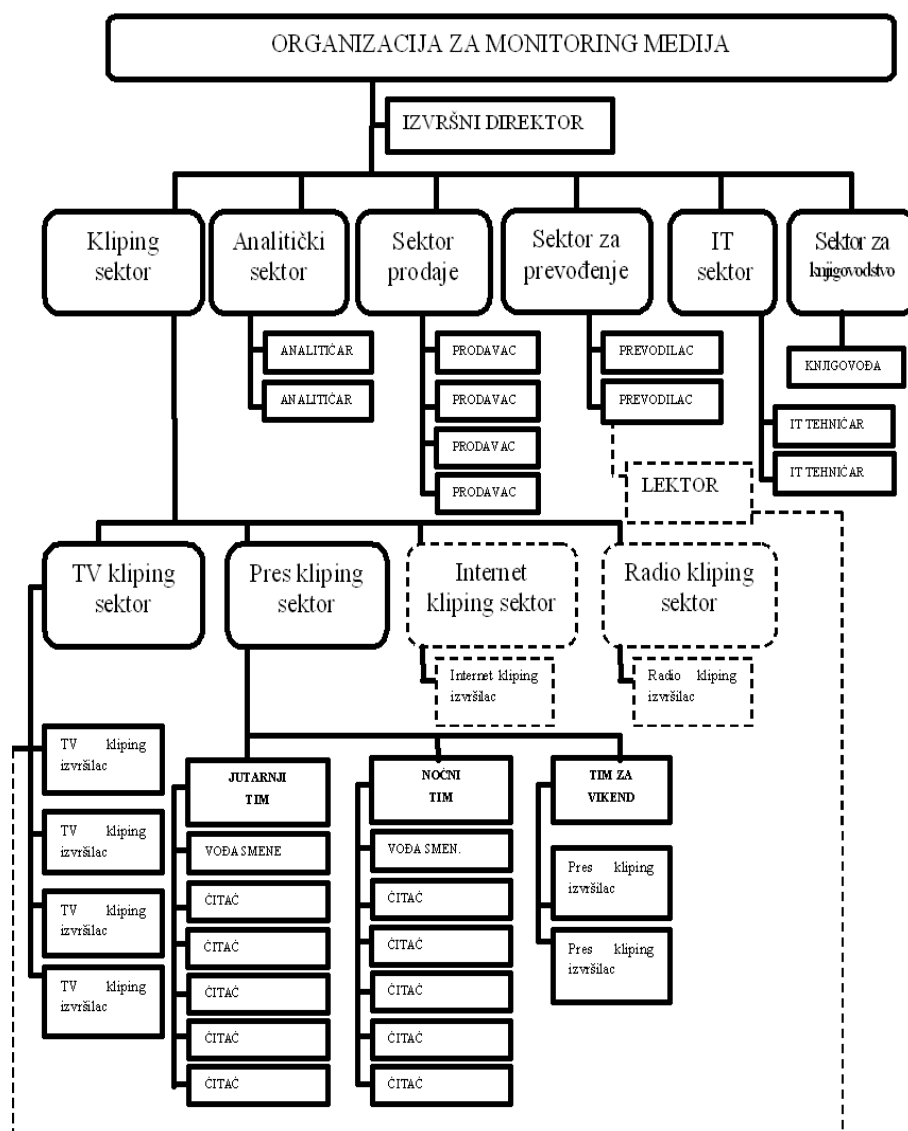
Monitoring medija predstavlja sistematski proces prikupljanja, analiziranja i korišćenja informacija. Praćenje se obično fokusira na informacije kao što su: kada i gde se aktivnosti dešavaju, ko su akteri, kakvi su efekti i sl. Monitoring se ponekad naziva i *proces, performanse ili formativna evaluacija* (Gage & Dunn, 2010); (Frankel & Gage, 2007)). Komković (Comcowich, 2010) definiše monitoring medija kao proces pažljivog iščitavanja, gledanja ili slušanja uredničkog sadržaja svih vidova medija (novina, magazina, stručnih publikacija, radio ili televizijskog programa, Interneta) stalno i bez prekida. To je, takođe, i proces identifikovanja, čuvanja i analiziranja sadržaja po ključnim rečima ili temi. Zapravo, možemo reći da medija monitoringa predstavlja sistematično praćenje, identifikovanje, čuvanje i analiziranje različitih objava u štampanim i (ili) elektronskim medijima na osnovu zadatih ključnih reči od strane klijenta (Ratković Njegovan & Bengin, 2014). Ključne reči se prate u uredničkim sadržajima svih vidova medija, ali i u socijalnim medijima na Internetu, koji nemaju urednički sadržaj.

2 ORGANIZACIONA STRUKTURA MEDIJA MONITORING ORGANIZACIJE PRI DELIMIČNOJ DIGITALIZACIJI ŠTAMPANIH MEDIJA

Koncept praćenja medija zavisi od nivoa digitalizacije štampanih medija (Ratković Njegovan & Bengin, 2014). Naime, razvijenije zemlje već celokupni sadržaj štampanih izdanja plasiraju u digitalnoj formi (onlajn) – što proces monitoringa medija ubrzava i čini ga preciznijim. S druge strane, veliki broj zemalja još uvek nije novinsku periodiku u celosti „preneo“ u onlajn formu identičnu u sadržaju štampanom izdanju,

što je slučaj i sa štampanim medijima u Srbiji (Ratković Njegovan & Bengin, 2014). Te je za većinu medija monitoring organizacija monitoring štampanih medija i njihovih onlajn izdanja osnovna delatnost. Prelazak na digitalizovana

izdanja štampanih medija se globalno intenzivira, iako se potpuna digitalizacija u pojedinim zemljama predviđa u široko rasponu od oko dve decenije (Dawson, 2010).



Slika 1. Struktura organizacije za monitoring medija sa primatom štampanih medija u odnosu na njihova digitalna izdanja

Shodno tome, model organizacije preduzeća za monitoring medija, bazirane na tradicionalnom pres klipingu, to jest praćenju štampanih medija kao glavnog izvora vesti, razlikuje se od modela ovakve organizacije bazirane isključivo na onlajn vestima, i podrazumeva sledeće sektore (Bengin & Ratković Njegovan, Organization Model of the Media Monitoring Company in the Case of Partial Printed Media Digitalisation, 2014a):

- Sektor pres klipinga,
- Sektor za praćenje televizijskog programa (TV kliping),
- Sektor za praćenje Interneta – onlajn vesti i socijalnih medija i sektor za praćenje radio programa,
- Sektor za analize medijskog sadržaja,
- Sektor prodaje i
- Sektor za prevođenje

Shematski prikaz strukture tipične medija monitoring organizacije na osnovu komparacije nekoliko organizacija za monitoring medija¹ u zemljama sa primatom štampanih medija u odnosu na digitalna izdanja – dat je na slici 1 (Bengin & Ratković Negovan, 2014a).

3 ANALIZE MEDIJSKIH SADRŽAJA

Sistematsko prikupljanje, analiziranje i korišćenje medijskih informacija je važno PR profesionalcima kako bi klijenta obavestili, ne samo o kvantitativnim podacima u vezi sa njihovom medijskom prisutnošću (pokrivenost, vidljivost), već i o njihovom stepenu prisutnosti u medijima koja se određuje kroz različite indikatore (veličina priloga, tip spominjanja, mesto u tekstu/emisiji, veličina naslova, autor, ilustracija), kao i o prisutnosti ključnih poruka u objavama i medijskoj vrednosti koja se odnosi na merenje prostora (ili vremena) koji je objava dobila u medijima i koja se računa na osnovu cene reklamnog prostora i dr.²

Zahvaljujući softverskim rešenjima, većina savremenih organizacija za monitoring medija nudi uslugu automatizovanih kvantitativnih analiza medijskih sadržaja kojima se daje objektivna procena medijske pokrivenosti same kompanije, konkurencije ili neke grane u celini. S obzirom na napredak tehnologija, cena ovih automatizovanih usluga kontinuirano opada, te one postaju dostupnije i manjim preduzećima. Pored toga, ove organizacije nude i kompleksnije analize medijskih sadržaja, sa posebnim metodologijama, koje realizuju specijalizovani analitičari.

Monitoring medija predstavlja značajni povraćaj investicija u korporativne komunikacije, pokazuje uspeh organizacije u odnosima s javnošću i predstavlja sistematičan način stalnog prikupljanja

medijskih objava, na osnovu kojih se mogu realizovati analize medijskih sadržaja.

Metodologija analiza medijskih sadržaja zavisi od strukture organizacije za monitoring medija. Organizacije zasnovane na praćenju štampanih medija (Slika 1) – zastupljene u zemljama u kojima celokupna štampana izdanja nisu u potpunosti preneti u digitalnu formu (onlajn) – imaju specifičnu strukturu sektora za analize medijskih sadržaja i primenjuju posebnu metodologiju analiza medijskih objava. Ova metodologija se prvenstveno zasniva i primenjuje na isečke iz štampanih izdanja – pres klipove – pogotovo iz dnevnih novina.

4 METODOLOGIJA ANALIZA MEDIJSKIH SADRŽAJA PRI DELIMIČNOJ DIGITALIZACIJI ŠTAMPANIH MEDIJA

Medija monitoring organizacije, po prirodi svog posla, imaju svakodnevni dostup velikom broju medijskih objava, te je i prirodno da se u okviru ovih organizacija oformljavaju i analitički sektori. Ovakve analize korisne su u istraživanjima javnog mnjenja, kao i analizama političkih, ekonomskih, socijalnih, kulturnih i drugih društvenih pitanja (Bengin, 2014); prema: (Branković, 2011)). Analitički sektora razvija svojstvenu metodologiju analiza sadržaja medijskih objava. Analize medijskih sadržaja, pogotovo one nešto kompleksnije³, mahom se realizuju za veće organizacije koje su u stanju da plate ove dodatne usluge. Ovaj sektor uglavnom čini tri zaposlena, ali je taj broj uslovljen obimom posla.

Metodologija analiza, uglavnom, se zasniva na: prebrojavanju članaka, određivanju indikatora stava (pozitivan, negativan, neutralan) i analizi

njihovoj analizi i ocenjivanju, posebno ako je došlo intervencija u poruci od strane samog medija (urednika, novinara).

³ Medijski arhiv *Ebart* (<http://www.arhiv.rs/>) je realizovao je obimnije analize zasnovane na prebrojavanju članaka i indikatoru stava, ali bez ispitivanja uticaja sadržaja izveštaja. S druge strane, *Pristop kliping* je razvio samostalan i zaštićen metodološki paket PAMET, koji je, između ostalog, sadržavao i ocenu uticaja svakog pojedinačnog izveštaja.

¹ Empirijska građa za prikaz studije slučaja zasnovana je na proučavanju organizacione strukture i funkcionisanja specijalizovane medija monitoring organizacije *McCann Ericson Media Monitoring Beograd*, zatim *Ninamedie* (www.ninamedia.rs), kao i *Pristop klipinga* iz Beograda (www.prostop.rs)

² Međutim, kako su većinu medijskih objava o kompaniji plasirali sami PR profesionalci, pa evaluaciju tih informacija obavljaju iste osobe, pitanje je da li mogu biti nepristrasni i objektivni u

sadržaja. Zapravo, osnovna metodologija podrazumeva:

- prebrojavanje članaka i
- utvrđivanje IMPP-a, to jest indeksa medijske prisutnosti i pokrivenosti.

Indeks medijske prisutnosti i pokrivenosti sastoji se od sledećih komponenti:

- indikatora stava kojim se određuje kako je organizacija prezentovana u medijima (pozitivno, negativno, neutralno);
- uticaja (indikatora značaja) kojim se meri stepen prisutnosti u medijima kroz indikatore (veličina priloga, tip spominjanja, mesto u tekstu/emisiji, veličina naslova, autor, ilustracija);
- dometa koji se odnosi na broj gledalaca/čitalaca u auditorijumu jednog medija.

A, ako govorimo o posebnoj metodologiji, u indeks medijske prisutnosti i pokrivenosti mogu se uključiti i sledeće komponente:

- prisustvo ključnih poruka u izveštaju;
- ciljna javnost kojom se određuje da li je objava objavljen u određenim (ili željenim) medijima;
- analiza sadržaja;
- medijska vrednost koja se odnosi na merenje prostora (ili vremena) koji je objava dobila u

medijima, a vrednost se računa na osnovu cene reklamnog prostora.

Metodologija, koja se primenjuje u analizama, zasnovana je na indeksu medijske prisutnosti i pokrivenosti (IMPP). Za računanje IMPP indeksa, za svaku organizaciju koja se spominje u objavi, mere se različiti indikatori. Vrednost ovog indeksa može biti: pozitivna, negativna ili bliska nuli. IMPP indeks može prikazati karakteristike organizacije u određenom period, mediju ili u vezi sa određenim događajem. Prikaz formule za izračunavanje komponenti IMPP indeksa:

$$\text{IMPP} = \text{Uticaj} \times \text{Domet} \times \text{Indikator stava}$$

pri čemu se podrazumeva:

Indikator stava koji se odnosi na to kako je organizacija prezentovana: pozitivno, negativno, neutralno (Tabela 1).

Tabela 1: Primer skale za merenje indikatora stava

Indikator stava	Ocena
Pozitivan	2
Neutralan	1
Negativan	-2

Tabela 2: Primer skale za merenje indikatora značaja

Veličina objave	Tip spominjanja	Mesto u tekstu/emisiji	Veličina naslova	Autor	Ilustracija
2 i više strana Ocena: 10	Ceo tekst o predmetu Ocena: 10	Naslovna Ocena: 10	Preko cele strane Ocena: 10	Vodeći komentator Ocena: 10	Da, foto Ocena: 5
Cela strana Ocena: 8	Većina teksta Ocena: 8	Udarne strane Ocena: 8	Pola strane Ocena: 5	Urednik Rubrike Ocena: 6	Da, karikatura Ocena: 5
2/3 strane Ocena: 6	Pola teksta Ocena: 5	Ostalo Ocena: 1 - 7	Ostalo Ocena: 1 - 5	Novinar Ocena: 4	Ne Ocena: 0
1/2 strane Ocena: 3	Manji deo teksta Ocena: 3			Ostalo Ocena: 1 - 4	
1/4 strane Ocena: 2	Pojedinačno Ocena: 1 - 2				

Tabela 3: Primer skale za merenje ciljne javnosti

Stepen	Ocena
Da	3
Delimično	2
Ne	1

Tabela 4: Primer skale za merenje prisustva ključnih poruka

Prisustvo ključne poruke	Ocena
U potpunosti je uključena	3
Delimično je uključena	2
Nije uključena	1

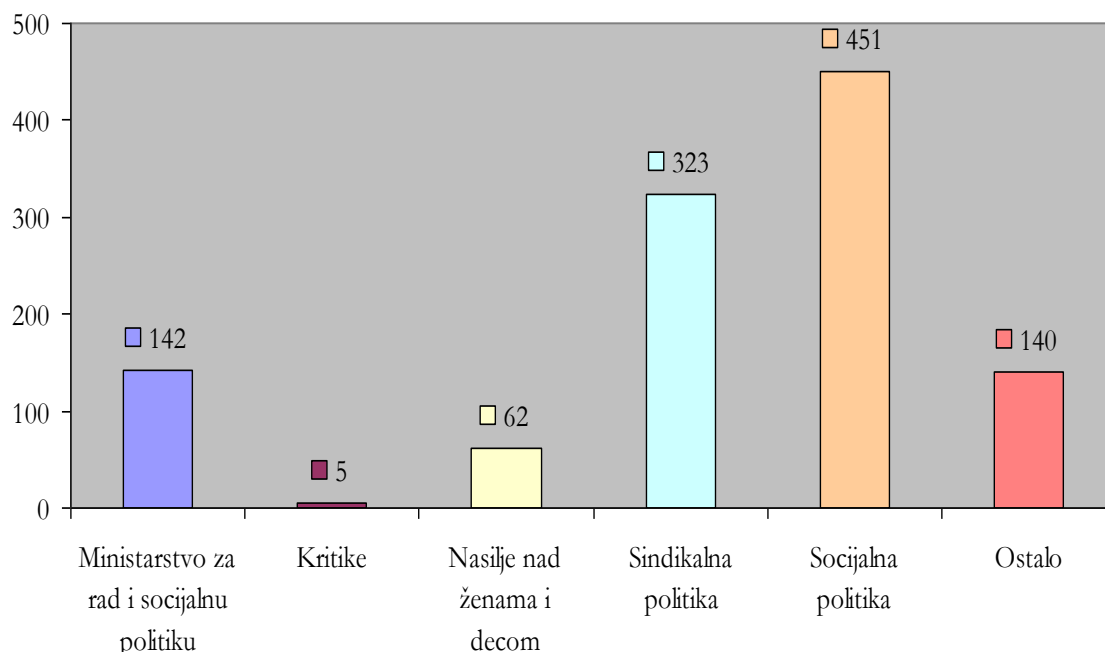
- Uticaj (indikator značaja) kojim se meri stepen prisutnost u medijima kroz indikatore: veličinu objave, tip spominjanja, mesto u tekstu/emisiji, veličinu naslova, spominjanje autora i ilustraciju (Tabela 2).
- Domet koji se odnosi na broj gledalaca (ili čitalaca) u auditorijumu jednog medija (Tabele 3 i 4).

Na osnovu ovih metodologija realizuju se različite analize. Osnovna metodologija primenjuje se za realizaciju sledećih analiza:

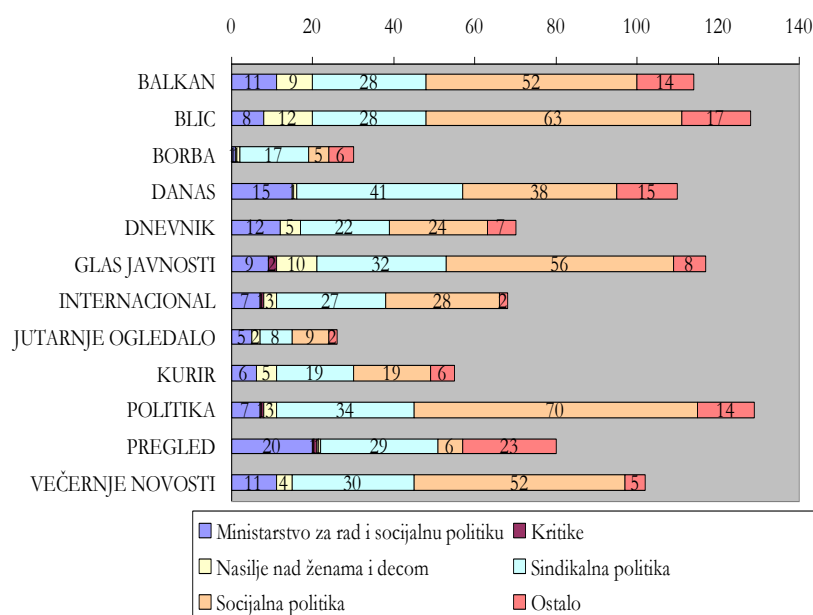
- osnovne kvantitativne analize;

- kvantitativna analiza;
- kvantitativna analiza korišćenjem IMPP indeksa.

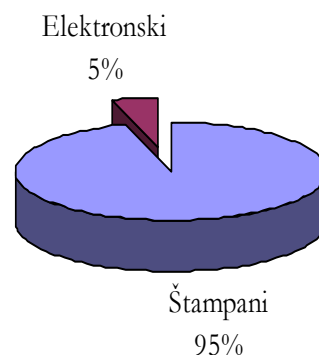
S druge strane, realizuju se i analize korišćenjem posebne metodologije, kao što su: kvantitativna analiza korišćenjem specifičnog IMPP indeksa, kvalitativna analiza i analiza komercijalne vrednosti medijskih objava. Osnovna kvantitativna analiza zasnovana je na metodologiji prebrojavanja članaka. Njena prednost se odražavala u lakoći izrade (Grafikoni 1 i 2; Slika 2).



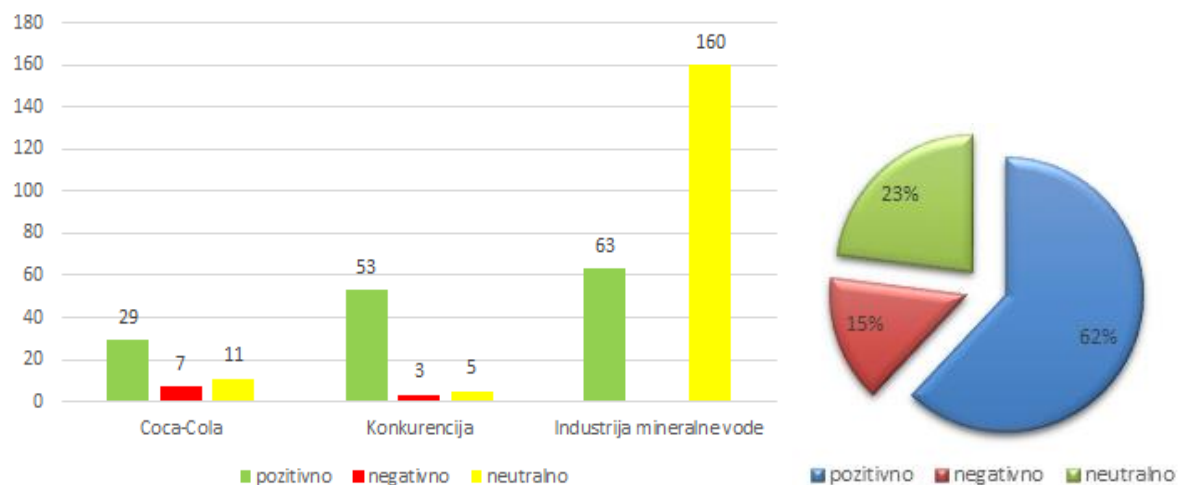
Grafikon 1: Primer osnovne kvantitativne analize



Grafikon 2: Primer osnovne kvantitativne analize

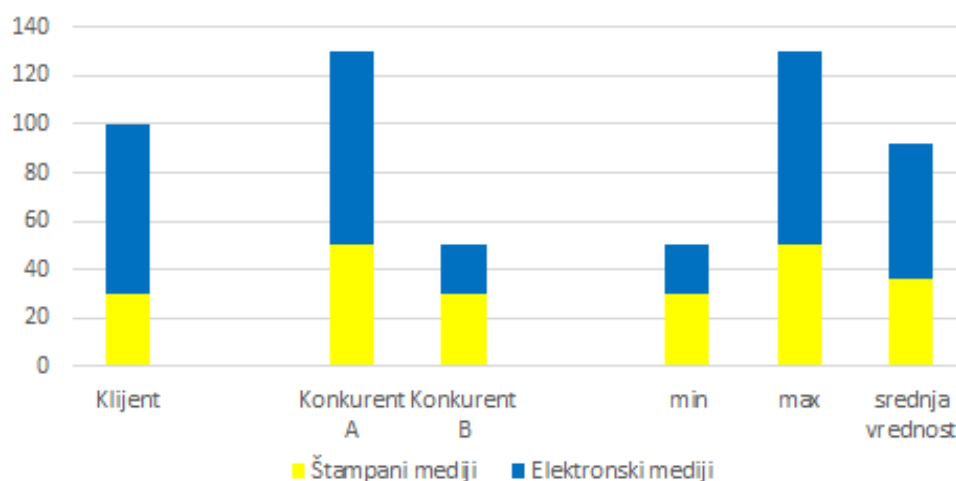


Slika 2: Primer osnovne kvantitativne analize

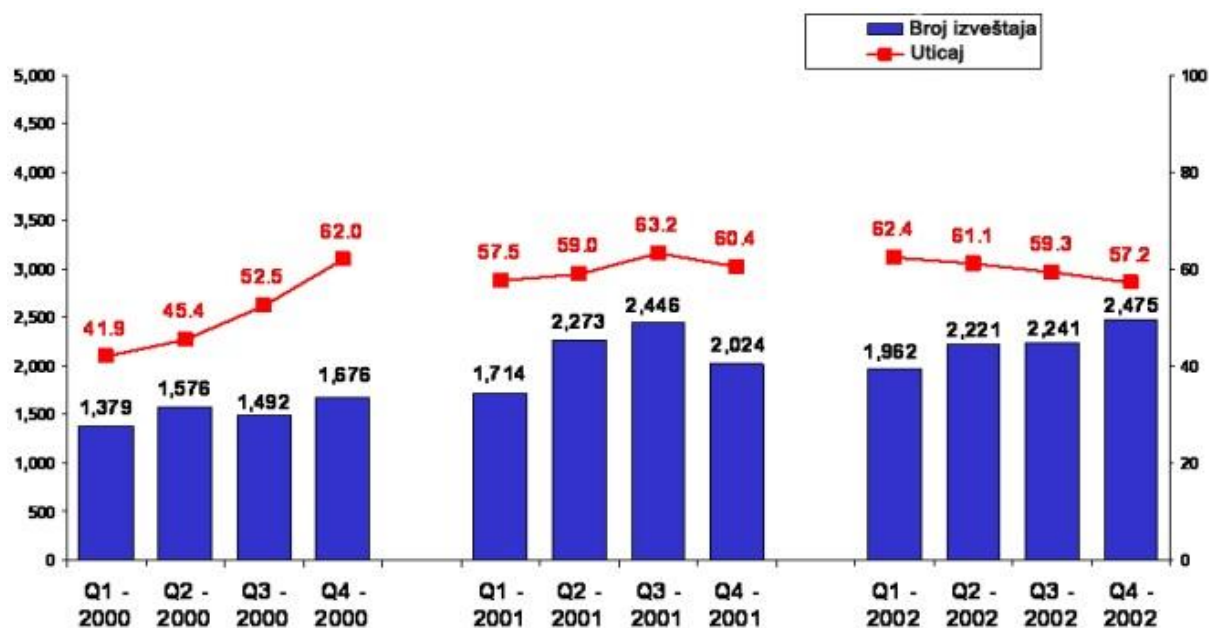


Grafikon 3: Primer kvantitativne analize

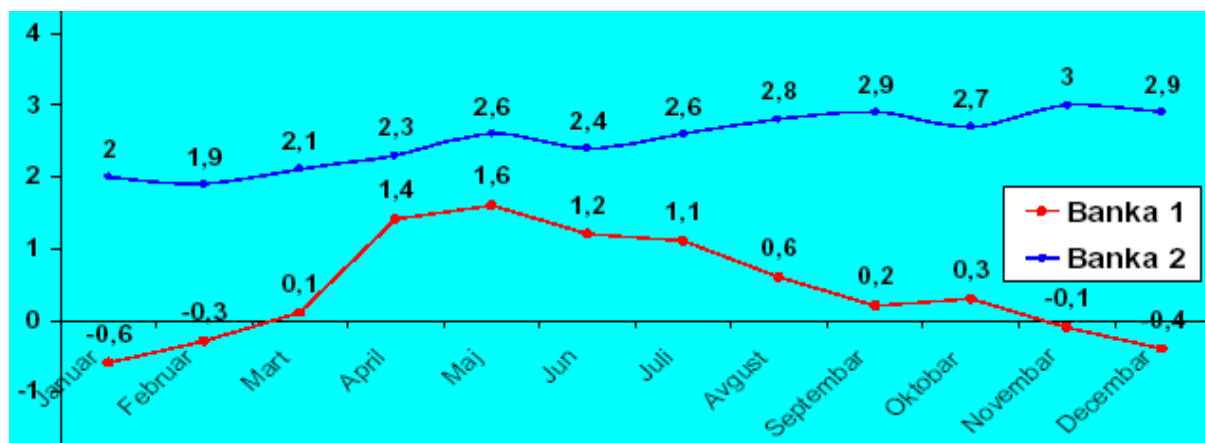
Slika 3: Primer kvantitativne analize



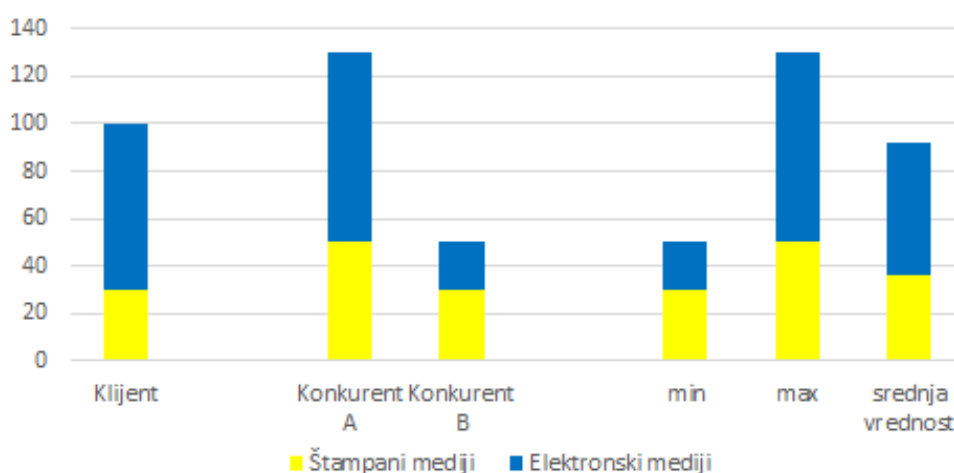
Grafikon 4: Primer kvantitativne analize korišćenjem IMPP indeksa



Grafikon 5: Primer kvantitativne analize korišćenjem IMPP indeksa



Grafikon 6: Primer kvantitativne analize korišćenjem IMPP indeksa



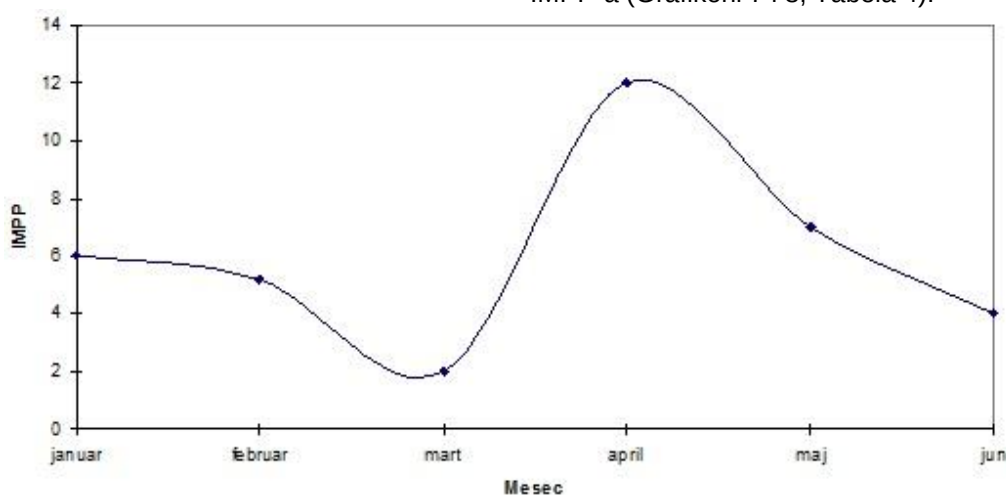
Grafikon 7: Primer kvantitativne analize korišćenjem specifičnog IMPP indeksa

Kvantitativna analiza zasnovana je na metodologiji prebrojavanja članaka i određivanju indikatora stava (Grafikon 3; Slika 3).

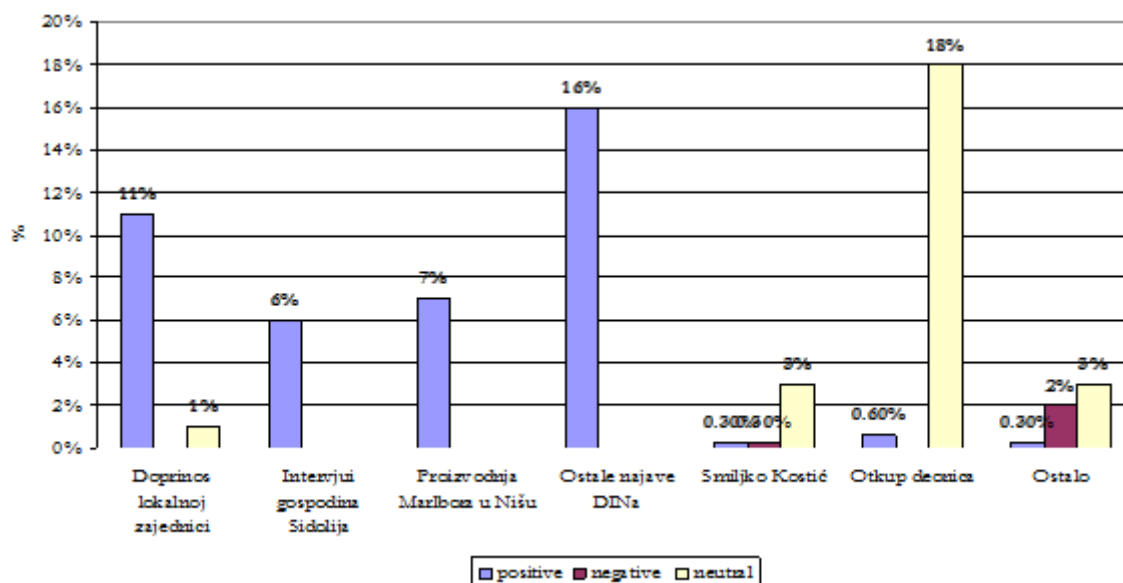
Kvantitativna analiza korišćenjem IMPP indeksa zasnovana je na prebrojavanju članaka i određivanju IMPP indeksa. U pitanju je analiza

kojom se numerički obrađuje kvalitet medijskog prikaza (Grafikoni 4, 5 i 6).

Kvantitativna analiza korišćenjem IMPP indeksa zasnovana je na prebrojavanju članaka i određivanju IMPP indeksa gde je klijent u mogućnosti da izabere specifične komponente IMPP-a (Grafikoni 7 i 8; Tabela 4).



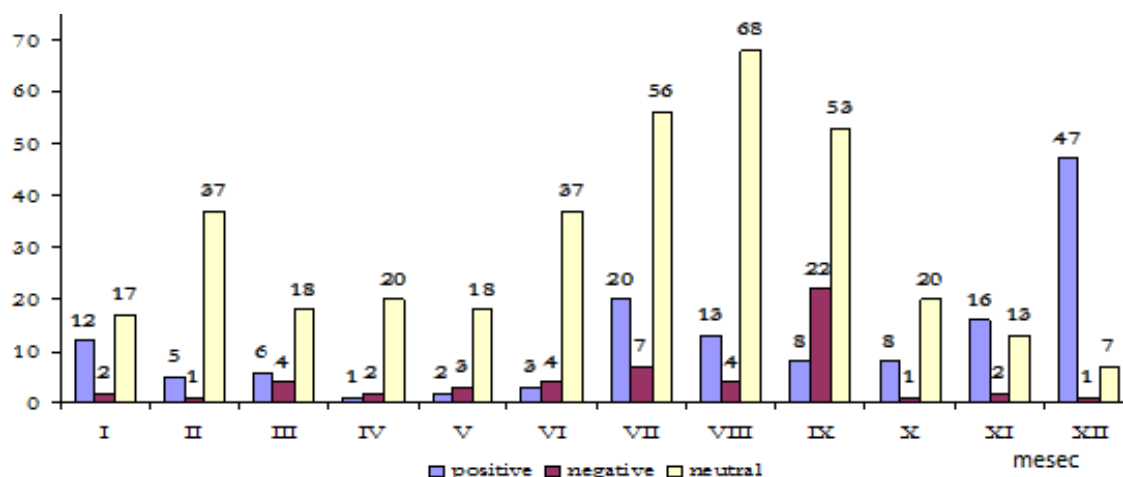
Grafikon 8: Primer kvantitativne analize korišćenjem specifičnog IMPP indeksa



Grafikon 9: Primer kvalitativne analize

Tabela 4: Primer kvantitativne analize korišćenjem specifičnog IMPP indeksa

Kompanija	Broj izveštaja	Domet	Indikator stava			Uticaj	IMPP
			poz	neg	neut		
Klijent	685	6.285.000	30 %	20 %	50 %		
Konkurent A	123	1.285.000	20 %	30 %	50 %		
Konkurent B	234	3.285.000	50 %	30 %	20 %		



I DOPRINOS RAZVOJU LOKALNE ZAJEDNICE

Od dolaska kompanije Philip Morris International na srpsko tržište doprinos razvoju lokalne zajednice izaziva veliku pažnju medija, posebno lokalnih. U 2004. godini bilo je ukupno 69 medijskih izveštaja (62 pozitivnih i 7 neutralnih) koji se odnose na doprinos razvoju lokalne zajednice ili 12% od ukupnog broja izveštaja objavljenih o Philip Morris International (u daljem tekstu PMI) u 2004. godini.

Pod doprinosom razvoju lokalne zajednice razmatrani su prikazi koji se bave unapređenjem života stanovnika Niša, donacijama medicinske opreme, poboljšanjem standarda niških učenika i studenata (stipendije), sponzorisanjem kulturnih manifestacija od značaja za lokalnu kulturnu zajednicu i slično.

Grafikon 10: Primer kvalitativne analize sa pres klipom

Kvalitativna analiza podrazumeva metodologiju analize medijskog sadržaja (Grafikoni 9 i 10).

Analiza komercijalne vrednosti medijskih objava zasniva se na analizi medijskog sadržaja, ali sa dodatnim prikazom medijske vrednosti izveštaja.

Za primenu ove tehnologije koristi se „papirni klipng“, to jest originalne, isečene objave iz štampanih medija, na osnovu kojih se meri broj stubaca svakog izveštaja, da bi se zatim izračunala medijska vrednost izveštaja (Tabele 5 i 6).

Tabela 5: Primer analize komercijalne vrednosti medijskih objava

	Activity	Advertising value (€)	Quality Factor	AvxQF (€)
1.	Night of Ad Eaters	52.834	3	158.504
2.	Magic square	45.595	3	136.785
3.	Coca-Cola Light Fashion week	17.180	3	34.360
4.	Schweppes tennis award	7.878	3	23.634
5.	Clown Doctors	7.795	3	23.385
6.	Karim Rasid	8.620	2	17.240
7.	Win Coca-Cola Elf	5.698	3	17.094
8.	Nike Fitness Conference	8.470	1	8.470
9.	Shark Tale	4.769	1	4.769
10.	BITEF	3.216	1	3.216
11.	Clean The Banks	2.634	1	2.634
12.	Coca-Cola Light McDonald's	2.458	1	2.458
Σ		167.147		432.549

Tabela 6: Primer analize komercijalne vrednosti medijskih objava

CC VILENJACI KRAJ PROMOCIJE						
PRINT						
Rb.	Medij	Emisija	Datum objave	Autor	Veličina teksta	Komercijalna vrednost u din
1	Večernje novosti	Planuli vilenjaci	11.01.05.	I.M.	1 stubac 7 cm	4.550
2	Glas javnosti	Coca-Cola podelila vilenjake	11.01.05.	n.n.	1 stubac 8 cm	3.840
3	Danas	Poslednji Coca-Cola vilenjaci podeljeni	12.01.05.	B.R.	1/16 strane	3.500
3	Blic	Nema više vilenjaka	12.01.05.	M.P.	1 stubac 4 cm	2.360
Total 1:						14.250

5 ZAKLJUČAK

Organizaciona struktura i funkcionisanje preduzeća za monitoring medija zavisi od nivoa digitalizacije štampanih medija. Model organizacije preduzeća za monitoring medija, kao i sektora za analize medijskih sadržaja, bazirane na tradicionalnom pres klipingu, to jest praćenju štampanih medija kao glavnog izvora vesti, razlikuje se od modela ovakve organizacije bazirane isključivo na onlajn vestima.

Metodologija analiza medijskog sadržaja, u slučaju organizacija zasnovanih na tradicionalnom klipingu, zasniva na: prebrojavanju članaka, određivanju indikatora stava (pozitivan, negativan, neutralan) i analizi sadržaja. Zapravo, osnovna metodologija

podrazumeva: prebrojavanje članaka i utvrđivanje IMPP-a, to jest indeksa medijske prisutnosti i pokrivenosti.

Osnovna metodologija primenjuje se za realizaciju: osnovne kvantitativne analize; kvantitativna analiza; kvantitativna analiza korišćenjem IMPP indeksa. S druge strane, realizuju se i analize korišćenjem posebne metodologije, kao što su: kvantitativna analiza korišćenjem specifičnog IMPP indeksa, kvalitativna analiza i analiza komercijalne vrednosti medijskih objava.

Osnovna kvantitativna analiza zasnovana je na metodologiji prebrojavanja članaka. Kvantitativna analiza zasnovana je na metodologiji

prebrojavanja članaka i određivanju indikatora stava. Dok je kvantitativna analiza korišćenjem IMPP indeksa zasnovana na prebrojavanju članaka i određivanju IMPP indeksa.

Kvantitativna analiza korišćenjem IMPP indeksa zasnovana je na prebrojavanju članaka i određivanju IMPP indeksa sa mogućnošću odabira specifične komponente IMPP-a. Kvalitativna analiza podrazumeva metodologiju analize medijskog sadržaja

Analiza komercijalne vrednosti medijskih objava zasniva se na analizi medijskog sadržaja, ali sa dodatnim prikazom medijske vrednosti izveštaja i isključivo se može realizovati korišćenjem „papirnog klipinga”, to jest originalne, isečene objave iz štampanih medija, na osnovu kojih se meri broj stubaca svakog izveštaja, kako bi se izračunala medijska vrednost izveštaja.

CITIRANI RADOVI

- Bengin, S. (2014). Srbija devedesetih: dragocena empirijska arhiva. *Kultura polisa*, XI(23), 371–374.
- Bengin, S., & Ratković Negovan, B. (2014a). Organization Model of the Media Monitoring Company in the Case of Partial Printed Media Digitalisation. *5th International Symposium Engineering Management and Competitiveness 2015 – EMC 2015*. Zrenjanin: Technical Faculty Mihajlo Pupin.
- Branković, S. (2011). *Politička (ne)moć i javnost*. Sremski Karlovci: Kairos.
- Comcowich, W. (2010, July 06). *Media Monitoring, What it is, What it does, How to use it*. Retrieved from Ezine@rticles: <http://ezinearticles.com/?Media-Monitoring---What-it-Is,-What-it-Does,-How-to-Use-It&id=4614763>
- Dawson, R. (2010, Nov 01). *The role of BRIC in the future of global media*. Retrieved from Trends in the Living Networks: http://rossdawsonblog.com/weblog/archives/2010/11/the_role_of_bri.html
- Frankel, N., & Gage, A. (2007). *M&E Fundamentals: A Self-Guided Minicourse*. Washington DC: United States Agency for International Development (USAID).
- Gage, A., & Dunn, M. (2010, Feb). *Monitoring and Evaluating Gender-Based Violence Prevention and Mitigation Programs*. Retrieved from IGWG: http://www.igwg.org/igwg_media/gbv-monitor-eval/gbv-me-facilitators-guide.pdf
- Hauss, D. (1993). Measuring the Impact of Public Relations. *Public Relations Journal*, 49(2), 35–53.
- Perić, N., Krasulja, N., & Gujanica, I. (2010). *Medijske, PR i brend tendencije*. Beograd: Čigoja štampa.
- Radojković, M., & Stojković, B. (2009). *Informaciono-komunikacioni sistemi*. Beograd: Clio.
- Ratković Njegovan, B., & Bengin, S. (2014). Proces monitoringa medija u okruženju novih medijskih tehnologija. *Godišnjak Fakulteta za kulturu i medije: Komunikacija, mediji i kultura*, 6(4), 317–328.

Datum prve prijave: 30.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 21.10.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – APA Sixth Edition:

Bengin, S. (2017, January 15). Metodologija analiza medijskih sadržaja u medija monitoring organizacijama pri delimičnoj digitalizaciji. (Z. Cekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 13-24. doi:10.12709/fbim.05.05.01.02

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Bengin, Senka. "Metodologija analiza medijskih sadržaja u medija monitoring organizacijama pri delimičnoj digitalizaciji." Edited by Zoran Cekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 13-24. doi:10.12709/fbim.05.05.01.02.

Style – **GOST Name Sort:**

Bengin Senka Metodologija analiza medijskih sadržaja u medija monitoring organizacijama pri delimičnoj digitalizaciji [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Cekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 13-24.

Style – **Harvard Anglia:**

Bengin, S., 2017. Metodologija analiza medijskih sadržaja u medija monitoring organizacijama pri delimičnoj digitalizaciji. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 13-24.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Metodologija analiza medijskih sadržaja u medija monitoring organizacijama pri delimičnoj digitalizaciji.
Bengin, Senka. [ed.] Zoran Cekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 13-24.



MENADŽMENT DOGAĐAJA I TURIZAM

EVENT MANAGEMENT AND TOURISM

Aleksandra Brakus

Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **G14, L83**

Apstrakt

Zabava kao globalni fenomen dobija sve više na važnosti i ostvaruje ogromne prihode. Rad se bavi događajima koji mogu biti planirani ili neplanirani i ograničenog trajanja. Menadžment događaja je postao posebno polje izučavanja u velikom broju institucija. Događaji imaju poseban značaj u turizmu, u smislu poboljšanja imidža ili publiciteta određenog grada, zajednice ili regije. Svaka zajednica shvata potrebu organizovanja određenih događaja radi pozicioniranja u svesti publike i razlikovanja od konkurenata i pridobijanja medijske pažnje koja bi joj pomogla da privuče određenu ciljnu grupu. Profesionalci koji se bave organizovanjem događaja moraju posedovati određene menadžerske veštine i znanje koje će im pomoći da upravljaju događajima. Dobra komunikacija, planiranje, vođenje, kontrola su samo neke od potrebnih osobina da bi se uspešno organizovao događaj, kao što je sajam, konferencija, festival ili sportski događaj. Marketing je veoma važan segment, jer on omogućava da se različitim komunikacijama privuče publika i zadovolje njihove potrebe. Organizovanje događaja je usluga, koja nije opipljiva, samim tim zahteva dodatno angažovanje menadžera i celog tima da se stvori dobar imidž kao garancija kvaliteta. Menadžment događaja zajedno sa turizmom i kulturom predstavlja partnersku saradnju koja bi trebalo da doprinese stvaranje zajedničke usluge. Na taj način kulturna industrija zauzima značajno mesto u globalnoj ekonomiji.

Ključne reči: menadžment događaja, turizam, promocija, marketing

Abstract

Fun as a global phenomenon is getting more on importance and making huge profits. The work deals with events that can be planned or unplanned and of limited duration. Event management has become a separate field of study in a number of institutions. Events have special significance in tourism, in terms of improving the image of the publicity or certain city, community or region. Each community has realized the need to organize certain events for positioning in the minds of the audience and differentiation from competitors and winning media attention that will help it to attract a specific target group. Professionals who deal with organizing the event must possess a certain management skills and knowledge that will help them to run the events. Good communication, planning, management, control is just some of the qualities needed to successfully organize an event such as a trade show, conference, festival or sport event. Marketing is a very important part, because it allows the various communications to attract audiences and satisfy their needs. Organizing the event is a service that is not tangible, and

Adresa autora:

Aleksandra Brakus

brakus011@gmail.com



therefore requires additional engagement of managers and the whole team to create a good image as a guarantee of quality. Event management, together with tourism and culture represents a partnership that should contribute to the creation of common services. In this way, the cultural industry occupies an important place in the global economy.

Keywords: event management, tourism, promotion, marketing

„Menadžment pomaže napore organizovanih grupa i pojavljuje se kada ljudi žele da sarađuju kako bi postigli ciljeve“

Daniel A. Wren, The History of Management Thought

1 UVOD

Promene koje su se desile u poslednje vreme u našem okruženju kao što su političke, ekonomske, socijalne, kao i razvoj tehnike i tehnologije, uticale su na način poslovanja preduzeća. U tržišnom ambijentu profitne organizacije, proizvodne i uslužne, prema svojim postojećim i potencijalnim kupcima nastupaju i u ulozi komunikatora i promotera.

Masovna proizvodnja, iznedrivši probirljivo tržište i žestoku konkurenciju, nametnulo je potrebu sistematske i kontinuirane promotivne komunikacije. Strateški se pristupa koncipiranju promotivnog miksa, kako bi se optimalno odgovorilo šta reći, kome i koliko puta. Intenzivna konkurencija i globalno poslovno okruženje su označili eru globalnog konkurentskog repozicioniranja.¹ Traganje za inovativnim načinima ostvarivanja tržišnog uspeha je uočljivo na svim poljima poslovnog delovanja. (Rakita & Mitić, 2010)

Dobar menadžment je osnovni uslov za pokretanje preduzeća, napredak u poslovanju i zadržavanje pozicije na tržištu nakon što preduzeće postigne određeni uspeh. (Williams, 2010, p. 2)

Menadžeri u organizaciji treba da se pozabave pitanjem efikasnosti i efektivnosti poslovnog procesa. Efikasnost podrazumeva obavljanje posla uz minimum napora i troškova, dok efektivnost podrazumeva izvršavanje zadataka

koji doprinose ostvarenju organizacionih ciljeva kao što su kvalitetna usluga i zadovoljstvo kupaca.

Od menadžera se traži da rešavaju veoma složene probleme, i ako u mnogim situacijama oni nemaju ni vremena, ljudi ili resursa. Njihova odgovornost je velika i zahteva da obave posao na vreme i u skladu sa budžetom.

Začetke današnjih ideja o menadžmentu možemo da nađemo u raznim istorijskim periodima, ali u poslednja dva veka systemske promene vezane za prirodu posla i način organizacije jasno su pokazale da postoji potreba za menadžerima.

Anri Fejol (Henri Fayol) je bio generalni direktor (chief executive officer – CEO) velike kompanije čelika, početkom XX veka. Ujedno je bio jedan od osnivača nauke o menadžmentu. Na osnovu svog iskustva Fejol je zaključio da „uspeh kompanije mnogo više zavisi od administrativnih sposobnosti njenih lidera nego od njegovih tehničkih sposobnosti“. (Wren, Bedeian, & Breeze, 2002, p. 918)

Funkcije menadžmenta po Fajolu su: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Istraživanja pokazuju da menadžeri koji dobro obavljaju te funkcije su uspešniji, da sebi obezbeđuju napredak u karijeri, a svojim kompanijama profit.

Planiranje podrazumeva određivanje ciljeva jedne organizacije i načina na koji oni trebaju da se ostvare. Planiranje predstavlja jedan od najboljih načina da se poboljšaju poslovne performanse.

¹ Repozicioniranje predstavlja reviziju tekućeg pozicioniranja brenda i pratećeg marketing miksa i traženje nove atraktivnije pozicije. Ciljevi repozicioniranja su produženje životnog ciklusa brenda. Ono je neophodno ako se: 1)

konkurencija pozicionira sledeći posmatrani brend sa nepovoljnim uticajem na tržišno učešće, 2) promene preferencije poslovnih kupaca, 3) otkriju se nove grupe preferencija sa obećavajućim mogućnostima ili 4) učini greška u originalnom pozicioniranju.

Organizovanje predstavlja odlučivanje o tome gde će se odluke donositi, ko će obavljati koje poslove i zadatke i ko će u organizaciji raditi za koga.

Vodjenje je treća funkcija menadžmenta i podrazumeva inspirisanje i motivisanje zaposlenih da naporno rade da bi se ostvarili ciljevi organizacije.

Kontrola kao poslednja funkcija menadžmenta, odnosi se na nadgledanje napretka u ostvarivanju ciljeva i preduzimanju korektivnih akcija ako postoje neke poteškoće u postizanju napretka.

Henri Minberg je pratio pet generalnih direktora u SAD i analizirajući postupke i razgovore, zaključio je da menadžeri obavljaju tri ključne vrste uloga dok rade svoj posao (Williams, 2010, p. 10):

- interpersonalne uloge,
- informacione uloge,
- uloge u odlučivanju.

Drugim rečima menadžeri razgovaraju sa ljudima, sakupljaju i pružaju informacije i donose odluke.

2 MENADŽMENT DOGAĐAJA

Događaji imaju veoma važnu ulogu u društvu. Ljudi koji organizuju događaje su profesionalci, menadžeri koji poseduju određene veštine i znanja. Menadžeri događaja istražuju, dizajniraju, planiraju, koordiniraju i vrše evaluaciju događaja. Oni organizuju javno okupljanje sa određenom namerom održavanja sastanka, proslave, edukacije, marketinga itd.

Zabava je fenomen koji raste i razvija se na globalnom nivou. U Websterovom rečniku pod pojmom događaj se podrazumeva „bilo koje takmičenje u sportskom programu“ (Merriam Webster's Collegiate Dictionary, 2016). Ova definicija je ograničena ako uzmemo u obzir gde se sport završava, a gde počinje zabava. Mnogi sportovi imaju više zajedničkog sa pozorištem nego sa samim sportom.

Donald Getz kaže: događaji čine jednu od najzujbujljivijih i najbrže rastućih oblika fenomena koji su zasnovani na dokolici, biznisu i turizmu. (Getz, 1997)

Posebna privlačnost događaja potiče iz ograničenog trajanja i prirodne jedinstvenosti. Pojam festival može obuhvatiti mnogo događaja, predstavljao je vreme relaksacije i oporavka, koga je često pratio težak fizički rad, u toku setve ili

žetve. Festivali su predstavljali proslave i kulturu neke zajednice. Sadržaj takvih događaja je bio raznolik, praćen muzikom, igrom ili dramom.

Sajmovi se pojavljuju dosta davno i omogućuju trgovcima da izlažu svoju robu. Dok organizovanje sportskih događaja pruža zabavu i organizovanje raznih okupljanja. Sve ovo ide u prilog da rast planiranih događaja utiče na povećanje poslovnih mogućnosti, karijera i razvoj turizma. Menadžment događaja se izučava kao posebno polje u velikom broju obrazovnih institucija. Profesionalci koji rade u ovoj oblasti moraju posedovati određene kompetencije koje će im pomoći da dobro upravljaju događajima. Potrebno je da menadžeri događaja poseduju komunikacijske veštine, pisane i verbalne, delegiranje zadataka i saopštavanja zaposlenima šta se od njih očekuje. Takođe, menadžeri bi trebalo da poseduju i veštine: održavanje dobre komunikacije sa zaposlenima, planiranje, kontrolisanje, dobre komunikacione veštine i korišćenje uspešnih tehnika za upravljanje vremenom.

Zabavni događaji su interesantni i privlače veliki broj posetilaca. „Koncerti mogu biti izuzetno isplativi u finansijskom smislu, ali mogu stvoriti i velike finansijske probleme, ako prodaja karata nije uspešna. Trenutak puštanja u prodaju, kao i cena ulaznice, su kritični elementi koji utiču na finansijski rezultat takvih događaja“. (Van Der Vagen, 2010, p. 13)

Prilikom razmatranja organizovanja događaja bitno je pronalaženje mesta održavanja događaja. Potrebno je razmotriti sve posledice odabira prostora. Prilikom izbora mesta organizator mora imati na umu više faktora.

Sposobnost prostora da ostvari svrhu događanja (Van Der Vagen, 2010, p. 26):

- Okolina
- Lokacija
- Blizina javnog prevoza
- Parkiralište
- Broj mesta za sedenje
- Karakteristike prostora (npr. pozornica)
- Trošak uređenja, ozvučenja, osvetljenja
- Trošak rada
- Logistika potrebna za postavljanje opreme
- Organizacija hrane i pića
- Bezbednost

Menadžer događaja se uvek mora rukovoditi time da pronade prostor koji najbolje odgovara zahtevima klijenata i publike. Prilikom pravljenja koncepta događaja moraju se uzeti potrebe svih učesnika. Finansijska pitanja su veoma važna prilikom kreiranja događaja. Početne procene mogu lako da izmaknu kontroli, neophodno je korigovati finansijsku strukturu ukoliko dođe do nekih ne predviđenih problema. Pored ovoga, za organizovanje događaja bitno je vreme kada se događaj održava. Ako uzmemo za primer, festival jela i vina je bolje organizovati u jesen nego leti, zbog velikih vrućina, da bi posetiocima bilo prijatnije. Vremenske prilike imaju uticaj na održavanje događaja. Kada se organizuju letnji festivali, kiša može znatno da poremeti organizaciju događaja. Vešt menadžer će uzeti u obzir vremenske prilike, doba godine i druga dešavanja koja se organizuju, koja bi mogla da odvuku publiku.

3 MARKETING DOGAĐAJA

Marketing predstavlja jedan od najstarijih ljudskih aktivnosti, ali se ipak smatra mladom menadžerskom disciplinom. Neki elementi marketinga dosežu čak i do antičke Grčke, Feničana i Mletačkih trgovaca, ali svoj puni značaj dobija razvojem tržišta.

Koren termina marketinga je u anglosaksonskoj reči tržište („market“). Marketing je, u stvari, jezička kovanica čije je etimološko značenje „stavljanje na tržište“. Praktično, marketing podrazumeva neposredne i posredne aktivnosti koje preduzeće preduzima ili ima nameru da preduzme prema izabranom tržištu. (Milisavljević, Maričić, & Gligorijević, 2007, p. 4) Marketing koncept se danas čini tako logičnim što ranije nije bio slučaj. Na početku on nije bio dovoljno prepoznat kao deo poslovne filozofije menadžmenta i bitan deo u organizaciji preduzeća.

Marketing događaja predstavlja proces upotrebe marketing miksa za dostizanje organizacionih ciljeva kroz stvaranje vrednosti za klijente i potrošače. Pored toga, organizacija mora prilagoditi marketing orijentaciju koja naglašava izgradnju međusobno korisnih odnosa i održavanja konkurentске prednosti. (Ljubojević & Andrejević, 2002)

U marketingu se satisfakcija povezuje sa nastojanjem potrošača da ostvare zadovoljstvo kupovinom proizvoda i usluga. Od potrošačevog stepena satisfakcije zavisi ponovna kupovina proizvoda ili usluga. U slučajevima gde potrošači nisu zadovoljni obavljenom kupovinom odnosno performansama proizvoda osećaju se prevarenim i skoro je sigurno da će pri zadovoljenju iste potrebe koristiti drugu marku proizvoda.

Marketing je važan jer pomaže u privlačenju publike, bez koje bi svako događanje propalo. Publika donosi odluke o trošku i trudu uloženom u svoj dolazak, pa ih upoređuje sa koristima prisustva na događanju. Razumevanje procesa kojim publika donosi odluke neophodno je za svakoga ko se bavi planiranjem i reklamom događanja. Proizvodi događanja po pravilu podrazumevaju kombinaciju dobara i usluga, što predstavlja pravi izazov za sve uključene u marketing događanja. (Van Der Vagen, 2010, p. 66)

Usluge kao što je organizovanje događaja su neopipljive, što može stvarati probleme. Fizički dokazi predstavljaju ključ za marketing događaja. Proizvodnja događaja predstavlja dokolichni doživljaj, kako bi se zadovoljile identifikovane potrebe određene ciljne grupe.

Marketing plan događaja se sastoji od određivanja tržišta do koga se želi doći i medija koji bi bio najpogodniji za taj zadatak. Odnosi s javnošću su jako bitni da bi se na pravi način upravljalo imidžem događaja u svesti javnosti i publike. Potrebno je dostaviti prave informacije određenim medijima koji će napisati članak o događaju. Konferencije za medije se mogu održati pre, ali i za vreme događaja. Neophodno je uključiti javne ličnosti koje svojim prisustvom mogu povećati publicitet.

Osoba koja je zadužena za odnose s javnošću pred sobom ima velike izazove. Svaki razgovor ili telefonski poziv daje priliku za „prodaju“ događaja. Uspostavljanje odnosa lojalnosti sa klijentima dobija na važnosti. Danas kompanije napuštaju masovni marketing i prelaze na marketing namenjen izgradnji snažnih odnosa sa kupcima. Kompanije podržavaju informatičko poslovanje, jer informacija ima prednost zato što je laka za diferencijaciju, prilagodljiva je, može se personalizovati i preneti putem mreže

neverovatnom brzinom. Kompanije su razvile mogućnost prikupljanja informacija o pojedinačnim kupcima i ostalim stejkholderima. Na taj način su postale fleksibilnije i sposobne da prilagode marketinšku komunikaciju svakom kupcu pojedinačno.

Kupce, odnosno publiku je sve teže zadovoljiti. Oni su pametniji, informisaniji, svesni cena, zahtevni su, kontaktiraju ih konkurenti sa istim ili boljim ponudama. Izazov menadžera nije da kupci budu zadovoljni, jer mnogi konkurenti su u stanju da učine to isto. Izazov je da stvore oduševljenu i lojalnu publiku.

Postoje dva glavna načina zadržavanja kupaca. Jedan se sastoji u postavljanju većih barijera za prelazak. Neki su manje skloni da pređu kod drugog dobavljača ako to zahteva velike troškove kapitala, istraživanja, ili gubitak popusta na lojalnost. Bolji pristup sastoji se u pružanju veće satisfakcije kupcu. Tada je konkurentima teže da ponude niže cene ili podsticaj za prelazak kod njih (Kotler & Keller, 2011, p. 155).

Tehnologija danas predstavlja sve bitniju komponentu za najbolje odnose u marketingu. Kompanije ne mogu svoj e – mail pravilno da usmere ka različitim kupcima ako unapred nije uklopljen u softver baze podataka. Takođe, ne mogu svoje računare da prilagode svojim kupcima bez napretka u veb tehnologiji. Da bi se postigao CRM moraju se koristiti e – mail, veb sajтови, pozivni centri, baze podataka, softveri za baze podataka i to sve radi unapređenja stalnog kontakta sa publikom.

Bitno je da menadžeri događaja vode računa o pozicioniranosti događaja u svesti potencijalne i sadašnje publike.

Kotler pozicioniranje definiše kao akt oblikovanja ponude preduzeća na taj način da potrošači mogu da ocene gde je mesto organizacije u odnosu na konkurenciju. On ukazuje na postojanje razlike između termina pozicioniranja brenda i tržišnog pozicioniranja odnosno pozicije brenda.

Pozicioniranost brenda predstavlja mesto koje brend zauzima u mislima kupaca u odnosu na konkurentske proizvode ili na način na koji je brend definisan od strane kupaca na osnovu njegovih atributa. Dok termin tržišno pozicioniranje brenda odnosi se na postavljanje

brenda na određeno mesto na tržištu gde će naići na dobro prihvatanje u poređenju na konkurenciju.

Strateško pozicioniranje je osnova za kreiranje marketing miksa. Svi elementi marketing miksa treba da budu u skladu sa konceptom pozicioniranja

Neki sportski događaji obeležavaju značajne istorijske datume. Takav primer je Vimbldonski teniski turnir, koji ima međunarodni značaj. Vimbldon kao takmičenje je opšte poznat, u toku godina uspostavio je ulogu tkiva britanskog života. On predstavlja simbol svega onoga najboljeg u sportu, kraljevsko pokroviteljstvo i socijalnu politiku.

Takvi događaji imaju poseban značaj, u smislu tradicije, atraktivnosti, imidža ili publiciteta, koji omogućuje domaćinu, zajednici ili destinaciji ostvarenje konkurentske prednosti. Sve više svaka zajednica ili destinacija uočava potrebu za organizovanjem jednog ili više ovakvih događaja kako bi se obezbedili viši nivoi medijske izloženosti i slikovitog prikazivanja koji pomažu ostvarenju i kreiranju konkurentske prednosti. (Van Der Vagen, 2010, p. 9)

Kulturni turizam omogućava da mesta koja nisu isključivo turistička tokom čitave godine mogu da kreiraju turističku ponudu zahvaljujući svojim kulturno umetničkim potencijalima i kreiraju događaje koji bi privukli turiste. Kulturni turizam omogućava svakom od nas da bolje upozna različite kulturne destinacije.

Pod turističko – kulturnim potencijalima podrazumevaju se i tradicionalne i savremene duhovne vrednosti, kao što su lokalni folklor – običaji, jezik, verovanja, narodna umetnost i sve ono što je tradicionalno i specifično lokalno, ali i savremeno stvaralaštvo i živu kulturu – izložbe, pozorišne predstave, muzički spektakli, godišnjice, jubileji, festivali. Pod tim podrazumevamo i prirodne potencijale, bogatstvo flore i faune, ali i prirodne i ambijentalne celine. (Đukić Dojčinović, 2005, p. 10)

Određena turistička ponuda svake nacije, regije jeste kulturni identitet. Ono po čemu se razlikuju zemlje, gradovi to je istorija, jezik, kultura naroda, umetnost, verovanja i običaji i sve one specifičnosti lokalne kulturne vrednosti koje ne postoje nigde drugde. Kultura je vredan deo turizma, od koje zavisi i razvija se.

Ono što je neophodno jeste da menadžeri uvide ovaj resurs i aktiviraju kulturne potencijale u vidu događaja, koji će biti dovoljno atraktivni na turističkom tržištu. Potrebno je organizovati kulturne događaje koji će podsećati na znamenite ljude i istorijske događaje koji su vezani za određeni grad, regiju.

Ako posmatramo sa stanovišta marketinga i odnosa s javnošću kulturni turizam i menadžment događaja služe poboljšanju imidža jednog mesta, regije ili države. Pozicioniranje određenog kulturno turističkog događaja u svesti potrošača postiže se korišćenjem marketinških komunikacijama i uspostavljanjem odnosa lojalnosti sa određenom ciljnom grupom.

Menadžeri imaju zadatak da lokalne potencijale aktiviraju i učine ih atraktivnim za publiku i turiste, kao i za lokalno stanovništvo. Ako turističko - kulturne potencijale očuvamo za nove generacije turista i lokalno stanovništvo, dobićemo održivi kulturni turizam.

Pozorišni festival koji je osnovan 1954. godine je jedan je od najstarijih i najvećih festivala društvenih pozorišta u Sjedinjenim Državama. Počeo je sa tri pozorišne grupe, da bi se danas proširio na veći broj učesnika. Godišnji festival održava se svakog proleća. To je popularni događaj koji traje četiri – pet dana na kojem

učestvuju u proseku dvadeset grupa, koji nije samo zabavnog, već i edukativnog karaktera.

Festival se završava uvek nedeljom i tog dana se izvode tri – četiri predstave koje su odabrane od žirija, kao i dodela nagrada i priznanja grupama za izvrsnost izvođenja predstava. Svi željno iščekuju dodelu nagrada. Ovaj festival je povezan sa Regionalnim festivalom Nove Engleske (NERF), koji se održava svake dve godine.

Na primeru pozorišnog festivala možemo videti kako su kulturni događaji i menadžment događaja povezani i koliko mogu da utiču i na kulturni turizam i na posetu publike kulturne manifestacije koja je postala tradicionalna.

4 ZAKLJUČAK

Ako gledamo sa ekonomskog stanovišta, kulturni turizam predstavlja izlazak kulture na tržište sa svojim kulturno umetničkim proizvodima i uslugama. Menadžment događaja, kultura i turizam predstavljaju komplementarne grane, koje bi trebalo da uspostave partnersku saradnju i udruže se u oblikovanju zajedničkih proizvoda i usluga.

Na taj način dobijamo kulturnu industriju koja se veoma brzo razvija i zauzima značajno mesto u svetskoj ekonomiji.

CITIRANI RADOVI

- Đukić Dojčinović, V. (2005). *Kulturni turizam, menadžment i razvojne strategije*. Clio.
- Getz, D. (1997). *Event Management & Event Tourism*. Cognizant Communication Corporation.
- Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing Management* (XIV edition ed.). Boston, USA: Prentice Hall.
- Ljubojević, Č., & Andrejević, A. (2002). *Menadžment događaja*. Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis.
- Merriam Webster's Collegiate Dictionary. (2016). *event*. Retrieved from Merriam Webster's Collegiate Dictionary: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/event>
- Milisavljević, M., Maričić, B., & Gligorijević, M. (2007). *Osnovi marketinga*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Rakita, B., & Mitić, S. (2010). Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i ekstenzije brenda. *Srpsko udruženje za marketing*(2).
- Van Der Vagen, L. K. (2010). *Event Management, Upravljanje događajima – u turizmu, kulturi, biznisi i sportu*. Mate.
- Williams, C. (2010). *Principi Menadžmenta*. Beograd: Data Status.
- Wren, D., Bedeian, A., & Breeze, J. (2002). The Foundations of Henri Fayol's Administrative Theory. *Management Decision* 40, MCB UP Ltd.

Datum prve prijave: 04.04.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 17.09.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – **APA** Sixth Edition:

Brakus, A. (2017, January 15). Menadžment događaja i turizam. (Z. Cekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 25-31. doi:10.12709/fbim.05.05.01.03

Style – **Chicago** Sixteenth Edition:

Brakus, Aleksandra. "Menadžment događaja i turizam." Edited by Zoran Cekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 25-31. doi:10.12709/fbim.05.05.01.02.

Style – **GOST** Name Sort:

Brakus Aleksandra Menadžment događaja i turizam [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Cekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 25-31.

Style – **Harvard** Anglia:

Brakus, A., 2017. Menadžment događaja i turizam. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 25-31.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Menadžment događaja i turizam. **Brakus, Aleksandra**. [ed.] Zoran Cekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 25-31.



TERORISTIČKE ORGANIZACIJE U RUSIJI U XIX VEKU

TERRORIST ORGANIZATIONS IN RUSSIA IN THE NINETEENTH CENTURY

Boris Bursać

Opština Čukarica, Beograd, Srbija

Stanislav Glumac

Univerzitet „Džon Nezbit“, Fakultet za poslovne studije, Vršac, Srbija

©MESTE

JEL Category: **B29, N43**

Apstrakt

Intelektualno traganje za slobodom kao jedan od najvažnijih oblika konekcije ljudi u društvenoj zajednici, negacija političke moći, autoriteta, države, nametnutih normi i običaja samo su neke od osobina političkih teorija većine terorističkih organizacija. U ovom radu su upravo ti fenomeni, te grupe i terorističke organizacije, koji su delovali na teritoriji Rusije u XIX veku konkretno analizirane. Terorizam je uslovljen postojanjem terorističke organizacije, kao kolektiviteta, zatim čoveka kao pojedinca i neposrednih aktera terorizma. Cilj ovog rada je ideja da se pruže potrebna znanja proistekla iz opsežne analize, pre svega terorističkih organizacija sa prostora Rusije i da se na najbolji način u pravom smislu omogući razumevanje njihovih delatnosti i njihovog velikog uticaja na razvoj terorizma u celini. Dokaz njihovog fascinantnog uticaja je i eskalacija terorizma poslednjih godina, odnosno veliki broj nevinih žrtava, razaranja a posledice koje terorizam izaziva u međunarodnom odnosima je postao impozantan i sve više postaje predmet interesovanja naučnika i stručnjaka iz ove oblasti koji nastoje da definišu ovaj fenomen. Stoga, možda neverovatno zvuči, ali su ondašnji pa i današnji teroristi izuzetno inteligentni i promišljeni ljudi, samo što biraju terorizam kao njima racionalni izbor za ostvarivanje svojih političkih ciljeva. Oni su odabrali put krvoločnog razaranja, put širenja straha i panike širom sveta. Zato svaka zemlja ima obavezu prema svom narodu da se bori protiv ovog velikog zla današnjice i već jednom pokuša da mu se odupre.

Ključne reči: terorizam, terorističke organizacije, zemlja i volja, čigirinška zavera, severna unija ruskih radnika, narodna volja

Abstract

The intellectual quest for freedom as one of the most important forms of connection of people in the community, the negation of political power, authority, state, imposed norms and customs are

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Boris Bursać

borisbursac89@gmail.com



just some of the features of the political theory of most terrorist organizations. In this work, it is these phenomena, as well as groups and terrorist organizations which operate on the territory of Russia in 19th century specifically analyzed. Terrorism is caused by the existence of a terrorist organization, as a collective, then the person as an individual and direct actors terrorism. The aim of this work is the idea to provide the necessary knowledge stemmed from an extensive analysis of terrorist organizations from the region of Russia and that the best way to enable a true sense of understanding of their business and their great influence on the development of terrorism in general. Evidence of their impact is fascinating and the escalation of terrorism in recent years, and a large number of innocent victims, the destruction and the consequences that causes terrorism in international relations has become an imposing and is increasingly becoming a subject of interest of scientists and experts in this field who are seeking to define this phenomenon. Therefore, every country has an obligation to its people to fight against this great evil of today and once tried to resist him.

Keywords: terrorism, terrorist organizations, earth and will, Chigirin conspiracy, Northern Union of Russian Workers, National will

1 UVOD

Sa apsolutnim pravom može se reći da ne postoji ni jedna zemlja, ni jedna naseljena teritorija na kugli zemaljskoj koja je imuna na terorizam. Iako koreni terorizma sežu daleko u prošlost, terorizam je proizvod modernog doba, a njegovi uzroci i motivi su različiti. Terorizam je danas jedan svetskih problema s obzirom da se kao pojavni oblik u jednoj sredini nikad ne izoluje, već se kao šumski požar širi na druge prostore i veoma ga je teško zaustaviti. Svi se koriste pojmom terorizam a da li ga iko razume? Šta je konkretno terorizam, šta ga uzrokuje, mora li terorizam biti politički motivisan ili ga možemo okarakterisati kao slučajan napad pun mržnje, koliko je za pojam terorizma bitno da se oformi psihološko stanje straha, šta to znači biti nevina žrtva, ko je nevin a ko kriv, je li terorizam napad isključivo na vojne mete ili uključuje napade na civile i neborce. Kako to da u eri informacionog savršenstva pojam terorizam postaje sve manje jasan što se više upotrebljava, šta je to "cyber terorizam", "bioterorizam" i "agroterorizam". Ja kao ekonomista po vokaciji ne mogu a da se ne osvrnem na ekonomski aspekt odnosno na konkretno pitanje da li se terorizmom ranjavaju samo ljudi ili postoji i terorizam koji utiče na ekonomski poredak, da li je istina da postoji paralelni ekonomski sistem kojim se finansira terorizam, šta je to terorizam pod patronatom neke države, da li su česti uzroci pojave terorizma nezaposlenost, inflacija, masovno otpuštanje radnika, anarhičnost obrazovnog sistema, opšta

socijalna nesigurnost, da li je moguće privatizovati terorizam¹. Da li je onda opravdano govoriti o ljudskom terorizmu koji konstantno napada i ugrožava biljni i životinjski svet? Na sva ova pitanja odgovor je izuzetno teško dati samim tim što je terorizam (Best & Nocella, 2004) vrlo složen pojam a i veoma subjektivan, krajnje opterećen, emocionalno i politički nabijen izraz čije značenje zavisi pre svega od političke ideologije i programa pa čak i kulture kojoj osoba pripada. Nedavna istraživanja definicija terorizma koje su sprovedi vodeći naučnici pokazalo je da postoji neverovatnih 109 definicija terorizma (Schmid & Jongman, 2005). Definicije terorizma predstavljaju problem oko kog se još nije postigao konsenzus, problem se javlja prvenstveno kada pojedinac, kojeg jedan deo društva naziva teroristom, postaje simbol borca za slobodu drugom delu tog društva i samim tim taj problem ostavlja otvorenim. Sa druge strane imamo konstantne političke prepirke, situacije u kojima ni Opšta skupština ujedinjenih naroda ni kasnije Evropska unija sve do 1985. godine nije bila sposobna oblikovati adekvatnu definiciju terorizma koje je prihvatljiva svim državama članicama. Svakako moramo naglasiti još jedan primer pojmovne neodređenosti koje leži u činjenici da čak američko Ministarstvo spoljnih poslova, Ministarstvo odbrane i FBI koriste totalno različite definicije pojma terorizam. Dakle sa pravom možemo zaključiti da terorizam očigledno nije samo prosta reč već oružje. Očito su definicije politički motivisane tako je bilo, jeste i biće iz prostog razloga što se ljudi kao predatori njima

¹ IRA je kontrolisala privatni sistem prevoza putnika, tako da je svaki put kad bi neko seo u

taksi u Belfastu zapravo finansirao IRA a da toga nije bio ni svestan.

služe kako bi određene pojedince i grupe obeležili i njima naudili.

Najčešće ljudi svoje protivnike nazivaju teroristima kako bi ih demonizovali i samim tim osujetili njihove ciljeve a svoje ciljeve i sredstva koja koriste kako bi te ciljeve sprovedi u delo opravdavaju. Ja se apsolutno moram složiti sa čuvenim filozofom Ludvigom Vitgeštajnom (Ludwig Josef Johann Wittgenstein) koji tvrdi da se ne može uvek precizno odrediti koliko je elementa potrebno za neku definiciju, niti koji su to elementi, no može se ponuditi skup povezanih koncepata. Dakle ne postoji univerzalna definicija terorizma i sumnjam da će ikad i postojati ali konsenzus se mora postići bar oko glavnih odrednica odnosno aspekata terorizma kao što su: politički ili ideološki motivi, nasilje, strah, napad na neborce, pretnja, zastrašivanje, način borbe, strategija, taktika itd. Ali kao što piše čuveni stručnjak za terorizam Valter Laker (Walter Ze'ev Laqueur). "Čak i da postoji objektivna, nevrednosna definicija terorizma koja bi pokrila sve njegove važne aspekte i osobine, neki bi je još uvek odbacivali iz ideoloških razloga". Značajan broj autora smatra da za pravilno shvatanje pojma terorizma treba usmeriti pažnju na osnovne elemente koje smo gore napomenuli, tako da imamo definiciju Vilijema O'Brajana (William O'Brien) koja kaže da terorizam može biti i dopunska strategija u okviru rata ali je jedinstven po upotrebi oružane sile i ciljeva: *"Cilj mu je da se stvori atmosfera straha i zaplašenosti i da se izazove gubitak poverenja u postojeće sisteme bezbednosti, da se time oni oslabe i lakše dovedu do raspada"*. Jedna od celovitih definicija terorizma je da se *"savremeni terorizam, kao višedimenzionalni politički fenomen može odrediti kao složeni oblik organizovanog, individualnog i ređe institucionalizovanog političkog nasilja, obeležen zastrašujućim brutalno-fizičkim i psihološkim metodama političke borbe kojima se obično u vreme političkih i ekonomskih kriza, a ređe u uslovima ekonomske i političke stabilnosti jednog društva, sistematski pokušavaju ostvariti 'veliki ciljevi' na način potpuno neprimeren datim uslovima"* (Simeunović, 2009).

Američka naučnica Sindi Kombs definiše terorizam kao *"sintezu rata i pozorišta, dramatizaciju najzabranjenijih vrsta nasilja, izvršenih na nevine žrtve i pred očima javnosti, u nadi da će one izazvati raspoloženje straha, za*

političke svrhe". Zadatak oblikovanja (Best & Nocella, 2004) tačne definicije danas je svakako od ogromne važnosti, na kocki je dakle samo demokratija i pravo na drugačije mišljenje, ništa više. Nejasne definicije terorizma daju veću slobodu za progon onih koji im se suprotstavljaju. Terorizam je tu praktično od kada civilizacija pamti početak društvenopolitičkih uređenja, pa do danas. Terorizam praktično neraskidivo vezan za politiku pa možemo reći da je i star koliko i politika. Prvim poznatim teroristima smatraju se Asirci koji su otrovom mazali zidove neprijateljskih utvrđenja, poznati teroristi bili su i vladari Rimskog carstva; u srednjem veku znamo za Robenspijerovu *'vladavinu terora'* po kojoj je terorizam i dobio ime. Terorizmom kao činom nepravedne i nedopuštene agresije služio se velik broj vladara kroz istoriju kako bi došli na vlast ili se na njoj zadržali. Veliko širenje terorizma dogodilo se već u 19. veku kad su se terorizmom počeli služiti pristalice anarhizma u zapadnoj Evropi, Rusiji i Americi, nastojeći da atentatom ukloni osobe na vodećim pozicijama u upravljanju državom (Vejnović, Šikman, & Radulj, 2006).

Upravo će terorizam i terorističke organizacije u Rusiji u 19.veku biti predmet daljeg istraživanja ovog rada. Nemoguće je govoriti o terorizmu a ne dotaći se istorijskog konteksta koji je jako bitan za ovu tematiku, moderni terorizam možda počinje od Francuske revolucije (1789-1795) ali je neosporna činjenica da je terorizam rođen kao dete ekstremne levice (Simeunović, 2009) to jest nesporna je njegova idejna veza sa levim krilom te revolucije. Svakako znamo da je sledeća velika revolucija koja se odigrala 1848. godine nosila obeležje levičarskih ideja ali, ono što je suštinski bitno jeste da je neuspeh ove revolucije proizveo prve bombaške napade i atentate. Dakle ovaj rad predstavlja svojevrsan uvid na jedan period u kom je terorizam počeo da se rađa, u kome se javljaju prve i prave terorističke organizacije kakva je Narodna Volja, i pre svega period u kome je sloboda govora otvorila pandorinu kutiju i oslobodila jedan vid ekstremnog delovanja koje i dan danas "drma" svetom.

2 ZEMLJA I VOLJA

Tih godina kako navodi Aleksej Jelačić u svom delu, *Istorija Rusije: Velike reforme, reakcija i revolucija* dolazi do velikih problema sa Poljacima, jer je Aleksandar II prilikom posete Varšavi jasno

naveo da Poljaci moraju istog momenta napustiti svoja maštanja, mada su Poljaci i nakon te izjave gajili simpatije prema caru, smatrajući da će ipak nešto uraditi u njihovu korist. Amnestija bivšim revolucionarima kao i pojedini ustupci pružili su nadu Poljacima. U delu se jasno navodi sledeće "Vlada je dozvolila osnivanje Poljoprivrednog Društva, kome je malo falilo da postane središte političke akcije. Član pokrajinske uprave bio je markiz Veljopoljski, koji se svojski trudio da udari čvrste temelje autonomiji kraljevine Poljske², i da sprovede seljačku reformu oslanjajući se na carsku Rusiju i napuštajući misao o Velikoj Poljskoj" (Jelačić, 1929). Naravno do sukoba je kad tad moralo da dođe, vlada je morala brže bolje da raspusti formirano Poljoprivredno društvo, što će kasnije dovesti do masovnih demonstracija koje su kao i svake druge u ovom periodu carske Rusije bile krvavo slomljene. Ovaj incident nije bio ništa drugo do početak dugo očekivane revolucije, koja će stvoriti put formiranju dveju tajnih organizacija, koje su po svom delovanju slobodno možemo reći formirane u dve grupe jedna je umerenijih tendencija i nazivala se *Direkcija belih* a druga je bila izuzetno revolucionarna i nosila je ime *Tajni komitet crvenih*. Svaka ideja vlasti da umiri besne revolucionare naravno nije uspeła što dovodi do sledeće situacije da "1862. godine revolucionarna organizacija proglasi ustanak i sebe revolucionarnom vladom" (Jelačić, 1929). I ovaj ustanak iako je buknuo brzo kako kakav požar još brže je ugašen i to na veoma krvav način. Pomoć koju su pružile zapadne sile Poljskoj, adekvatno su odbačene od strane Rusije. Cela ova buna dovela je do najrepresivnijih mera koje je poljski narod pretrpeo dok je bila pod jarmom carske Rusije.

Pod ovim represivnim merama podrazumevamo da je celokupna samoproklamovana revolucionarna vlada uhapšena i osuđena na smrtnu kaznu, možda su seljaci i dobili nekakve beneficije, ali ono što se nosilo pod plaštom tih beneficija je mnogo gore a odnosi se na razne torture, progone, zabrane počev od "progona poljskih manjina, katolika, zabrana ukrajinskog i maloruskog jezika, dakle sprovedena je jedna izrazito jaka rusofilski politika" (Jelačić, 1929).

Plan jedne opšte bune, 1863. godine, bio je upravo kombinovan sa poljskim ustankom i mogao je da bude veoma opasan da nije na vreme otkriven i osujećen. Ali već godine 1865. javlja se takozvana Organizacija sa sledećim programom (Jelačić, 1929):

- Propaganda među seljacima za nacionalizaciju zemlje,
- Buna seljaka protiv posednika, protiv plemstva i protiv vlasti.
- Osnivanje škola, društava (zadruga), radionica (knjigoveznica, šivaćih radnja, i slično), kao sredstvo da se stupi u bliži dodir sa narodom
- Osnivanje čitaonica i besplatnih škola, organizacija društava (pododbora) u pokrajinama, na osnovu načela komunizma.
- Socijalistička propaganda u narodu, pomoću učitelja i đaka bogoslovije

Car Aleksandar II smatrali ga mi radikalnim ili ne, nije se slagao sa mnogim promenama koje su se dešavale za vreme njegove vladavine. Ali nije bilo načina da reši nastale probleme u zemlji i povrhu svega ispuni sebi zacrtan cilja a to je obnova Ruske imperije. Moramo napomenuti da je taj period od 1856-1861, bio period glasnogovorništva, znači jedan period nacionalnog previranja, žestokih debata kao svojevrstan odgovor sredstvima i tempu obavljanja oštrih reformi. Narod je po svemu sudeći morao stati iza cara iz prostog razloga što se ni on nije slagao u potpunosti sa tim reformama ali su pod pritiskom plemića i vlade morale biti stavljene na snagu kako bi se Rusija izvukla iz problema prouzrokovanih Krimskim ratom. Iako je "Car Oslobođilac", kako su ga zvali, sproveo mnoge važne reforme na početku svoje vladavine, mnogi su i dalje ostali nezadovoljni njegovom politikom. Organizacija i dalje smatra cara svojevrsnim simbolom jednog sistema koji je još uvek, uprkos pokušajima reformi bio i ostao u suštini nefer prema, onima kojima su te reforme i bile namenjene. U 1866. došlo je rastućih konzervativnih reakcija protiv reformi Aleksandra II, naročito nakon što Dmitri Karakozov pokušava oduzeti život caru 4. aprila. Ali Aleksandar je bio tvrdoglav i nastavio je svoj zacrtan put. Svakako

² Kongresna Poljska je bila država koja je od 1814. do 1915. godine bila u personalnoj uniji s Rusijom. Stvorena je na Bečkom kongresu 1815. i tada se nazivala Kongresna Poljska. Imala je vlastitu vojsku,

ustav, novac, zakone i carinu do 1831, kada je i formalno anektirana Carskoj Rusiji.

da su reforme same po sebi privlačile sve više i više kritičara. Iz dva razloga jedni su smatrali da su naponi cara i vlade da menjaju zemlju preoštiri i izuzetno teški dok su drugi smatrali da car ne ide dovoljno daleko sa tim reformama. Zato je Aleksandar II postao žrtva i jednih i drugih, što je otvorilo prostora daljim dramatičnim pokušajima atentata na njega. Takođe je ovo bio period kada je veliki broj učenih i školovanih ljudi napuštao zemlju u potrazi za boljim životom, istomišljenicima i sponzorima za potporu revolucije. Konkretno u Cirihi je čuveni Nečajev počeo da prikuplja pristalice i ojačava organizaciju kako spolja tako i iznutra.

Ova organizacija imala je sledeći program (Jelačić, 1929): „*Jedini cilj Društva, to je potpuno oslobođenje i blagostanje naroda*”. Ali budući da je Društvo ubeđeno da se taj cilj daje postići samo narodnom revolucijom, ono će se služiti svim mogućim sredstvima da bi se u narodu razvila i raširila svest o patnjama, koje mogu najviše da iscrpe strpljenje narodnih masa, te da se digne neophodna opšta buna. Društvo ne podrazumeva pod revolucijom neki pokret udešen prema klasičnim evropskim uzorima. Moramo napomenuti i da ova organizacija ima jedan konkretan cilj a to je ne samo da se određene političke forme koje i dalje deluju iskorene, nego da se ovaj korov saseče u samom korenu a to znači samo jedno da svi postojeći elementi trenutne države trebaju biti totalno uništeni, čak šta više smatraju da treba izvršiti ogroman atak i na samu tradiciju društva kao i potpuno uništenje postojećih staleža. Sledeći citat to jasno opisuje: „*Naš posao, to je strahovito rušenje, potpuno rušenje, opšte i bez sažaljenja. I zato, čim dođemo u dodir sa narodom, mi treba da se ujedinito pre svega sa pukom beskućnika, tih jedinih pravih ruskih revolucionara, i stvorimo od njih jednu nepobedivu i sve uništavajuću silu, — to je celokupnost našeg zadatka, naše organizacije, i naših ideala!*..“ (Jelačić, 1929). Zahvaljujući brzom reagovanju vlade i njenih činovnika, mislimo konkretno na državne službe i ova kao i mnogo druge organizacije pre nje, otkrivene su pre nego što su počinile neke ozbiljnije i drastičnije oblike nasilja. Zato je kako to navodi Aleksej Jelačić u svom delu *Istorija Rusije: Velike reforme, reakcija i revolucija*, dovelo do toga da vlada jasnim dekretom naredi vraćanje emigracije zabranjujući im bilo kakvo dalje školovanje u inostranstvu.

Nakon povratka inteligencije iz emigracije, dolazi do formiranja *Čajkovskog kruga* koji ima za cilj „*propagandno snažan ulazak u narod*“, čiji bi cilj bio neka vrsta propagandno edukativnih aktivnosti. Kao što smo već napomenuli Nečajev je imao velikog udela u regrutaciji istomišljenika kao van tako i unutar Rusije. U takvoj jednoj akciji došlo je do formiranja Čajkovskog kruga, u izuzetno turbulentno vreme, za vreme studentskih demonstracija tačnije između 1868-1869. godine u Sankt Petersburgu. Iako je namera Nečajeva bila da se u krugu nađu najvatreniji zagovornici nasilne i krvave revolucije, ta želja mu nije bila ispunjena. Prevažodno iz jednog prostog razloga koji se odnosio na običan narod odnosno seljaštvo. Ovaj deo naroda je oduvek bio lojalan caru, zavisio je i u neku ruku bivao zaštićen od vlastele, a sa druge strane seljaštvo je revoluciju posmatralo kao jednu oluju koja za sobom vuče nasilje, ubistva, pljačkanja i uništavanja. Što se kasnije pokazalo kao tačno. Samim tim njihove težnje i uverenja su se u mnogome kosile sa Nečajevim idejama. Zato se ovaj krug prvo bavio jednim propagandno edukativnim aktivnostima sa ciljem pridobijanja većinske podrške naroda koji će im kasnije pomoći u organizaciji i otpočinjanju jedne sveopšte revolucije. Osnivači Čajkovskog kruga su bili: Mark Natanson, V. M. Aleksandrov, Anatolij Serđukov (Anatoly Serdyukov), Nikolaj Čajkovski (Nikolai Tchaikovsky) i Feofan Ljermontov (Feofan Lermontov) (Wren & Stults, 2008). Početne aktivnosti kojima se krug bavio bile su štampanje knjiga koje su pod carskom zabranom a to su pre svega „Kapital“ Karla Marksa (Karl Heinrich Marx) i „O slobodi“ Džona Stjuarta Mila (John Stuart Mill). Čajkovski krug je počeo da funkcioniše kao dobro zauljena mašina i za dve godine su skupili 60 članova.

Sa ovolikom grupom ljudi postali su ozbiljna mašinerija koje se ne sme više baviti samo štampanjem knjiga već ozbiljnijim aktivnostima. Pošto je Čajkovski bio pacifista i protiv bilo kakvih sukoba, njegova sledeća ideja ogledala se u organizaciji radničkih krugova, koji su masovniji za razliku od studentskih kojima su se do sada bavili. Ta ideja je urodila plodom i u 1872. (Wren & Stults, 2008) godini Čajkovski je uspeo da okupi radnike u masovne krugove od 400 ljudi, pre svega u Sankt Petersburgu i Odesi. Sledeći događaj koji je bio fatalan po Čajkovski krug je debata između *Narodnjaka* i *Boljševika*. Narodnjaci su verovali da

seljaštvo treba da bude revolucionarna klasa, za razliku od boljševika, koji su verovali da industrijski proletarijat treba da bude predvodnik sveopšte revolucije. Međutim, narodnjaci su se složili sa boljševicima po tom pitanju i konstatovano je da seljaštvo ne može postići revoluciju samostalno, insistirajući da istorija može biti skrojena samo od "istaknutih ličnosti" koji će sprovesti revoluciju do kraja i ako toliko žele da uvedu seljaštvo u revoluciju urade nešto po tom pitanju. Tako da narodnjaci kreću u masovnu propagandu po selima u želji da dokažu boljševicima da seljaštvo može učestvovati u revoluciji samo ga treba "potpaliti". Čajkovski krug je podržao dogovore ove dve strane što se samom Čajkovskom nije svidelo. Narodnjaci su zatekli ono što nisu mogli ni poverovati a boljševici i sam Čajkovski su to znali, da seljaštvo toliko voli cara da ga smatra sakralnim ili čak natprirodnim bićem. Svaka ružna reč, nepropisno ponašanje upućeno caru dovodilo je do salve psovki druge strane, a pominjanje ubistva nekoliko puta je umalo koštalo glave narodnjačkih agenata. Nakon propalih propagandnih aktivnosti jedan deo narodnjaka je napustio grupaciju a drugi deo pridružio boljševicima i agresivnijim metodama. Čajkovski krug je podržao inicijativu boljševika i ostatka narodnjaka koji je vodio sve agresivnijim metodama, ali ne i sam Čajkovski. Čajkovski se zbog prethodnih događaja i svojih pacifičkih ubeđenja otcepio od kruga koji nosi njegovo ime i emigrira u Kanzas. I ovaj pokret je uništen pod jarmom represivnih mera vlade koje su se ovog puta odnosile na inteligenciju a to su proterivanja, progoni itd.

Zato 1876. ponovo dolazi do osnivanja, ali sada na mnogo široj bazi, organizacije *Zemlja i volja*, koja je svoj dolazak najavila na veoma spektakularan način i to demonstracijama u Petrogradu 19. novembra iste godine. Organizacija je ovaj put nastupila vrlo jedinstveno, došlo je do okupljanja aktivista širom zemlje što im je pružilo priliku da razmene mišljenja, ideje, stavove i formulišu jedan jasan plan što možemo zaključiti iz sledećeg teksta: „*Bilo da vreme za revoluciju mora da dođe, bilo da ne mora, bilo da čas za nju nastupi pre ili posle stvaranja buržoazije u Rusiji, — revolucija koju mi tražimo mora biti narodna i socijalna! Ona mora biti upućena ne samo protiv vlade, njena svrha ne sme se sastojati samo u tome da se vlast preda u druge ruke, —*

ona mora iz temelja da sruši sve privredne osnove postojećeg društvenog stanja!“ (Jelačić, 1929) Problem koji se u organizaciji uvek nalazio jeste raštrkanost aktivista, samovolja bez ikakvog nadzora koja najčešće ugrožava ostale članove. Zato se došlo na ideju da se formira jedna funkcionalna tajna organizacija sa jasnom hijerarhijom i pre svega na jednom većem nivou tačnije nacionalnom. Mark Natanson uspeva ono što mu je bio zacrtan cilj, ubeđuje nekolicinu iseljenika da se vrate u majku Rusiju, gde njegovi naponi posle niza neuspeha konačno dolaze do izražaja, ali ne zadugo.

Naime nakon povratka tih iseljenika dolazi do formiranja prve ozbiljnije revolucionarne organizacije pod nazivom *Zemlja i volja* ali njegovo dalje zalaganje sprečava ponovno hapšenje. Ovo je bio još jedan udarac za Organizaciju ali ne toliko fatalan jer se u kratkom roku, zahvaljujući adekvatnoj propagandi i oslobađajućoj presudi postignutoj na *Velikom suđenju* prazna mesta popunjavaju vrlo sposobnim ljudima koji ubrzo formiraju novi krug unutar organizacije na čelu sa Sofijom Pervoskajevom (Sofya Perovskaya) (Jelačić, 1929). Pojedinci i grupe na jugu zemlje, zadržali su svoju odbojnost za disciplinu ali su bili pod uticajem društva i povremeno su sarađivali sa njim, u stvari prema statutu društva predviđeno je da postoje separatistički članovi, koji se mogu pridružiti društvu na osnovu ugovora za izvršenje zadatka, bez bilo kakve obaveze prema partiji (Yarmolinski, 1932). Na samom početku društvo *Zemlja i volja* formulisalo je svoju platformu koja kaže „*Mi moramo suziti naše zahteve, onima koji se mogu realizovati u bliskoj budućnosti, odnosno zahtevima i željama naroda*“. Prvi i najvažniji zahtev je da zemlja mora biti predata seljacima i jednako distribuirana među njima. Dve trećine zemljišta treba biti komunalno. Takođe u toj platformi piše (revidirana 1878. godine) „*Naš krajnji politički i ekonomski ideal je anarhija i kolektivizam*“. Članstvo je bilo jednoglasno u jednom, a to je ukidanje države. Bilo je onih koji su smatrali da država pripada narodu i da taj isti narod treba da odredi političku strukturu budućeg društva. Neki su čak hteli i da zadrže monarhiju ako građanstvo tako želi. Članstvo je verovalo da radi pravu stvar. Cilj društva kako navodi Jarmolinski u svom delu *Put ka Revoluciji: vek ruskog radikalizma*, može se obezbediti samo putem nasilnog prevrata. Hercenov ambivalentan

odnos prema upotrebi sile je prevaziđen, revoluciju po svemu sudeći moraju nositi mase. Ničim se ne smeju primorati niti im se sme išta raditi iza leđa. Sve što društvo može da uradi je da ponudi početni impuls i da da neke smernice. I naravno mora se apostrofirati da je brzina suština stvari. Rast kapitalističke ekonomije, marljivo negovana od strane Vlade ipak je bila u neku ruku podrivana iz pravca obshchine ili mira³, koja je izobličavala ideje ljudi o vlasništvu nad zemljom i samim tim narušavala postojeći red i mir u društvu. Populizam je sada možemo se složiti, izgubio mnogo od svoje neodređenosti. Zemlju i volju su činili potpuno posvećeni muškarci i žene koji nisu mogli da poseduju imovinu, a bili su pod kontrolom organizacije i u pitanjima od ličnog interesa. Izabrali su mali izvršni odbor i trebali su da se sastaju na plenarnim sednicama sa vremena na vreme. Centar nameće određenu količinu discipline na pomoćne grupe, ali im je sa druge strane ostavio veliku meru autonomije. Njihova aktivnost je ograničena na određeno područje ili na posebne vrste posla. Postojala je značajna opozicija pri zatezanju organizacionih veza i jačanju discipline, a to zaključujemo na osnovu nekoliko odredaba koje se nisu zadržale na papiru. Centar je sačinjen od ne više od dvadeset aktivista, ostatak članstva sa gore pomenutim članovima separatistima, nikad nije premašio broj od dve stotine članova. I ako taj broj možda deluje osrednje sasvim je dovoljan ukoliko su ti ljudi dovoljno ozbiljni, hrabri i energični.

Uz sam centar je postojala asocijacija za kovanje ličnih dokumenata koja se nazivala Nebeska kancelarija (Heavenly Chancery) i tajna štamparija koja je bile dragocena za posedovanje, simbol moći i odjednom mesto za okupljanje i svojevrstan Sanktum. Kravčinski napominje da se on osećao prljavim kad je postavljen da radi u tajnoj štampariji ali „*Sa osećajem strahopoštovanja vernog prelazu praga tog hrama*“, u kome je predsedavala sredovečna i kratkovidna Maria Krylova, koja je sa svojim saradnicima vodila život dobrovoljnog zatvora u svom štamarskom kvartu. Veoma mali broj ljudi je imao dozvolu da uđe, ulazili su samo oni koji su dostavljali namjernice i oni koji su iznosili štampani materijal.

Tajna štamparija je uspevala da radi četiri godine pod nosom žandarma. Ona je ispostavila račun *Velikog suđenja*, proizvela veliki broj letaka i pamfleta i stvorila dva organa društva i dovela do toga da društvo više ne zavisi od emigranata već ima svoju podzemnu književnost. U ovom periodu zaverenici su postali majstori u određenim elementima zavereničkih tehnika. Naučili su određene trikove kao što su infiltriranje i otkrivanje prikrivenih ljudi, za sastanke koriste posebne tajne prostorije i skrovišta, koriste se tajnim komunikacionim veštinama i kanalima i porukama. Društvo je obično iznajmljivalo stan sa stvarnim ili nominalnim bračnim parom koji je morao da drži sluškinju. Njen najteži deo bi bio da se suoči sa ostalim službenicima u kući, ili zgradi kao što su portiri, zanatlije itd. Ona je bila ta koja je društvo trebala da upozori na opasnost. Svaki napor je bio usmerena na to da se ne izazove sumnja suseda. Uvek se vodilo računa da se izabere stan koji ima prozore koji gledaju na ulicu radi lakše signalizacije. Kontra špijunažu u društvu je nastavio da obavlja Nikolaj Kletochnikov (Nikolai Vasil'evich Kletochnikov) inače Vladin službenik koji se infiltrirao u službu Trećeg odeljenja što mu je omogućilo pristup tajnim dosijeima pomoću kojih je zadržao informisanost organizacije o aktivnostima policije na zavidnom nivou (Yarmolinski, 1932). Na osnovu doprinosa simpatizera ponovo je formiran značajan deo prihoda društva Zemlja i volja, a drugi izvor prihoda je bila prodaja publikacija. Jarmolinski navodi u svom delu *Put ka Revoluciji: vek ruskog radikalizma*, da je dvanaest stotina primeraka prvog broja Zemlje i volje prodato samo na osnovu svog izgleda. Naravno pored ovog novca moramo napomenuti da je društvo imalo na raspolaganju imovinu centra organizacije. Među njima je bio i milioner Dimitry Lizogub koji se smatrao svojevrstnim svecem revolucije koji transparentnim pseudonimom figurira u Tolstojevoj priči „*Božanski i ljudski*“ („Divine and Human“) kao revolucionar čije je srce otvoreno za poruku Hrista. Nasledio je bogatstvo vredno 150.000 do 180.000 rubalja koje je želeo da posveti cilju društva, ali pre nego što je svoju imovinu uspeo da pretvori u novac biva uhapšen a društvo dobija između nekoliko stotina

³ Obshchina (Ruski: obština, doslovno: " komuna") ili Mir (ruski: mir, doslovno: "društvo" (jedno od značenja)) ili Selskoie obshество (Russian: Sel'skoe obshество ("ruralne zajednice", zvanični termin u 19. i 20. veku) bili

su zajednica seljaka, za razliku od pojedinih salaša, ili khutors, u carskoj Rusiji. Termin potiče od reči obšii, obshchii (zajednički) .

do nekoliko hiljada rubalja. Akt kojim je Zemlja i volja prvi put skrenula pažnju javnosti na sebe je sastanak 6. decembra 1876. godine ispred Kazanske katedrale u Petrburgu. Ovo su bile prve otvorene revolucionarne demonstracije koje su se održale u Rusiji. Tri ili četiri stotine učesnika, uglavnom studenata okupljeno u katedrali molilo se za zdravlje „Božijeg roba“ Nikolaja (misli se na Nikolay Gavrilovich Chernyshevsky) i sve ostale mučenike i stradalnike puta koji je zacrtala Zemlja i volja, kada su demonstranti izašli iz katedrale, ne pripremljen govor je održao jedan mladi vatreni student Georgij Plehanov (Georgi Valentinovich Plekhanov), čije će ime kasnije biti neraskidivo povezano sa istorijom ruskog socijalizma.

On u svom vatrenom govoru žigoše Vladu za truljenje najboljih sinova zemlje u zatvoru, demonstranti počinju da viču parole „Živela zemlja i volja“, „Živeo narod“, „Smrt carevima“, nekoliko minuta kasnije povorka je bila slomljena od strane policije u civilu (Yarmolinski, 1932). Neki od demonstiranata su bili pretučeni, neke žene zatvorene sve uglavnom nevini posmatrači koji su dobili brzo suđenje i teške kazne ali niko među njima nije bio član društva. Po svemu sudeći demonstracije su prvobitno planirale grupe radnika kao protest nedaćama koje su ih zadesile, ali su demonstracije preuzeli studenti na veliko gađenje radnika. Sedamdesete su bile period brze industrijske ekspanzije, a svima je poznato da takve ekspanzije prati besramna eksploatacija radnika koja kasnije kao i uvek stvara nemire. Ovu deceniju obeležilo je šezdeset šest demonstracija u samom Petrogradu. Društvo ipak nije iskoristilo ovu situaciju, imalo je učešća u nekoliko demonstracija i štrajkova koje se svodilo samo na štampanje pamfleta i letaka, ali je sa druge strane stvorilo ogromnu korist koja se ogledala u posebnoj grupaciji radnika zvanih nadničari, smatrajući da ova grupacija ima velike revolucionarne potencijale i mogla bi svakako da postane vredan saveznik. Već u tom trenutku u prestonici je postojalo jezgro revolucionarne organizacije, čisto proletherske *Severna unija ruskih radnika*. Kao izdanak kruga radnika, nastala je krajem 1878. godine činili su je radnici u metalnoj industriji i studenti. Metalni radnici su činili najveći deo članstva, bili su prilično neprijateljski nastrojeni prema svojim mentorima studentima. Zato je unija trajala samo godinu dana. Dva agenta tajne službe, bračni par naći će

svoj put u uniju a kao rezultat njihovog ulaska je razbijanje unije od strane policije. Ostatak unije koji je izbegao policiji uspeo je da osnuje podzemnu štampariju, koja je ištapala nekoliko serija letaka i pamfleta, ali ne dugo jer je već u martu, 1880. godine zaplenjena. Zato je društvo moralo na drugoj strani da traži saveznike, možemo reći da je to bio još jedan uzaludan pokušaj, društvo je pokušalo da pridobije verske sektaše. Ideja je bila da i njih treba takođe izložiti revolucionarnoj propagandi s obzirom da imaju jako uporište u radikalnim krugovima. Opet ništa nije adekvatno urađeno kako bi se pridobili ovi razbojnici, kako je napisano u statutu društva kao veoma obećavajućom socijalnom kategorijom. Nakon svih neuspelih pokušaja, mnogo pažnje se posvetilo studentskom telu, koje je bilo stalno u stanju nemira. Društvo je takođe umešalo prste u nemire na univerzitetima koji su se odigrali 1878. godine. Jedan član je podneo peticiju tražeći pravo da se formiraju korporativne organizacije, koju su studenti Medicinsko-hirurškog zavoda predali nasledniku. Proizvod ovog događaja su bili nemiri koji su opet rezultirali hapšenjima i deportacijama. Sa druge strane seljaci su i dalje ostali glavni predmet zabrinutosti, s obzirom da je ostalo malo propagandista odlučeno je da se ograniči aktivnost među seljačkim stanovništvom i krenulo se ka prostoru gde je još tradicija pobune i dalje živa a to je prostor gde se Volga proteže od Nižnjeg Novgoroda (danas Gorki) pa do Astrahana. Iznenadne propagandne ture su prestale da se vrše zato što nisu davale nikakvog rezultata, bar ne na tom prostoru i svakako ne među seljacima. Agitatori sada moraju živeti u mestu u kom vrše propagandu i moraju se smatrati građaninom tog mesta jer jedino tako mogu imati efikasan uticaj na taj deo stanovništva koji je izuzetno sumnjičav prema došljacima.

Sušтина nije bila da se oni maskiraju u muškarce i žene iz tog sloja naroda već da izaberu adekvatno zanimanje i steknu poverenje naroda a pre svega iskoriste svoje mogućnosti da u seljanima stimulišu osećaj dostojanstva i solidarnosti kako bi se ojačao uticaj i prestiž Mira, i samim tim naučiti seljake kako da zaštite svoje interese iz dana u dan i kao krajnji cilj spremili ih za borbu protiv zemljoposjednika i zvaničnika. To se stručno zvalo „*propaganda činjenicama*“. Ti revolucionarni doseljenici su takođe imali još jedan veoma važan zadatak koji se ogledao u traženju adekvatnog

nezadovoljnika a ujedno i rođenog lidera iz tog mesta koji će uz njihovu pomoć oformiti borbene jedinice i pripremiti ih za lokalni ustanak koji bi trebao da bude uvod u jedan sveopšti prevrat. Ideja korišćenja na prevaru vere naroda u cara za potrebe agitacije je načet ali od strane ovog dela naroda odlučno odbačen. Ovaj neuspeli pokušaj u istoriji je ostao poznat kao Čigirinška zavera (Chigirin Conspiracy), koji su sproveli muškarci i žene van društva Zemlja i volja. Ovaj događaj doveo je do onoga što je bilo neizbežno a to je da 15. avgusta, 1879. godine organizacija Zemlja i volja prestaje da postoji, i nastaju dve organizacije *Narodna volja* i *Chyornyi peredel*.

3 JEDINA I PRAVA

Pored gore pomenutih organizacija i raznih revolucionarnih i terorističkih krugova kao što su "*Zemlja i volja*", "*Chyornyi peredel*", "*Čajkovski krug*", "*Severna unija ruskih radnika*" izdvojila se kao jedina i prva teroristička organizacija koja je bazno delovala na teritoriji Rusije u XIX veku, a to je organizacija pod nazivom "*Narodna Volja*", o kojoj ću dalje pisati u nastavku rada. Narodna volja je svakako tajna ruska revolucionarna organizacija nastala 1879. godine, kada se organizacija o kojoj sam takođe pisao "*Zemlja i volja*" raspala i podelila. Iz ove podele nastaje tajni teroristički savez *Narodna Volja*, marksistička skupina *Oslobođenje rada*, i *Crna podela* poznatija kao *Chyornyi peredel*.

3.1 Izvršni komitet

Narodna volja vođena je snažnim Izvršnim komitetom koji su činili pre svega socijalisti i narodnjaci odnosno eminentna imena tog perioda a to su:

- Aleksadar Mihajlov (Alexander Mikhailov)
- Aleksandar Kvejtovski (Aleksandr Aleksandrovich Kvyatkovsky)
- Andrej Željabov (Andrei Ivanovich Zhelyabov)
- Sofija Perovskaja (Sophia Lvovna Perovskaya),
- Vera Figner (Vera Nikolayevna Figner)
- Nikolaj Morozov (Nikolay Aleksandrovich Morozov)
- Mihail Frolenko (Mikhail Fedorovich Frolenko)
- Lev Tihomirov (Lev Aleksandrovich Tikhomirov)
- Aleksandar Baranjikov (Alexander Barannikov)

- Ana Jakimova (Anna Yakimova),
- Marija Ošanina (Maria Olovennikova Oshanina),
- Aleksandar Uljanov (Alexander Ulyanov), brat Lenjina kasnije pridruženi član komiteta i vođa ćelije koja je planirala atentat na cara Aleksandra III.

Po svojim uverenjima kao što smo naveli članovi izvršnog komiteta smatrali su se socijalistima i narodnjacima. Uvereni su da samo na socijalističkim načelima čovečanstvo može da ovaploti u svom životu jednakost, bratstvo, da obezbedi opšte materijalno blagostanje i potpuni svestrani razvoj.

3.2 Program izvršnog komiteta

Posmatrajući pažljivo okolnosti, u kojima se narod nalazi tajno udruženje Narodna volja uočilo je da se narod nalazi u stanju potpunog ekonomskog i naravno političkog ropstva. Kao radnik, narod radi samo da bi zadovoljio osnovne fiziološke potrebe i izdržavao parazitske slojeve, a kao građanin narod je lišen svih prava. Dakle sputan sa svih strana, narod je doveden do fizičke degeneracije, do otupelosti, zaplašenosti, bede, do ropstva u svakom pogledu (Perović, 1988). Izvršni komitet je zaključio da se državna-buržoaska izraslina održava jedino golim nasiljem, pre svega svojom vojnom, policijskom i činovničkom organizacijom na način kako su se nekad na prostoru Rusije održavali Džingis Kanovi Mongoli. Tradicionalni principi kao što su pravo naroda na zemlju, opštinska i lokalna samouprava, začeci federativnog uređenja, sloboda svesti i reči, još žive u narodu ali su konstantno osporavani i potiskivani od vlasti. Zato tajno udruženje Narodna volja kao skupina socijalista i narodnjaka za svoj osnovni zadatak stavlja uklanjanje "jarma" savremene države, i stvaranje prilika za sveopšti politički prevrat u nameri da se vlast preda u ruke naroda. Tajno udruženje će se u potpunosti priklanjati narodnoj volji zato i sa ponosom nosi taj naziv, ali kao partija u nastajanju dužni su da poseduju program koji će narod pratiti. Taj program će se propagirati sve do prevrata, preporučivati tokom izborne agitacije i braniti na Ustavotvornoj skupštini. Program izgleda ovako (Perović, 1988):

- Stalno narodno predstavništvo, sastavljeno na način kao što je već rečeno i koje ima punu vlast u svim opštedržavnim pitanjima.

- Široka oblasna uprava, koja se obezbeđuje putem izbora na sve dužnosti, samostalnost seoske skupštine i ekonomska nezavisnost naroda,
- Samostalnost "mira" kao ekonomske i administrativne jedinice,
- Vlasništvo naroda nad zemljom
- Sistem mera, pomoću kojih se sve fabrike i industrijska postrojenja predati u ruke naroda,
- Potpuna sloboda savesti, reči, štampe, sastajanja, asocijacija i izborne agitacije
- Opšte biračko pravo, bez klasnih i imovinskih ograničenja,
- Zamena stalne vojske teritorijalnom.

3.3 Delatnost partije

Cela ruska stvarnost ne samo da ne odgovara narodnoj volji, ona čak i ne sme da se iskaže i formuliše. Narod ne sme čak ni da razmišlja šta je za njega dobro, a šta loše i sama pomisao na narodnu volju smatra se verovali ili ne prestupom protiv postojećeg poretka. Zato se delatnost partije raspoređuje i definiše na sledeći način (Perović, 1988):

- Propagandistička i agitaciona delatnost,
- Delatnost rušilačka i teroristička,
- Organizacija tajnih društava,
- Sticanje uticajnih pozicija u vlasti,
- Organizacija i izvršenje prevrata,
- Izborna agitacija.

Kada govorimo o propagandističkoj i agitacionoj delatnosti sama propaganda ima za cilj da promoviše ideju demokratskog političkog prevrata, kao sredstva socijalne revolucije, a na isti način da promoviše i populiše program *Narodne volje*. Agitacija treba da teži pre svega tome, da narod i društvo izražavaju protest protiv postojećeg poretka i da akcenat stavlja na reforme koje su u duhu partije kao način za izlazak iz ropskog položaja naroda. Sa druge strane moraju se primenjivati daleko oštrije metode koje spadaju u grupu rušilačkih i terorističkih delatnosti. Ta teroristička delatnost ogleda se pre svega u uništavanju najštetnijih vladinih lica, špijuna, u reakciji i kažnjavanju okrutnih slučajeva vladinog nasilja, demonstracija sile i samovolje itd. Takođe, kao skriveni cilj javlja se potkopavanje općinjenosti vladinom snagom, jer se na takav način jedino može ojačati i podići revolucionarni duh i naravno vera u uspeh. Takođe pažnja se

stavlja na organizaciju malih tajnih udruženja ili društava, jer se samo na takav organizovan način može sprovesti uspešan prevrat ali uz obavezu da se u bliskoj budućnosti sva ta mala, skrivena društva organizuju i stave pod zastavu jednog zajedničkog centra. Da bi prevrat imao bilo kakvog uspeha potrebno je da se agenti društva infiltriraju u vladajuće organe, pre svega u administraciju i vojsku. Jer postoje razne vrste grupa i mesta za infiltriranje, i velika raznovrsnost razloga da se to uradi: skupljanje podataka o neprijatelju, širenje dezinformacija, ometanje njegovog funkcionisanja. Postoje takođe različiti stepeni infiltracije, kao i različitost u veličini do koje se ona može razviti. Dugoročna infiltracija, ponekad nazivana „*krtičarenjem*“, mora da bude veoma obazriva, dok kratkoročni infiltratori nakon odrađenog posla mogu da „*spale*“ mostove iza sebe. Cilj *Narodne volje* nije bio samo puko skupljanje podataka o neprijatelju, širenje dezinformacija, ometanje funkcionisanja organizacija već opšta infiltracije u „*narod*“. Jer je glavni zadatak pripremiti narod na učestvovanje u prevratu i mogućnosti uspešne borbe na izborima koji slede nakon prevrata, jer i ovo tajno društvo ima za cilj kao i svako drugo da se na regularnim izborima izaberu „*pravi*“ narodni deputati odnosno predstavnici iz redova udruženja *Narodna volja*.

Organizacija i kasnije izvršenje prevrata nastaje pre svega pod izgovorom ugnjetenosti naroda i zbog toga udruženje preuzima na sebe inicijativu prevrata jer narod sam neće moći da se snađe bez pomoći i podrške udruženja. *Narodna volja* razmišlja na sledeći način, spoj nepopularnosti režima sa uobičajenom trpeljivošću za socijalne reforme, pored očite bahatosti i okrutnosti režima, obezbediće opoziciji barem mogućnost da na dan izbora objavi pobedu.

3.4 Ubistvo Aleksandra II Romanova

Nakon velikog broja pokušaja atentata na Aleksandra II, oni više nisu bili nikakva novost. Prvi u javnosti znani o kojem sam već pisao je izveden još od fakultetski obrazovanog Dimitrija Karakozova (Dmitry Vladimirovich Karakozov) 4. aprila 1866. godine koji je pokušao ubiti cara iz pištolja dok se on šetao Petrogradom. Takođe fakultetski obrazovani Aleksandar Solovjev je 20. aprila 1879. godine pokušao ubiti cara. U ovom komičnom pokušaju ubistva, car star šezdeset godina našavši se pred pištoljem počeo je trčati

koliko ga noge nose. S druge strane atentator koji verovatno nikada pre nije koristio pištolj je pucao više puta uvek promašivši. U sledećem pokušaju te iste godine Narodna volja se odlučila na akciju, konkretno dignuti u vazduh voz Aleksandra II. Kako je taj pokušaj bio promašio svoj cilj u decembru 1880. godine, oni ponovo pokušavaju takođe neuspešno. A u maju 1881. dignuli su u vazduh prostoriju gde car ruča. Iako je bomba eksplodirala pokušaj je bio potpuni promašaj. Kako su već nekoliko puta promašili metu, morali su brže bolje da daju proklamaciju koja je nosila naziv: "Proklamacija Izvršnog odbora povodom eksplozije u zimskom dvorcu" (Perović, 1988), u kojoj se jasno navodi da je bomba bila dobro tempirana, ali je car taj put zakasnio pola sata na ručak i bomba ga je zatekla na putu do trpezarije. Nakon velikog broja neuspeha 13. maja 1881. godine mladi član Narodne volje Nikolaj Risakov (Nikolai Ivanovich Rysakov) uspeva ono što dugi niz godina nije uspevalo njegovim partijskim kolegama. Dok je prolazio ulicama Petrograda, na svoj standardnoj ruti ka Mihajlovski Manježu (Michael Manege), gde je dugi niz godina odlazio na vojnu prozivku, na oklopne kočije cara je bačena bomba koja ozleđuje veliki broj prisutnih civila, carevih telohranitelja, Risakova, ali ne i cara pre svega zahvaljujući neprobojnoj kočiji u kojoj se car vozio, poklonu Napoleona III Bonaparte. Iako bi svaki "normalni" državni činovnik pobegao u sigurnost svoje palate humanist Aleksandar II je zaustavio kočiju i izašao van da pomogne ranjenima. Tada je još jedan mladi agent Narodne volje Ignatije Grinevički (Ignaty Ioakhimovich Grinevizky) bacio bombu na cara od koje on nekoliko sati kasnije umire. Atentat je trebalo da bude inicijalna kapisla, da zapali revoluciju ali većina kolega-zaverenika je osuđena na smrt. Videvši u kakvoj se situaciji nalazi, Izvršni komitet Narodne volje šalje pismo novom caru Aleksandru III gde pišu da krvava tragedija koja se odigrala nije bila slučajnost i nije bila ni za koga neočekivana. Posle svega što se dogodilo oni smatraju da je ona bila neizbežna i u tome je njen duboki smisao, koji treba da shvati čovek kojeg je sudbina stavila na čelo države.

I ako je Narodna volja predložila mir, razume se da izmirenje između vlade i revolucije nije bilo moguće. Ubice Aleksandra II su pogubljene. Ali mnogo složenije je bilo pitanje o tome, šta da se radi sa projektima - reformama koji su ostali od

cara Aleksandra II. Na sednicama krunskog veća car je diskutovao sa svojim ministrima o njima. Dok je većina tražila napredni kurs, bivši profesor građanskog prava, lični profesor cara i prestolonaslednika, Konstantin Pobjedonošev (Konstantin Petrovich Pobedonoshchev), najjači i najobrazovaniji ideolog reakcije, prožet mržnjom prema evropskoj prosveti i parlamentarizmu, odlučno se borio protiv svih reformi. Reformni projekti biše zabačeni, liberalni ministri otpušteni. Resor unutrašnjih dela poveren je ministru prosvete cara Aleksandra II, grofu Dimitriju Tolstoju (Dmitry Andreyevich Tolstoy), koji je čvrstom rukom uništio poslednje trzaje revolucionarne akcije i, zajedno sa Pobjedonoševim i ministrom prosvete grofom Djeljanovim (Jelačić, 1929), izvodio na širokoj osnovi zamišljen program reakcije u cilju učvršćivanja načela samodržavne vladavine, pravoslavlja i zvanične ruske narodnosti. Pošto su se reforme prethodnog carevanja smatrale kao neka vrsta ograničenja samodržavlja, na njima učinjene znatne popravke: porota nije uvedena u one okruge, u kojima je nije bilo; tamo, gde je postojala, bila je ograničena, sudski aparat je stavljen pod jači vladin nadzor. Štampa i knjige su gonjene gotovo kao za vreme Nikolaja I. Na univerzitetima je ukinuta autonomija, i nekoliko najboljih profesora naterano je da daju ostavku, ili je prosto otpušteno. Car Aleksandar III zaslužio je naziv Mirotvorac, a Rusija nije za njegovo vreme vodila nikakav značajniji rat.

ZAKLJUČAK

Na osnovu gore navedenog teksta, možemo slobodno reći da terorizam iz veka u vek postaje prepreka na putu razvoja savremenog sveta kao globalnog društva. Terorizam se stalno menja po formi, sadržini, tipovima i oblicima organizovanja, načinima delovanja, tehničkoj opremljenosti i slično. Priroda terorističkog nasilja organizacija koje sam predstavio u ovom radu kao što je "*Zemlja i volja*", "*Narodna volja*", i drugi, nastoji da osnaži otpor, da izazove javnu odmazdu i neslaganje, da izazove snažnu protivterorističku akciju kako bi se ljudi koji sprovedu protivterorističku akciju obeležili kao nehumani, što ujedno treba da oslabi pozivanje ovih ljudi na legitimitet, ali često izazove kontra efekat koji nanese snažan udarac ovim organizacijama posle kojeg se ili teško oporave ili budu u krvi slomljene.

Terorističke organizacije koje sam opisivao u svom radu su pre svega profesionalne organizacije ali i kriminalne organizacije, koje koriste razna sredstva i vidove nasilja u ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Odlikuju ih stroga pravila unutrašnje hijerarhije i militantne organizovanosti, solidarnost i pre svega anonimnost članstva. Njihova programska platforma je pretežno usmerena na ostvarivanje nekog od političkih ili ideoloških ciljeva u čemu dominira najčešće anarhizam i nacional-separatizam. Kao bilo koja organizacija, terorističke grupe razvijaju organizacione strukture koje su funkcionalne za okruženje u kome deluju. Postojanje više terorističkih grupa povećava mogućnost obmane što je bilo karakteristično za Narodnu volju. Zaključak je svako sledeći da terorizam ima dve obavezne komponente: političke ciljeve i strah od nasilja.

Na osnovu gore navedenog može se zaključiti da terorizam predstavlja oblik nasilnog suprotstavljanja vlasti koji je prisutan kako u prošlosti tako i u savremenom društvu i to ne samo protiv nedemokratske totalitarne vladavine, već je moguć vid subverzivnog delovanja protiv svake, pa čak vrlo demokratske vlasti. S obzirom na to da je delatnost organizacija koje sam pominjao a i mnogih posle njih, izuzetno tajna i dobro organizovana, vrlo ih je teško uništiti, stoga prvo postaju lokalni, regionalni i na kraju dolaze do stadijuma u kojem su danas a to je da postaju svetski problem. Zapravo možemo sa sigurnošću reći da terorizam predstavlja jedan od najbrutalnijih načina za ostvarivanje zacrtanih ciljeva koji vrlo često ne odgovaraju ni stvarnosti ni realnom životu. Fenomen terorizma je zahvatio čitavu planetu. Neprijatelj je postao nevidljiviji i neuhvatljiviji više nego ikada ranije, a sukob koji diktira terorizam nema jasne obrise fronta i karakteristike klasičnog vođenja borbe. Terorističke organizacije uvek teže i teže da iskoriste svaku moguću krizu koja nastaje u nameri da se izgradi jedan zdrav demokratski poredak. Uvek će ulagati velike napore da u saradnji sa "podobnim" političkim partijama i organizacijama vrše terorističke aktivnosti ali i rade na obnovi tih istih organizacija stalnim regrutovanjem novih mladih članova. Moramo jednom shvatiti da je terorizam ništa drugo do vid izuzetno krvave komunikacije sa ciljem slanja jedne jasne terorističko - političke poruke

vladajućem režimu i da se mora težiti njegovom razjedinjavanju odnosno dezorganizovanju. Ta poruka ima izuzetno veći psihološki nego fizički učinak, jer je namera da se stvori jedan kolektivni strah i nesigurnost kod ljudi u okruženju u kom deluje. Jedini problem koji stvaraju terorističke organizacije i njihove aktivnosti svakako je ta nepredvidivost biranja žrtava, sprovođenja terorističkih akata dakle jedna nepredvidivost celokupnog sistema terorističkog načina ratovanja. Kakav god cilj imale te organizacije, represivne mere uperene protiv njih će sigurno biti izuzetno veće tako da izazivanje tih mera sigurno ne možemo smatrati željenim efektom tih organizacija. Vidimo da nam istorija konstantno govori da terorizam ne možemo uzimati kao vid i metod revolucionarne borbe jer je on u svojoj biti kvazi revolucionaran jer ugrožava brojne živote, materijalna dobra, usporava dalji napredak i prosperitet društava i jedan je izrazito destabilizirajući faktor. Svaki terorizam protežira svoje političke ciljeve koji su u najvećem broju slučajeva ili totalno neostvarljivi ili ih jedan deo društva ni u kom slučaju ne prihvata, zato je danas svaka država meta odnosno svaki državni sistem sam po sebi je dovoljan da bude meta terorizma, baš zbog te raznolikosti ideologija, stavova, uverenja i religija. Zato svaka država samostalno i posle na međunarodnom nivou mora razvijati preventivne mere u kom će učestvovati celokupna društvena zajednica počev od samog stanovništva pa sve do profesionalnih službi zaštite i na taj način pokušati stvoriti jedan prvi stepenik za uspešnu i efikasnu zaštitu države od terorizma i terorističkih aktivnosti, to je jedan konstantan zadatak čija uspešnost zavisi samo od jedne stvari a to je upornost. Terorističke grupacije, koliko god da ih mi kudimo, imaju razrađene ciljeve, planove, taktike i nepredvidivost, a preventivne mere protiv istih su tek na početku, jasan stav međunarodne zajednice još nije na vidiku, jedni ih podržavaju i obučavaju, drugi se protiv istih bore s toga problem koji nosi naziv terorizam će čovečanstvo sigurno pratiti još dugo vremena, a njegov kraj možemo nazirati tek rešavanjem problema u kojima su njegove temeljne zakonitosti i uzroci. I zato možemo reći da je terorizam kao takav bezdimenzionalan jer nema granica ni u vremenu ni u prostoru, može se pojaviti bilo gde i bilo kada, bilo na lokalnoj ili globalnoj razini, a latentno visi i visiće još dugo kao mač nad glavom čovečanstva.

CITIRANI RADOVI

- Best, S., & Nocella, A. J. (2004). *Terrorist or Freedom Fighters? Reflection on the Liberation of Animals*. New York: Lantern Books.
- Jelačić, A. (1929). *Istorija Rusije, Velike reforme, reakcija i revolucija*. Beograd: Srpska književna zadruka.
- Perović, L. (1988). *Planirana revolucija*. Beograd: BIGZ.
- Schmid, A., & Jongman, A. (2005). *Political terrorism: a new guide to actors, authors, concepts, data bases, theories, and literature*. New Brunswick (USA) and London (UK): Transaction Publisher.
- Simeunović, D. (2009). *Terorizam*. Beograd: Pravni fakultet.
- Vejnović, D., Šikman, M., & Radulj, S. (2006). *Društveni aspekti terorizma*. Banja Luka: Udruženje defendologa Republike Srpske.
- Wren, M., & Stults, T. (2008). *The Course of Russian History 5th Edition*. Eugene (USA): Wipf and Stock Publisher.
- Yarmolinski, A. (1932). *Road to Revolution: A Century of Russian Radicalism, Chapter 11: Land and Liberty*. New York: The Macmillan Company.

Datum prve prijave: 26.08.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 17.10.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – APA Sixth Edition:

Bursać, B., & Glumac, S. (5, January 15). Terorističke organizacije u Rusiji u XIX veku. (Z. Cekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 32-44. doi:10.12709/fbim.05.05.01.04

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Bursać, Boris, and Stanislav Glumac. "Terorističke organizacije u Rusiji u XIX veku." Edited by Zoran Cekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 5): 32-44. doi:10.12709/fbim.05.05.01.04.

Style – GOST Name Sort:

Bursać Boris and Glumac Stanislav Terorističke organizacije u Rusiji u XIX veku [Journal] // FBIM Transactions / ed. Cekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 5. - 1 : Vol. 5. - pp. 32-44.

Style – Harvard Anglia:

Bursać, B. & Glumac, S., 5. Terorističke organizacije u Rusiji u XIX veku. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 32-44.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Terorističke organizacije u Rusiji u XIX veku. **Bursać, Boris and Glumac, Stanislav**. [ed.] Zoran Cekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 5, FBIM Transactions, Vol. 5, pp. 32-44.



KONCEPT AKTIVNOG STARENJA I SMANJENJE MARGINALIZACIJE STARIJE POPULACIJE

ACTIVE AGEING CONCEPT AND DEMARGINALIZATION OF OLDER POPULATION

Ivana Domazet

Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija

Milena Lazić

Beogradska bankarska akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i
finansije, Beograd, Srbija

Dragan Filimonović

Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **J14, J78**

Apstrakt

Poslednjih nekoliko decenija evidentan je trend povećanja udela osoba starijih od 60 godina na svetskom nivou, što je posledica smanjenja fertiliteta, ali i produženja očekivanog trajanja života novorođenčadi. U skladu sa tim, izvesno je da će finansijska održivost sistema socijalnog osiguranja većine zemalja sveta u narednom periodu u velikoj meri biti dovedena u pitanje. Mnoge razvijene evropske zemlje u poslednjih nekoliko decenija sprovele su reforme prvenstveno u okviru sistema penzijskog osiguranja, ali i u domenu reaktivacije starije populacije. Uzimajući u obzir da Srbija predstavlja jednu od najstarijih nacija na svetu i da se finansijski pritisci na održivost domaćeg penzijskog sistema već sada osećaju u velikoj meri, od izuzetne je važnosti sagledati mere koje su razvijene evropske zemlje preduzele u tom domenu i razmotriti mogućnosti njihove implementacije u domaćem zakonodavstvu. Pored toga, u radu je sagledan značaj implementacije i promocije koncepta aktivnog starenja, odnosno smanjenja marginalizacije starije populacije u Srbiji.

Ključne reči: koncept aktivnog starenja,
modeli reaktivacije, starija populacija,
finansijska održivost, penzijski sistem

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Ivana Domazet

 ivana.domazet@ien.bg.ac.rs



Abstract

During the last decades, the share of people older than 60 years in world population increased because of lower fertility rates and longer life expectancy of newborns. It became obvious that the sustainability of the social security system in most countries will encounter difficulties in the future due to this issue. Many developed European countries started the retirement reforms and introduced the initiatives for the reactivation of older population. Having in mind that Serbia is one of the oldest nations in the world with already questionable retirement scheme sustainability, it must analyze the worldwide implemented measures for battling this problem and assess the possibilities for their implementation in the domestic legal system. In addition to the above-mentioned, the study emphasizes the importance of implementing and promoting the concept of active aging and reducing the marginalization of the elderly population of Serbia.

Keywords: Active ageing concept, reactivation model, elder population, financial sustainability, retirement system

1 UVOD

U 21. veku društvo se suočava sa procesom demografske tranzicije. Očekivano trajanje života se, zahvaljujući razvoju savremene medicine, povećava i praćeno je istovremenim smanjenjem stope fertiliteta usled povećanja nivoa obrazovanja i promene načina života pojedinaca. Navedeno za posledicu ima starenje nacija zemalja širom sveta. Dok prošli vek možemo okarakterisati kao vek porasta svetskog stanovništva, autorke Devedžić i Stojiljković (2012) smatraju da će 21. vek predstavljati vek starenja stanovništva.

U prilog tome govore i rezultati studije Ujedinjenih nacija (United Nations, 2015). Rezultati ove studije sugerišu da je u prvoj polovini 2015. godine broj stanovnika na svetskom nivou dostigao 7,3 milijardi, što je za oko milijardu više nego pre 12 godina. Kada je u pitanju geografska distribucija stanovnika 60% svetske populacije živi u Aziji, 16% u Africi, 10% u Evropi, 9% u latinskoj Americi, dok 5% stanovnika naseljava severnu Ameriku i Okeaniju. Kina i Indija su i u 2015. godini najmnogoljudnije zemlje sveta. Pored toga, rezultati studije ukazuju da 26% svetske populacije čine pojedinci mlađi od 15 godina, dok je učešće radno sposobnog stanovništva i dalje dominantno i iznosi 62%. Procenat stanovnika starijih od 60 godina na svetskom nivou u prvoj polovini 2015. godine iznosi 12% i predstavlja najbrže rastući segment

svetske populacije. Prosečna godišnja stopa rasta ovog segmenta procenjuje se da iznosi 3,26%. Trenutno, učešće ovog dela svetske populacije najveće je u Evropi i iznosi 24%, što zemlje starog kontinenta čini najstarijom nacijom. Pored toga, predviđa se da će do 2050. godine na svim kontinentima (izuzev na afričkom) 25% ili više populacije činiti pojedinci stariji od 60 godina, što je alarmantan pokazatelj. Očekivano trajanje života novorođenčadi u periodu 2010-2015. godini iznosi 70 godina, što je povećanje za 3 godine u poređenju sa 2000-2005. godinom. Predviđa se da će očekivano trajanje života u periodu 2045-2050. iznositi čak 77 godina.

Projekcije koje se odnose na odnos broja zaposlenih radnika i broja penzionera izuzetno su nepovoljne i sa sobom povlače pitanje održivosti penzijskih sistema većine razvijenih zemalja. Predviđa se da će 7 azijskih zemalja, 24 evropske i 4 zemlje latinske Amerike u 2050. godini imati PSR racio (*eng. Potential Support Ratio*)¹ niži od 2. U tom slučaju, evidentno je da će finansijska održivost sistema socijalnog osiguranja tih zemalja u ne tako dalekoj budućnosti biti dovedena u pitanje (Zdravković, Domazet, & Nikitović, 2012).

Kada je u pitanju Srbija, demografska slika naše zemlje izrazito je nepovoljna. Starenje populacije je proces koji u Srbiji traje već više od četiri decenije. Prema rezultatima analize popisa iz 2011. godine (Marinković, 2013), uz prosečnu

¹ PSR racio predstavlja odnos stanovnika starosti 20-64 godine i stanovnika starijih od 65 godina

starost od 42,2 godine, indeks starenja 122 i udeo starijih od 65 godina u ukupnoj populaciji od 17,4% Srbija je u 2011. godini predstavljala jednu od najstarijih nacija sveta. Pored demografskog starenja, u našoj zemlji primetan je i proces depopulacije. Osnovne razloge depopulacije domaćeg stanovništva treba tražiti u niskom fertilitetu (primera radi, nivo fertiliteta je u 2011. godini bio za 35% niži od onog koji je potreban za prostu reprodukciju), ali i izuzetno visokim stopama smrtnosti.

U skladu sa tim, osnovni cilj ovog rada predstavlja predlaganje mera koje bi doprinele finansijskoj održivosti domaćeg penzijskog sistema u narednom srednjoročnom periodu, ali i poboljšanju položaja starije populacije u Srbiji. Pored toga, u radu je poseban akcenat stavljen na značaj implementacije koncepta aktivnog starenja i sagledavanja njegovih osnovnih dimenzija.

Rad se sastoji iz četiri celine. U prvom delu rada pružen je osvrt na postojeću literaturu koja se bavi analizom položaja starije populacije u društvu. U okviru drugog dela rada analizirana su iskustva razvijenih evropskih zemalja prvenstveno u domenu sprovođenja reformi nacionalnih penzijskih sistema, a onda i na primeru Finske sagledana primena Nacionalnog programa za poboljšanje položaja starije populacije. Treći deo odnosi se na analizu demografskog profila naše zemlje. Pored toga, u okviru ovog dela sagledani su neki od osnovnih modela uključivanja pripadnika starije populacije u ekonomske i društvene tokove života u Srbiji. Na kraju, umesto zaključka, autori su dali preporuke za implementaciju mera koje bi za cilj imale sprovođenje koncepta aktivnog starenja i reformu domaćeg penzijskog sistema.

2 PREGLED LITERATURE

Razumevanje demografskih promena za koje je gotovo izvesno da će se dogoditi u narednom periodu, kao i sagledavanje potencijalnih šansi i opasnosti koje ove promene sa sobom nose, u fokusu je pažnje kako istraživača, tako i kreatora javnih politika zemalja širom sveta. Nakon penzionisanja, mesto i uloga pojedinca u ekonomskom, društvenom i kulturnom životu zajednice značajno se menjaju. Pored toga,

navedene tendencije u velikoj meri dovode u pitanje održivost savremenih penzijskih sistema koji funkcionišu po principu međugeneracijske solidarnosti. Izazov u narednom periodu predstavljaće formiranje finansijski održivog penzijskog sistema koji će u isto vreme biti i socijalno prihvatljiv (Domazet, Milivojević, & Lazić, Reforma penzijskog sistema sa aspekta intenzivnog starenja stanovništva Srbije, 2013).

Signifikantni pritisci na finansijsku održivost penzijskog sistema u Srbiji već sada se osećaju, a uzimajući u obzir projekcije budućih kretanja demografske slike, situacija u narednom periodu biće još nepovoljnija, što potvrđuju i nalazi autora Zdravkovića, Domazet i Nikitović. Naime, oni (Zdravković, Domazet, & Nikitović, 2012) su analizirali održivost javnog penzijskog sistema u Srbiji sa stanovišta očekivanih demografskih promena u periodu 2010-2060. godina. Komparativna analiza učešća penzijskih izdataka u bruto domaćem proizvodu ne ukazuje na postojanje značajnih razlika između Srbije i zemalja u regionu i Evropskoj uniji u pogledu ovog parametra, ali rastući trend finansiranja PIO fonda budžetskim sredstvima srednjoročno ugrožava održivost penzijskog sistema, imajući u vidu da se sprovođenje mera predloženih penzijskih reformi može valorizovati tek u dužem vremenskom periodu. Rezultati kvantitativne analize ukazuju da je rast penzijskih izdataka po stopi iz prethodnih nekoliko godina dugoročno neodrživ, ali da postoji fiskalni prostor za kontinuiran realni rast penzija koji srednjoročno ne ugrožava budžetski deficit, a dugoročno vodi ka smanjenju učešća penzijskih izdataka u bruto domaćem proizvodu.

U svojoj studiji Davidović (2013) ističe neophodnost posmatranja treće dobi isključivo kao životne faze, a ne njeno poistovećivanje sa bolesti i iznemoglosti. Autor ističe da starost treba posmatrati kao proces sazrevanja i da je od suštinske važnosti poboljšati kvalitet života starih osoba, odnosno što duže ih održati aktivnim i nezavisnim.

Zanimljiva je studija autorke Milošević-Radulović (2011). Autorka se u svom istraživanju bavila ispitivanjem uticaja štampanih medija na mišljenje javnog mnjenja o starijoj populaciji u Srbiji. Tom prilikom, konstatovala je da negativna

slika o starijim ljudima stvorena u medijima ima signifikantan uticaj na stavove pojedinaca prema starijoj populaciji u smeru njihove marginalizacije. Naime, selektivno izveštavanje o pripadnicima starije populacije podstiče razvoj stereotipa i predrasuda, što se negativno odražava na njihovo uključivanje u ekonomski i kulturni život zajednice.

U novijoj literaturi, koncept aktivnog starenja stanovništva sve više dobija na značaju. Sa tim u vezi, aktivno starenje tumači se kao proces optimizacije životnih uslova starih ljudi koji doprinosi postizanju boljeg kvaliteta života pojedinaca u starosti (World Health Organization, 2002). Pojam „aktivno“ u ovom kontekstu ne odnosi se samo na fizičku aktivnost, već i na kontinuiranu participaciju starih osoba u društvenom, kulturnom i ekonomskom životu zajednice. Koncept aktivnog starenja možemo posmatrati u kontekstu sledeće dve dimenzije. Naime, koncept promoviše ideju o produženju radnog staža pojedinaca, odnosno prolongiranje njihovog odlaska u penziju. Druga dimenzija koncepta odnosi se na uključivanje starije populacije u različite forme volontiranja, odnosno obezbeđenje uslova za vođenje zdravog i samostalnog života. U skladu sa tim, u izveštaju Evropske komisije (European Commission, 2012) navodi se da bi sveobuhvatna državna politika trebalo da vodi računa o sledećim ključnim stavkama:

- Uspostavljanje finansijske i zakonske regulative čiji bi cilj predstavljao destimulisanje prevremenog penzionisanja;
- Pružanje podsticaja starijoj populaciji u smeru sticanja novih znanja i veština kako bi se izbegla njihova nekompetentnost;
- Stvaranje adekvatnih uslova rada koji bi odgovarali potrebama najstarijih zaposlenih;
- Preventivno delovanje u smeru očuvanja zdravlja najstarijih članova populacije i pružanje adekvatne nege.

S tim u vezi, autor Zaidi (2008) smatra da je neophodno sprovesti reforme u okviru pet ključnih oblasti kako bi se obezbedili uslovi za kvalitetan život starije populacije. Autor smatra da je reforme neophodno sprovesti u sledećih pet oblasti:

- Penzijski sistem;
- Sistem zdravstvene zaštite;
- Politika zapošljavanja;
- Migraciona politika;
- Infrastrukturni razvoj.

U nastavku će biti sagledana iskustva odabranih razvijenih evropskih zemalja u pogledu implementacije strategija, kao i implikacija njihove primene

3 REFORME U DOMENU POBOLJŠANJA POLOŽAJA PRIPADNIKA STARIJE POPULACIJE

Proučavanje problematike aktivnog starenja stanovništva podrazumeva sagledavanje nekoliko ključnih dimenzija. Da bi se postigla optimizacija životnih uslova starije populacije, neophodno je voditi računa o ekonomskoj, društvenoj i kulturnoj dimenziji njihovog života. Kada su u pitanju ekonomska i socijalna dimenzija, akcenat nosilaca vlasti određene zemlje treba da bude stavljen na reformu penzijskog sistema i sistema zdravstvene zaštite, kao na i različite mere aktivacije starije populacije.

U nastavku je pružen osvrt na mere koje su pojedine evropske zemlje sprovele u domenu reforme nacionalnih penzijskih sistema (tačka 3.1.). U okviru tačke 3.2. analiziran je Nacionalni program koji je Republika Finska primenila u okviru mera koje su za cilj imale smanjenje finansijskog opterećenja nacionalnog penzijskog sistema, ali i poboljšanje položaja pripadnika starije populacije.

3.1 Karakteristike reformi u zemljama Evropske Unije

Zemlje članice Evropske Unije veliku pažnju posvećuju izradi nacionalnih programa i strategija koje za cilj imaju adekvatno sprovođenje neophodnih reformi u domenu produženja aktivnosti starih osoba, odnosno sprečavanja njihove dalje marginalizacije. Jasno je da se nacionalne strategije zemalja starog kontinenta i mere koje one sa sobom povlače razlikuju zbog specifičnosti kako socioloških, tako i demografskih i ostalih okolnosti. Zajedničko svima njima, međutim, jeste reforma penzijskog sistema. Problem funkcionisanja penzijskih

sistema zemalja koje funkcionišu po principu „plati kada na tebe dođe red“ (engl. pay-as-you-go system) jeste, pre svega, njihova finansijska neodrživost u uslovima povećanja broja korisnika penzijskih nadoknada, sa jedne strane, i smanjenje broja zaposlenih, sa druge strane. Izazov predstavlja kreiranje penzijskog sistema koji će u isto vreme biti i finansijski održiv i socijalno prihvatljiv.

Reforme koje se u tom smislu preduzimaju, najčešće se ne odnose na suštinske reforme penzijskih sistema, odnosno promenu njihovog načina finansiranja. Naprotiv, mere koje se sprovode uglavnom podrazumevaju promenu prethodno definisanih parametara za odlazak pojedinaca u penziju. Pa tako, nekoliko zemalja članica Unije planira da na efikasniji način uskladi starosnu granicu za penzionisanje sa očekivanim trajanjem života pojedinaca. Vlada Holandije, na primer, predlaže da se starosna granica za penzionisanje koriguje naviše za jednu godinu (sa 65 na 66 godina života) do 2020. godine. Kada je u pitanju penzijski sistem Češke, od januara 2013. godine pored parametarskih promena u okviru obaveznog prvog stuba penzijskog sistema (granica za odlazak u penziju pomerena je na 67 godina starosti i uniformna je za oba pola), reforme su sprovedene i u okviru sistema dobrovoljnog penzijskog osiguranja. Određeni broj zemalja planira da podigne starosnu granicu za odlazak u penziju, ali uz diferenciranje starosne granice za muškarce i za žene. Sa tim u vezi, povećanje starosne granice u Bugarskoj planirano je da započne 2021. godine kroz proces postepenog podizanja granice za po šest meseci na godišnjem nivou, dok se ne dostigne nivo od 63 godine za žene (2026. godina), odnosno 65 godina za muškarce (2024. godina).

Sa druge strane, pojedine zemlje članice odlučile su da sprovođenje parametarskih reformi penzijskog sistema odlože za budući period, što će za posledicu imati signifikantne pritiske na finansijsku održivost penzijskih sistema ovih zemalja. U Tabeli 1. prikazane su nove starosne granice za odlazak muškaraca i žena u penziju, odnosno rokovi za implementaciju ove parametarske reforme u odabranim evropskim zemljama.

Tabela_1. Promena starosne granice za penzionisanje u odabranim evropskim zemljama i rok za implementaciju navedene mere

Zemlja	Nova starosna granica za penzionisanje	Rok za implementaciju nove starosne granice
Danska	67	2022.
Nemačka	67	2029.
Irska	68	2028.
Španija	67	2026.
Francuska	67	2023.
Litvanija	65	2026.
V. Britanija	66	2020.

Izvor: (European Commission, 2012)

Evidentno je da se pravac reformi penzijskih sistema zemalja članica Evropske Unije uglavnom bazira na promeni sledeća dva parametra – pomeranje starosne granice za odlazak u penziju i ujednačavanje granica za penzionisanje za oba pola. U nastavku je ilustrovano sprovođenje reformi sa ciljem poboljšanja uslova života stanovnika Republike Finske.

3.2 Sprovođenje reformi u domenu poboljšanja kvaliteta života starije populacije na primeru Finske

Potreba za kreiranjem Nacionalnog programa za starije radnike u Finskoj javila se kao posledica ubrzanog rasta stope nezaposlenosti starosne grupe koja je obuhvatala populaciju 55 – 64 godina. Naime, sredinom 90-ih godina uspostavljen je konsenzus među donosiocima odluka oko činjenice da ljudski kapital predstavlja ključni izvor održivog razvoja, a da je iskustvo najvrednija državna imovina. Na ovim ključnim postulatima bazirana je nacionalna dugoročna strategija rasta Finske. Jedna od mera ove strategije podrazumevala je formiranje Finskog nacionalnog programa za starije radnike (engl. Finnish National Programme for Ageing Workers – FNPAW) koji je planirano da bude implementiran u periodu 1998 – 2002. godina. U okviru Nacionalnog programa, identifikovani su

osnovni problemi koje je u narednom periodu bilo neophodno rešavati. To su (The National Programme for Ageing Workers, Finland: Executive Summary, 2000):

- Problem prevremenog odlaska u penziju starijih radnika i sistem koji je podsticao prevremeno penzionisanje;
- Niska stopa zaposlenosti starijih radnika;
- Male šanse za ponovno zaposlenje starijih radnika;
- Smanjenje radne sposobnosti starijih radnika;
- Nizak stepen obrazovanja starijih radnika;
- Nedovoljna informisanost društva o nepovoljnom položaju starijih radnika;
- Predrasude i diskriminacija starijih ljudi.

Osnovni ciljevi programa bili su pružanje podsticaja za zaposlenje osoba starijih od 45 godina, kao i sprečavanje prevremenog penzionisanja kroz uvođenje programa praktičnog učenja. Ciljnu grupu koja je trebalo da bude obuhvaćena programom činili su pojedinci stariji od 45 godina, kao i ostali koji su neposredno ili posredno uticali na njihov radni status – kolege, rukovodioci, organizacije koje se bave regulativom tržišta rada, zaposleni u nacionalnim službama za zapošljavanje, predavači, zaposleni u organizacijama zdravstvene zaštite.

Nacionalni program implementiran je primenom sledeća tri instrumenta:

- Istraživanje i razvoj – sproveden je veliki broj istraživačkih projekata na bazi čijih rezultata su razvijene aktivnosti programa;
- Edukacija i obuka;
- Informisanje.

Osnovne mere koje su sprovedene odnosile su se na unapređenje radnih uslova, podsticanje ponovnog zaposlenja i razvijanje sistema penzijskog osiguranja i sistema zdravstvene zaštite u smeru podsticanja zaposlenja. Uzimajući u obzir kompleksnost programa, sledeće institucije su bile uključene u proces implementacije:

- Ministarstvo socijalne politike i zdravlja;
- Ministarstvo rada;
- Ministarstvo obrazovanja;

- Ministarstvo finansija;
- Ministarstvo trgovine i industrije;
- Organizacije u okviru tržišta rada;
- Udruženje lokalnih i regionalnih vlasti;
- Institucije socijalnog osiguranja;
- Penzijski fondovi.

Program je finansiran sredstvima iz državnog budžeta, za čiju je implementaciju izdvojeno oko 4,2 miliona evra. Novac je raspoređen institucijama koje su bile nadležne za njegovo sprovođenje. Realizacija programa planirano je da bude sprovedena od strane tri institucije - Ministarstva socijalne politike i zdravlja, Ministarstva rada i Ministarstva obrazovanja. Iako je najveću odgovornost snosilo Ministarstvo socijalne politike i zdravlja, implementacija programa trebalo je da bude sprovedena kroz međusobnu saradnju i podelu odgovornosti navedena tri resorna ministarstva. Nadzorni organ činili su predstavnici sve tri ministarstva, kao i predstavnici Ministarstva finansija, Ministarstva trgovine i industrije, organizacije koje se bave tržištem rada, kao i predstavnici ostalih organizacija koje su bile uključene u implementaciju programa.

Predstavnici Vlade su, uz saglasnost organizacija koje deluju u okviru tržišta rada, doneli odgovarajuće mere čiji je cilj bio ohrabrivanje starijih radnika da nastave da rade, umesto da se prevremeno penzionišu. Većina mera implementirana je početkom 2000. godine, a neke od mera obuhvatale su:

- Pomeranje starosne granice za prevremeno penzionisanje sa 58 na 60 godina.
- Smanjenje starosne granice za delimičnu (engl. part-time) penziju sa 58 na 56 godina, implementiranjem posebnog zakona sa ograničenim pravnim dejstvom (engl. law of a fixed duration) koji je bio na snazi do kraja 2002. godine. Svrha ove mere bilo je smanjenje benefita koje bi pojedinci ostvarili ukoliko bi se privremeno penzionisali.
- Smanjenje koeficijenta prilikom obračunavanja iznosa prevremenih penzijskih nadoknada.
- Promovisanje prednosti zapošljavanja starije populacije (populacije starosne dobi 55-59 godina) od strane organizacija tržišta rada.

Implementacija Nacionalnog programa praćena je kroz evaluaciju odabranih makroekonomskih indikatora na tržištu rada (stopa nezaposlenosti, stopa prevremeno penzionisanih lica). Supervizija je sprovedena i u domenu sekundarnih ciljeva programa – poboljšanje radne sposobnosti i unapređenje profesionalnih veština starije populacije. Evaluacija rezultata ukazala je da postoji značajan napredak u pogledu informisanja javnosti i stvaranju svesti o problemima starijih radnika i starenju nacije uopšte. Napredak je ostvaren i u domenu primene koncepta doživotnog učenja, dok je prosečan broj godina penzionisanih lica povećan. Ipak, šanse starijih pojedinaca prilikom pronalazjenja novog zaposlenja i dalje su bile manje u poređenju sa pripadnicima mlađe populacije.

4 SPROVOĐENJE REFORMI U DOMENU POBOLJŠANJA USLOVA ŽIVOTA PRIPADNIKA STARIJE POPULACIJE REPUBLIKE SRBIJE

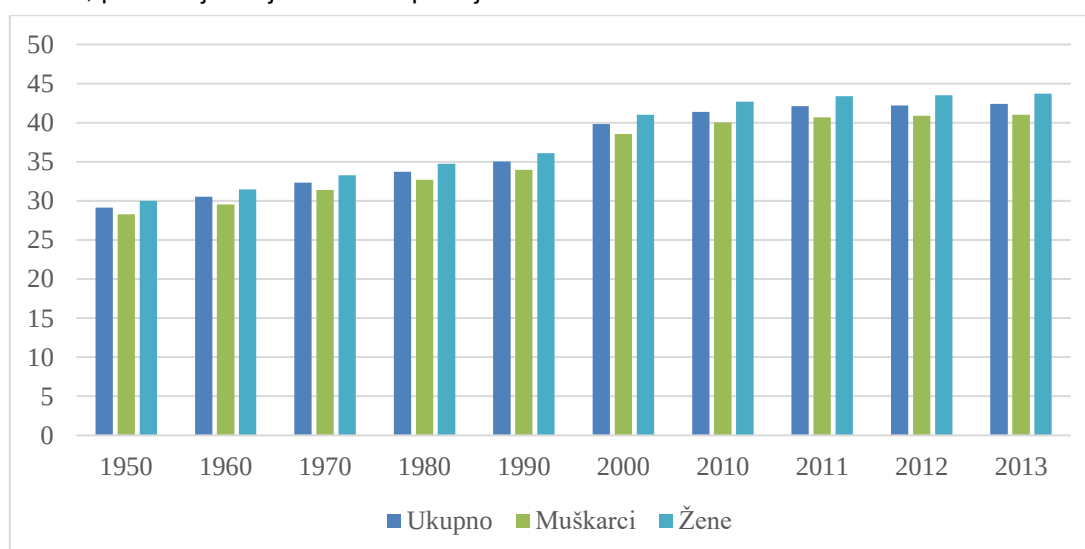
Srbija se već dugi niz godina suočava sa izuzetno nepovoljnim demografskim pokazateljima, dok projekcije relevantnih statističkih organa ukazuju na nepovoljna demografska kretanja i u budućem periodu. Uzimajući u obzir da sistem obaveznog penzijskog i invalidskog osiguranja u našoj zemlji funkcioniše po principu međugeneracijske solidarnosti, povećanje broja korisnika penzijskih

nadoknada, odnosno predviđeno smanjenje broja radno sposobnog stanovništva kombinovano sa nepovoljnim privrednim kretanjima, dovešće u narednom periodu u pitanje finansijsku održivost navedenog sistema. Stoga, autori ove studije smatraju da je neophodno u što kraćem roku sprovesti nepopularne, ali neophodne mere koje bi za cilj imale smanjenje finansijskog opterećenja domaćeg penzijskog sistema u narednom periodu.

U okviru tačke 4.1. pružen je pregled pokazatelja demografske strukture u našoj zemlji, a zatim su sagledane osnovne karakteristike korisnika penzijskih nadoknada. U tački 4.2. razmatrani su mogući pravci reformi koje bi za cilj imale poboljšanje položaja starije populacije u Srbiji. Na kraju, autori su dali preporuke u smeru ekonomske i socijalne inkluzije pripadnika starije populacije u našoj zemlji.

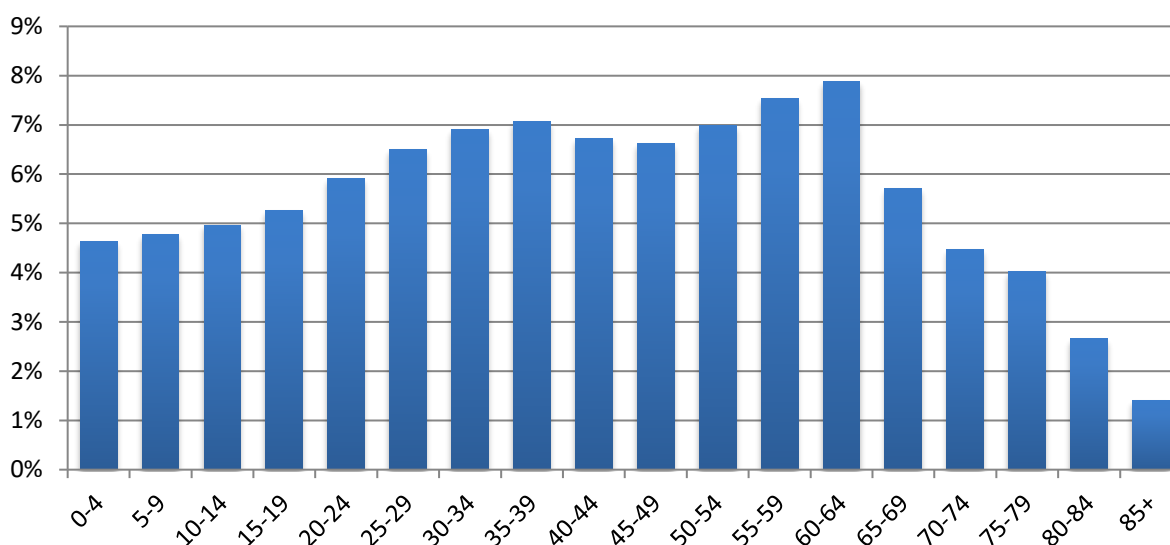
4.1 Pregled pokazatelja demografske strukture u Srbiji

Prosečna starost stanovnika u Srbiji u 2014. godini iznosila je 42,6 godina, što je neznatno više u poređenju sa prethodnom godinom (prosečna starost u 2013. godini iznosila je 42,2 godine). Prosečna starost žena tradicionalno je viša od prosečne starosti muškaraca i u 2014. godini iznosila je 43,9 godina. U okviru Grafikona 1. prikazano je kretanje prosečne starosti stanovnika u Srbiji u periodu 1950 – 2013. godina.



Grafikon_1. Prosečna starost stanovništva u Srbiji, 1950 – 2014. godine

Izvor: (Republički zavod za statistiku, Demografska statistika u Republici Srbiji, 2013., 2014, str. 37),

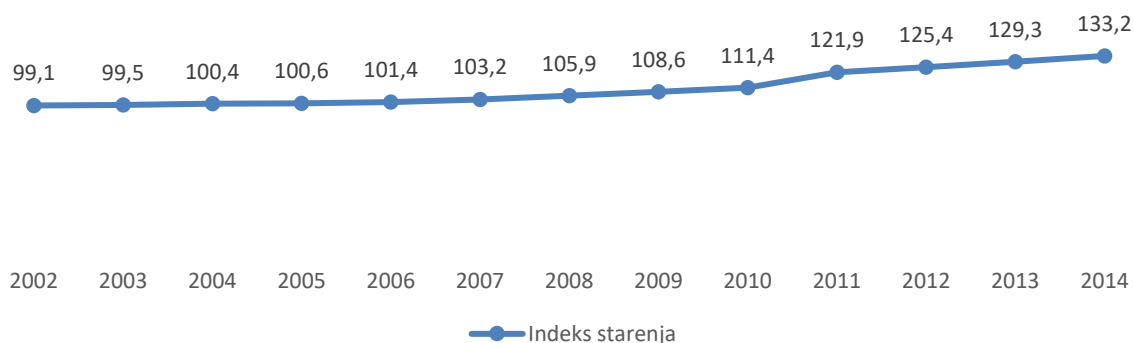


Grafikon_2. Distribucija stanovništva prema starosnim grupama, 2014. godina
Izvor: (Republički zavod za statistiku, Demografska statistika u Republici Srbiji, 2014., 2015)

Starost stanovništva naše zemlje se u navedenom periodu povećavala po stopi od oko 1% na godišnjem nivou. Proces starenja stanovništva Srbije posledica je smanjenja udela mladog stanovništva (0 - 14 godina) u ukupnom stanovništvu, kao i rasta udela stanovnika starijih od 65 godina što ukazuje na nepovoljnu demografsku situaciju u našoj zemlji

Distribucija stanovništva prema starosnim grupama (Grafikon 2) potvrđuje prethodno izneto

stanovište da smo veoma stara nacija. Udeo stanovništva starijeg od 65 godina u ukupnom stanovništvu 2014. godini iznosio je 17,81%. Na to da će se situacija u narednom periodu u pogledu distribucije starosne strukture pogoršati ukazuje podatak da udeo osoba starosti 60 – 64 godine iznosi oko 8%, a onih uzrasta 10-14 godina oko 5%. Drugim rečima, broj pojedinaca za koje se očekuje da će se u narednom periodu penzionisati, prevazilazi broj onih koji će postati radno sposobni.



Grafikon_3. Kretanje indeksa starenja stanovništva, 2002 – 2014.
Izvor: (Republički zavod za statistiku, Interaktivna baza podataka, 2015)

U okviru Grafikona 3. prikazano je kretanje odnosa populacije starije od 60 godina i populacije starosti 0-19 godina u periodu 2002 - 2014. godine. Zabrinjavajuća je činjenica da se ovaj odnos pogoršava i da ima tendenciju daljeg pogoršanja. U 2014. godini indeks starenja stanovništva iznosio je 133,2 što znači da broj

pripadnika populacije starije od 60 godina značajno prevazilazi broj pripadnika mlađe populacije.

Prema podacima publikovanim od strane Republičkog zavoda za statistiku, udeo radno sposobnog stanovništva iznosio je u 2010. godini

67,6% ukupnog stanovništva. U poređenju sa novim članicama Evropske Unije, taj procenat je manji iako je i dalje iznad proseka EU-15. U okviru Tabele 2. prikazane su projekcije odabranih

demografskih indikatora i kretanje stope demografske zavisnosti za 2010, odnosno 2050. godinu.

Tabela 2. Projekcije indikatora starosti stanovništva – scenario analiza, 2010 – 2050. godine

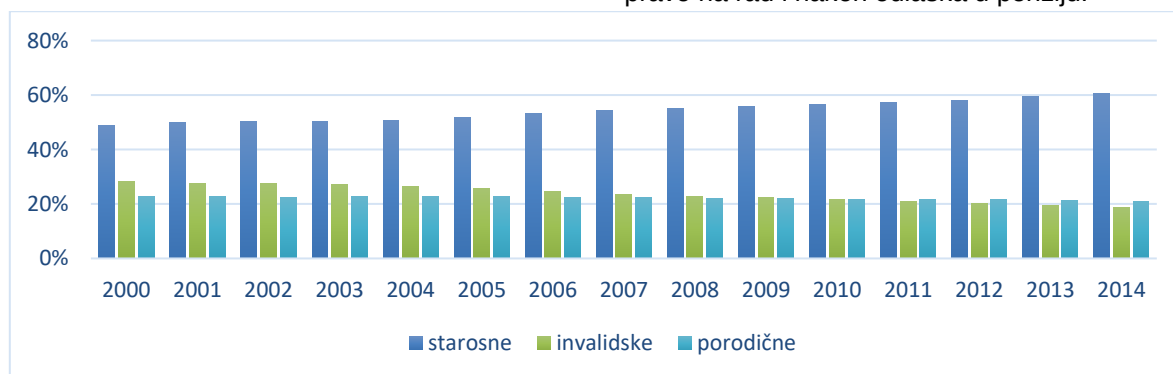
Republika Srbija	Varijanta srednjeg fertiliteta			Varijanta visokog fertiliteta			Varijanta niskog fertiliteta		
	2010	2050	promena	2010	2050	promena	2010	2050	promena
Ukupno stanovništvo (u hiljadama)	7428	6591	-837	7447	7168	-279	7394	5732	-1662
Mladi (15-24 godine.) (% uk. stanovništva)	12,1	11,2	-0,9	12,1	12,2	0,1	12,2	8,9	-3,3
Stariji (65 i više godina) (% uk. stanovništva)	16,9	23,2	6,3	16,8	21,3	4,5	16,9	26,7	9,8
Stanovništvo radnog uzrasta (15-64) (kao % ukupnog stanovništva)	67,6	61,1	-6,5	67,5	59,9	-7,6	67,9	62,4	-5,5
Stopa demografske zavisnosti starijeg stanovništva (65+/15-64)*100	24,9	37,9	13	24,9	35,6	10,7	24,9	42,7	17,8
Udeo starijih radnika u stanovništvu radnog uzrasta ((55-64)/(15-64))*100	20,9	21,6	0,7	20,9	20,3	-0,6	20,9	24,3	3,5
Veoma stari kao procenat starijih (80+/65+)*100	22,3	26,4	4,0	22,3	26,4	4,0	22,3	26,4	4,0

Izvor: (Republički zavod za statistiku, Projekcije radne snage Republike Srbije, 2010-2050, 2011)

Rezultati analize u okviru svakog od navedena tri scenarija ukazuju na značajan rast udela osoba starijih od 65 godina u 2050. godini. Pored toga, u okviru svakog scenarija primetan je i pad udela radno sposobnog stanovništva. Navedeno će za posledicu imati rast stope demografske zavisnosti starijeg stanovništva. Sva tri scenarija ukazuju da će se trend starenja stanovništva Srbije nastaviti

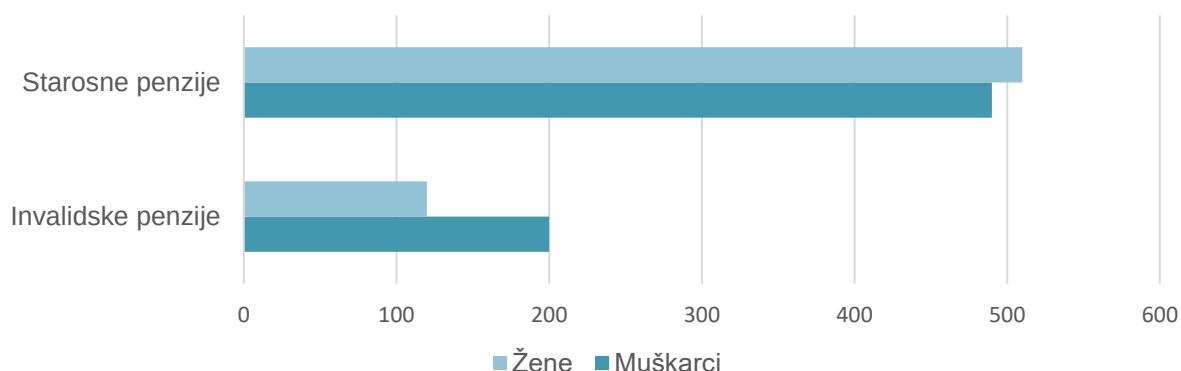
i u narednih četrdeset godina, što će dovesti u pitanje održivost postojećeg penzijskog sistema.

U nastavku je izvršena segmentacija korisnika penzijskih nadoknada prema odabranim kriterijumima. U fokusu analize nalaze se korisnici starosnih penzija koji za razliku od korisnika invalidskih i porodičnih penzija imaju zakonsko pravo na rad i nakon odlaska u penziju.



Grafikon 4. Pregled korisnika penzijskih nadoknada prema vrsti penzije koju primaju, 2000 – 2014.

Izvor: (Republički fond za PIO, 2014)



Grafikon_5. Distribucija korisnika invalidskih i starosnih penzija prema polu (u hiljadama), 2014. godina
Izvor: (Republički zavod za statistiku, Žene i muškarci u Republici Srbiji, 2014, str. 78)

U okviru Grafikona 4. može se napraviti distinkcija između broja korisnika starosnih, invalidskih i porodičnih penzija. Primećujemo da procenat korisnika starosne penzije daleko premašuje procenat korisnika invalidskih, odnosno starosnih penzija. Zanimljivo je da je u 2014. godini prosečna starost korisnika starosnih penzija iznosila je 63 godine za muškarce, odnosno 60 godina za žene, dok je prosečna starost korisnika invalidskih penzija bila niža i iznosila 56 godina za muškarce, odnosno 52 godine za žene.

U okviru Grafikona 5. prikazan je odnos broja korisnika starosnih i invalidskih penzija prema polu. Iz grafikona se uočava da je broj žena i muškaraca korisnika starosnih penzija u 2013. godini bio gotovo izjednačen, dok je broj

muškaraca koji primaju invalidske penzije u istoj godini bio značajno viši od broja žena korisnica istih.

4.2 Modeli reaktivacije pripadnika starije populacije

Potreba za reaktivacijom pripadnika starije populacije javlja se kako usled pritiska na finansijsku održivost penzijskog sistema, tako i zbog prethodno opisanog procesa starenja nacije. Predviđa se da će u ne tako dalekoj budućnosti doći do intenzivnijeg povećanja broja korisnika penzijskih nadoknada, dok će se broj stanovnika radnog uzrasta smanjiti. Navedeno implicira da je potrebno preduzeti neophodne mere ekonomske reaktivacije starije populacije kako bi se istovremeno uticalo na smanjenje stope siromaštva starije populacije i smanjenje

finansijskog opterećenja državnog budžeta (vođenje tzv. velikodušne socijalne politike). Neki od primeri modela ekonomske reaktivacije su volonterski rad, kao i povremeni rad (engl. part-time job) organizovan u vidu obavljanja plaćenih aktivnosti pod okriljem različitih penzionerskih zadruga (Domazet & Filimonović, Working Potential of the Elders in Serbia and Proposal of Reactivation Models, 2012). U nastavku su opisana oba navedena modela.

4.2.1 Model volontiranja

Volontiranje predstavlja jedan od mogućih modela reaktivacije starijeg dela populacije koji je naročito značajan za prelazni period (period neposredno nakon penzionisanja). Može se okarakterisati kao svesno pružanje usluga za koje neće biti dobijena novčana nadoknada. Koristi koje bi proizašle iz volonterskog rada starije populacije su brojne. Prema istraživanju sprovedenom od strane pojedinih autora (Gill, 2005), benefiti volontiranja su sledeći:

- Pобољшanje zdravstvenog stanja pripadnika starije populacije (oslobađanje od depresije, duži životni vek, povećanje ukupnog nivoa blagostanja);
- Ostvarivanje značajnije uloge u društvu (aktivno učešće u ekonomskom životu zajednice, unapređenje sopstvenih veština kroz pomaganje drugima, povećanje stepena zadovoljstva novim načinom života).

Rezultati brojnih empirijskih istraživanja ukazuju da se volonteri osećaju manje dokonim, korisnijim za društvo, da preuzimaju odgovornost i da

volonterski rad vide kao priliku za sticanje novih znanja i veština, socijalnu interakciju i upoznavanje novih ljudi. Aktivnom participacijom starijeg dela populacije koristi se društveni resurs koji je veoma značajan za državu, naročito poslednjih godina kada je trend starenja nacija primetan u gotovo svim delovima sveta. Povećano učešće starijih u neplaćenom radu značajno doprinosi ublažavanju efekata demografske tranzicije, kroz proces ostvarenja indirektnih finansijskih koristi za društvo u celini. Pa tako, procenjeno je da ekonomska vrednost volontiranja u Škotskoj iznosi oko 2,6 milijardi evra, što predstavlja oko 2,3% bruto domaćeg proizvoda te zemlje.

Brojni su poslovi koje stariji volonteri mogu da obavljaju. To mogu biti poslovi pružanja pomoći prilikom obavljanja različitih administrativnih poslova, ali i koordinacija aktivnosti drugih volontera, članstvo u organizacionim odborima ili predlaganje novih vidova participacije starijih kolega.

Autori ove studije smatraju da su Srbiji neophodni volonterski programi za starije osobe, koji bi bili inicirani od strane države i koji bi doprineli stvaranju volonterskih centara i organizacija za aktivnu implementaciju volonterskih aktivnosti. Ključna korist od implementacije takvih programa predstavljalo bi kreiranje tzv. mudre državne strategije „izlaska sa tržišta rada“, ali i uključivanje pripadnika starije populacije u ekonomske, socijalne i kulturne tokove života naše zemlje. Pored toga, volontiranje nezaposlenih starijih osoba može povećati njihovu šansu za ponovno zapošljavanje.

U decembru 2011. godine održana nacionalna konferencija pod nazivom „Napravi promenu – volontiraj!“ koja je imala cilj da promoviše ideju volontiranja u našoj zemlji. Tom prilikom istaknut je značaj potrebe angažovanja svih državnih, regionalnih i lokalnih institucija, preduzeća i medija koji bi svojim delovanjem trebalo da promovišu, razvijaju i primenjuju politiku volontiranja svih starosnih struktura stanovništva. Volontiranje korisnika penzijskih nadoknada u kombinaciji sa povremenim plaćenim radom doveli bi do značajnijeg povećanja stepena iskorišćenosti potencijala starije populacije, kao i

unapređenja finansijske održivosti penzijskih fondova.

4.2.2 Model penzionerskih zadruga

Drugi mogući vid reaktivacije penzionera predstavlja tzv. penzionersko zadrugarstvo (Domazet & Filimonović, Working Potential of the Elders in Serbia and Proposal of Reactivation Models, 2012). Preduslov za primenu ovog modela predstavlja adekvatna zakonska regulativa, odnosno predviđanje osnivanja tzv. penzionerskih zadruga koje bi funkcionisale po principu omladinskih. Članovi penzionerskih zadruga bila bi lica starosti 55 – 66 godina koja ostvaruju pravo na dobijanje starosne penzije. Zadruga bi funkcionisala kao posrednik između potencijalnih poslodavaca i zainteresovanih penzionera koji su u mogućnosti da budu radno angažovani.

Korist države proizilazila bi iz mogućnosti povećanja prihodne strane budžeta naplatom poreza od zadruga, odnosno naplatom doprinosa za članove zadruga (što bi se odrazilo na smanjenje transfera iz budžeta Republičkom fondu za penzijsko i invalidsko osiguranje). Sa druge strane, penzioneri bi bili u mogućnosti da samostalno poboljšaju svoj materijalni položaj, ne čekajući intervenciju države u smeru povećanja penzija. Članovi zadruga mogli bi da obavljaju širok spektar poslova od onih koji zahtevaju značajnije fizičko angažovanje (razne zanatske i druge vrste usluga), do onih poslova koji podrazumevaju rukovanje mašinama, tehnološkim i drugim procesima, podučavanje i sl. Pored toga, od angažovanja članova penzionerskih zadruga korist bi imali i poslodavci usled niže cene rada, odnosno plaćanja nižih doprinosa u poređenju sa onim koji se plaćaju za stalno zaposlene. Takva pogodnost pruža značajan podsticaj za smanjivanje rada na crno.

Međutim, statistički pokazatelji ukazuju na veoma težak položaj sektora zadruga u Srbiji. U zadružnom sektoru se uočavaju izuzetno izražene negativne tendencije koje podrazumevaju smanjenje broja zadruga i lica koja su okviru njih zaposlena, ali i sve veću marginalizaciju pomenutog sektora u ekonomskom sistemu naše zemlje. Značaj zadružnog sektora, kao jednog od stubova

socijalne ekonomije u Srbiji, nije na zadovoljavajući način prepoznat, a sam sektor adekvatno zakonski regulisan (Analiza efekta zakona - Nacrt zakona o zadrugama: Republički Sekretarijat za Javne Politike, 2011). U našoj zemlji, stvarni ekonomski potencijal i kapacitet zadružnog sektora u borbi protiv smanjenja siromaštva i socijalnog uključivanja pojedinaca nije prepoznat i posledično adekvatno iskorišćen.

5 ZAKLJUČAK

Finansijska stabilnost penzijskog fonda, kao i mogućnost za održivi privredni razvoj u narednom periodu zavisiće u velikoj meri od sprovođenja neophodnih reformi u okviru penzijskog sistema. Problem starenja nacije, produbljen nedovoljnom ekonomskom aktivnošću stanovništva, dodatno ugrožava dugoročnu održivost javnih finansija naše zemlje. Autori ove studije smatraju da je neophodno da se u narednom periodu u Srbiji implementiraju programi koji će promovisati koncept aktivnog starenja, po ugledu na najbolju svetsku praksu. U tom smislu, predlažemo sledeće preporuke za reaktivaciju i smanjenje marginalizacije starije populacije :

- Direktno povezati starosnu granicu za odlazak u penziju sa očekivanim životnim vekom muškaraca, odnosno žena;
- Izmeniti odredbe zakona u smeru povećanja učestalosti pregleda za korisnike invalidskih

penzija (umesto obavljanja pregleda jednom u tri godine, smatramo da bi pregled trebalo vršiti svake godine). Kako su korisnici invalidskih penzija u proseku za oko 10 godina mlađi od korisnika starosnih penzija, potrebno je otkriti eventualne zloupotrebe prava i obustaviti isplate penzijskih nadoknada u tim slučajevima.

- Usvojiti Nacionalni program za pripadnike starije populacije (po uzoru na finski model), čiji bi glavni cilj trebalo da predstavlja reaktivacija starijih članova društva.
- Uspostaviti efektivne mehanizme procene razmera volontiranja u Srbiji, kako bi se stekla jasnija slika o ekonomskoj vrednosti navedenog programa radnog angažovanja.
- Finansijski i logistički podržati funkcionisanje volonterskih centara i drugih organizacija koje se bave implementacijom ovog procesa, na najvišem državnom nivou. Navedeno bi za cilj trebalo da ima obezbeđenje neophodnih resursa za promociju programa volontiranja (naročito članova starijeg dela populacije), kao i za mobilizaciju volontera.
- Novim Zakonom o zadrugama predvideti osnivanje tzv. penzionerskih zadruga koje bi funkcionisale po principu omladinski zadruga. Članovi ovih zadruga trebalo bi da budu lica starosti 55 – 66 godina.

CITIRANI RADOVI

- Analiza efekta zakona - Nacrt zakona o zadrugama: Republički Sekretarijat za Javne Politike. (2011). Retrieved from Web Site Republičkog Sekretarijata za Javne Politike: http://www.rsjp.gov.rs/malodrvo/pdp/Analiza_efekata_Nacrta_zakona_o_zadrugama_2011.pdf
- Davidović, M. (2013). Aktivno starenje - Koncept, principi i prednosti. *Edukacija za aktivno starenje - Zbornik sažetaka i određenih radova u celini* (str. 17-18). Čuprija: Visoka medicinska škola strukovnih studija u Čupriji.
- Devedžić, M., & Stojiljković, J. (2012). Novo poimanje starosti - Prospektivna starost. *Stanovništvo*, 45-68.
- Domazet, I., & Filimonović, D. (2012). Working Potential of the Elders in Serbia and Proposal of Reactivation Models. *New Challenges in Changing labour Markets* (str. 133-152). Belgrade: Institute of Economic Sciences.
- Domazet, I., Milivojević, S., & Lazić, M. (2013). Reforma penzijskog sistema sa aspekta intenzivnog starenja stanovništva Srbije. *Poslovna ekonomija; vol 12, god 7, br. 1*, 141-156.
- European Commission. (2012). *Employment and Social Development in Europe 2011*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Gill, Z. (2005, November). *Older People and Volunteering*. Preuzeto sa Web Site Office for Volunteers: http://www.ofv.sa.gov.au/__data/assets/pdf_file/0003/8067/older-people-and-volunteering.pdf
- Marinković, I. (2013). Popis stanovništva 2011 - Osnovne strukture populacije Srbije. *Demografski pregled*, br. 47/2013, pp. 1-4. Retrieved from Web Site Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja .
- Milošević-Radulović, L. (2011). Stariji ljudi i problem starenja stanovništva u medijima u Srbiji - analiza sadržaja štampanih medija. *Teme*, vol. 35, br. 4, 1389-1406.
- Republički fond za PIO. (2014). *Godišnji statistički bilten*. Beograd: Republički fond za penzijsko i invalidsko osiguranje .
- Republički zavod za statistiku. (2011). *Projekcije radne snage Republike Srbije, 2010-2050*. Beograd: Republički zavod za statistiku. Preuzeto sa Web Site Republičkog zavoda za statistiku: http://webzrs.stat.gov.rs/Website/repository/documents/00/00/37/45/projekcije_radne_snage.pdf
- Republički zavod za statistiku. (2014). *Demografska statistika u Republici Srbiji, 2013*. Beograd: Republički zavod za statistiku. Preuzeto sa Web Site Republičkog zavoda za statistiku: <http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/63/42/Dem.pdf>
- Republički zavod za statistiku. (2014). *Žene i muškarci u Republici Srbiji*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
- Republički zavod za statistiku. (2015). *Demografska statistika u Republici Srbiji, 2014*. Beograd: Republički zavod za statistiku.
- Republički zavod za statistiku. (2015). *Interaktivna baza podataka*. Retrieved from Web Site Republičkog zavoda za statistiku.
- The National Programme for Ageing Workers, Finland: Executive Summary*. (2000, October). Preuzeto sa Web Site Mutual Learning Employment: <http://pdf.mutual-learning-employment.net/pdf/exec-sum-Finland-Oct00-E.pdf>
- United Nations. (2015). *World Population Prospects - The 2015 Revision: Key Findings & Advanced Tables*. New York: United Nations.
- World Health Organization. (2002). *Active Ageing - A Policy Framework*. Madrid: World Health Organization.
- Zaidi, A. (2008, March). *Features and Challenges of Population Ageing: The European Perspective*. Preuzeto sa Web Site European Centre for Social Welfare for Policy and Research: http://www.euro.centre.org/data/1204800003_27721.pdf
- Zdravković, A., Domazet, I., & Nikitović, V. (2012). Uticaj demografskog starenja na održivost javnih finansija u Srbiji. *Stanovništvo*, 50(1), 19-44.

Zahvalnica

Rad je deo istraživačkih projekata pod šiframa 179015 i 47009 finansiranih od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Datum prve prijave: 06.09.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 17.10.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – **APA Sixth Edition:**

Domazet, I., Lazić, M., & Filimonović, D. (2017, January 15). Koncept aktivnog starenja i smanjenje marginalizacije starije populacije. (Z. Cekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 45-58. doi:10.12709/fbim.05.05.01.05

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Domazet, Ivana, Milena Lazić, and Dragan Filimonović. "Koncept aktivnog starenja i smanjenje marginalizacije starije populacije." Edited by Zoran Cekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 45-58. doi:10.12709/fbim.05.05.01.05.

Style – **GOST Name Sort:**

Domazet Ivana, Lazić Milena and Filimonović Dragan Koncept aktivnog starenja i smanjenje marginalizacije starije populacije [Journal] // FBIM Transactions / ed. Cekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 45-58.

Style – **Harvard Anglia:**

Domazet, I., Lazić, M. & Filimonović, D., 2017. Koncept aktivnog starenja i smanjenje marginalizacije starije populacije. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 45-58.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Koncept aktivnog starenja i smanjenje marginalizacije starije populacije. Domazet, Ivana, Lazić, Milena and Filimonović, Dragan. [ed.] Zoran Cekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, FBIM Transactions, Vol. 5, pp. 45-58.



ANALIZA KONKURENTNOSTI BOSNE I HERCEGOVINE U KONTEKSTU PRISTUPNIH PROCESA EU

ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA IN THE CONTEXT OF EU ACCESSION PROCESS

Sanja Jakovljević

ZP „Elektro distribucija“ a. d., Pale, Bosna i Hercegovina

Tatjana Klincov Vujaković

Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

©MESTE

JEL Category: **O11**

Apstrakt

Iako postoji više definicija pojma konkurentnost, OECD je istu definisao kao sposobnost zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uslovima proizvodi robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istovremeno povećanje realnog dohotka stanovništva. Ova definicija konkurentnosti jasno ukazuje da pojedinu zemlju možemo smatrati konkurentnom ne samo pod uslovom da ima značajnu ulogu u proizvodnji i plasiranju roba na svjetska tržišta, nego da i građani te zemlje u posmatranom periodu ostvaruju viši životni standard mjereno različitim pokazateljima. Na žalost, nizak životni standard od svega trećine EU28 prosjeka jasno ukazuje da BiH uveliko zaostaje za drugim zemljama u tranziciji koje su prošle ili prolaze proces evropskih integracija. Sa stanovišta ekonomske teorije faktori koji određuju tempo ekonomske konvergencije su početna pozicija, očuvanje makroekonomske stabilnosti i stepen uspješnosti u sprovođenju strukturalnih reformi.

Nakon globalne recesije, svjetsku ekonomiju karakteriše visok nivo nezaposlenosti, slabiji rast produktivnosti, te prigušen ekonomski rast koji i dalje može biti opterećen raznim neizvjesnostima, kao što su geopolitičke tenzije, cijene energenata i promjena kursa valuta. Ovako nastalo stanje je dobilo naziv „nova normala“, tj. novo normalno stanje. Međutim, nedavni razvojni trendovi su obećavajući. Takozvana četvrta industrijska revolucija i novi načini potrošnje poput „ekonomije dijeljenja“ mogu dovesti do novog vala inovacija za pokretanje rasta. Takođe, u mnogim zemljama, ekonomske politike su sve više fokusirane na potrebe građana, i ugrađene su u sveukupne društvene ciljeve i strategije razvoja.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Sanja Jakovljević

sanajakovljevic87@yahoo.com



Ključne riječi: konkurentnost, makroekonomija, industrija, BDP, izvoz.

Abstract

Even though there are several definitions of the concept of competitiveness, the OECD has defined it as an ability of a country to produce goods and services that pass the test of international market in the conditions of free and equal market, while increasing the real income of the population. This definition of competitiveness clearly shows that each country can be considered competitive not only under the condition that it has a significant role in the production and marketing of goods on world markets, but also that the citizens of this country in the observed period achieved a higher standard of living, measured by various indicators. Unfortunately, the low living standard of a third of the EU28 average clearly indicates that B&H lags far behind other transition countries that have undergone or are undergoing the process of European integration. From the standpoint of economic theory, factors determining the pace of economic convergence are a starting position, maintaining macroeconomic stability and the degree of success in implementing structural reforms.

After the global recession, the world economy is characterized by high unemployment, lower productivity growth and subdued economic growth which continues to be burdened by a variety of uncertainties, such as geopolitical tensions, energy prices and changes in foreign currency exchange rates. Thus, the resulting situation was named "new normal", i.e. new normal situation. However, recent development trends are promising. The so-called fourth industrial revolution and new ways of spending such as "sharing economy" could lead to a new wave of innovation to drive growth. Also, in many countries, economic policies are increasingly focused on the needs of citizens, and are embedded in the overall societal objectives and strategies of development.

Keywords: competition, macroeconomics, industries, GDP, exports.

1 EKONOMSKI TRENDovi U BIH

Ekonomska integracija se ostvaruje na prostoru koji obuhvata teritorije više država, sa ciljem da se otklone prepreke kretanju, robe, ali i usluga i faktora proizvodnje (Ristić, 2015/2016). BiH je predmet regionalnog pristupa Evropske unije zemljama Zapadnog Balkana kroz proces stabilizacije i pridruživanja, kao i element strategije uslovljavanja iz 1997. godine. Politički dijalog, liberalizacija trgovine, saradnja u području pravosuđa i unutrašnjih poslova, te proces stabilizacije i pridruživanja vodilje su integrisanja BiH u političku i ekonomsku maticu Unije. Postati država članica EU ne znači samo poštovati pravila i standarde EU, to takođe podrazumijeva da zemlja postane ekonomski pogodna za članstvo kako bi sigurno mogla da iskoristi sve pogodnosti pristupanja EU, a istovremeno da doprinese rastu i prosperitetu privrede EU. Na osnovu iskustva država članica EU u Evropskom semestru, Komisija jača svoju podršku poboljšanju ekonomskog upravljanja i konkurentnosti u zemljama obuhvaćenim procesom proširenja. Ovo bi trebalo da pomogne zemljama obuhvaćenim procesom proširenja da iskoriste potencijal za održivi rast i stvaranje novih radnih mjesta, da

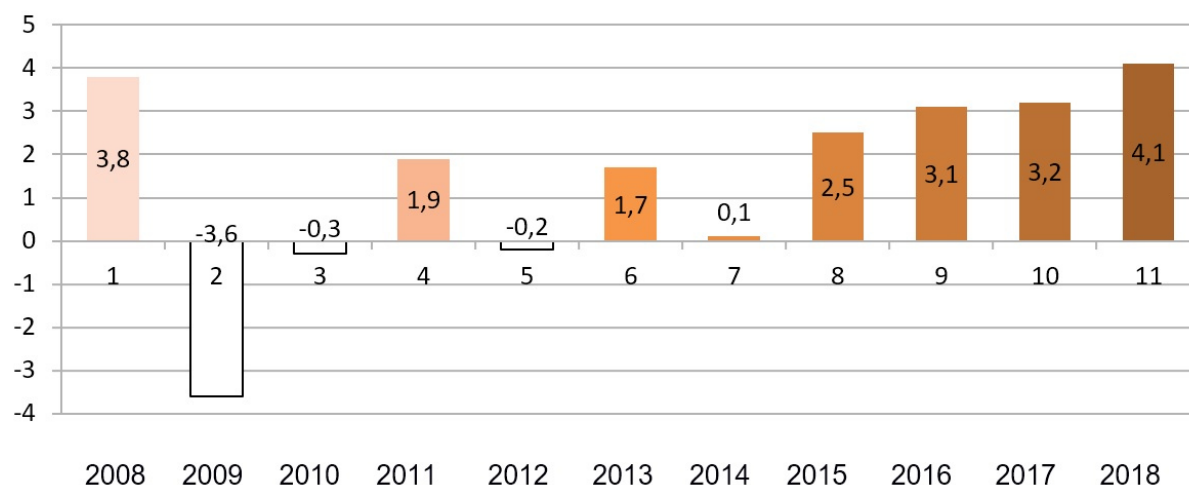
bolje isplaniraju i rasporede strukturne reforme i na kraju da ispune ekonomske kriterijume. Bosna i Hercegovina je u ranoj fazi u pogledu približavanja evropskim standardima. Određeni nivo pripremljenosti je postignut u pogledu javnih nabavki i unutrašnjeg tržišta. Potrebni su dalji kontinuirani naponi naročito u pogledu pitanja pravde, slobode i sigurnosti, u oblasti konkurencije, industrije i malih i srednjih preduzeća, poljoprivrede, politika životne sredine i klimatskih promjena, energetike i informacionog društva i medija.

1.1 Kretanje osnovnih ekonomskih indikatora u Bosni i Hercegovini

Iako je realni rast ekonomske aktivnosti BiH u odnosu na prethodni kvartal tokom prva dva tromjesečja 2015. iznosio svega 0,7%, rast aktivnosti na godišnjem nivou je bio znatno veći. Najveći dio godišnjeg povećanja je zapravo ostvaren u četvrtom tromjesečju 2014. kada je aktivnost povećana u odnosu na treći kvartal za značajnih 1,6%. Tako je, uprkos skromnom kvartalnom povećanju u naredna dva tromjesečja, ekonomska aktivnost u prvom kvartalu bila za 2,3%, a u drugom za značajnih 4,4% veća u odnosu na isti period 2014. godine. Intenziviranje

godišnjeg rasta u drugom tromjesečju je u najvećoj mjeri bilo posljedica pada BDP-a u istom

periodu prethodne godine uslijed obilnih poplava koje su zadesile zemlju.

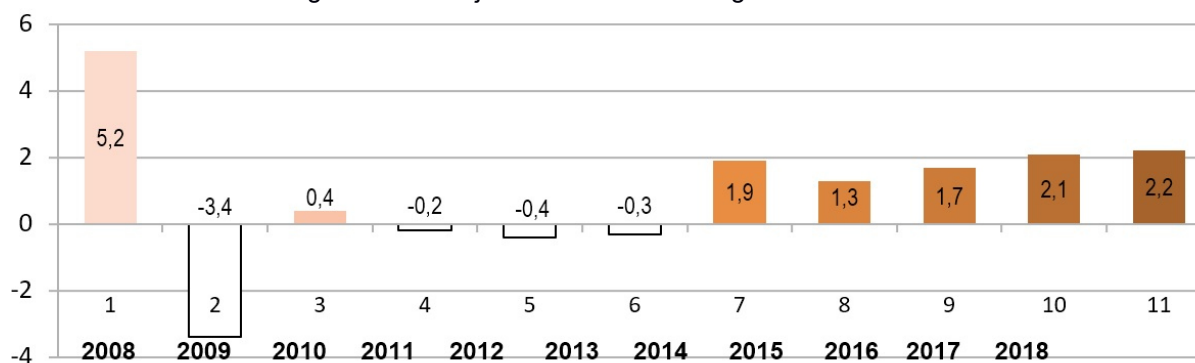


Grafikon 1. BDP – realni rast u %

Izvor: Agencija za statistiku BiH

Ekonomski rast okruženja u prvom polugodištu je bio intenzivniji u odnosu na prvo polugodište 2014. uz blago intenziviranje stope u drugom u odnosu na prvo tromjesečje. Uticaj fiskalne politike na ekonomski rast u 2015. godini je bio prilično skroman kako po pitanju finalne potrošnje i transfera, tako i po pitanju javnih investicija. Projekcije ekonomskog rasta i zaposlenosti u okruženju za 2015. godinu su znatno povoljnije u odnosu na rast iz 2014. godine. Jačanje rasta bi

trebalo biti nastavljeno i u 2016., mada nešto skromnijim stopama. Tako je projicirani ekonomski rast Evro zone od 1,5% za 2015. godinu znatno iznad stope od 0,9% u 2014. godini. Potom slijedi nešto skromnije poboljšanje na stopu od 1,9% u 2016. godini. Ovo istina nije praćeno značajnijim poboljšanjem projekcija stope nezaposlenosti koja se tek neznatno popravlja u odnosu na 2014., te ostaje i dalje visoka (10,5%) u 2016. godini.



Grafikon 2. Finalna potrošnja – rast u %

Izvor: Agencija za statistiku BiH

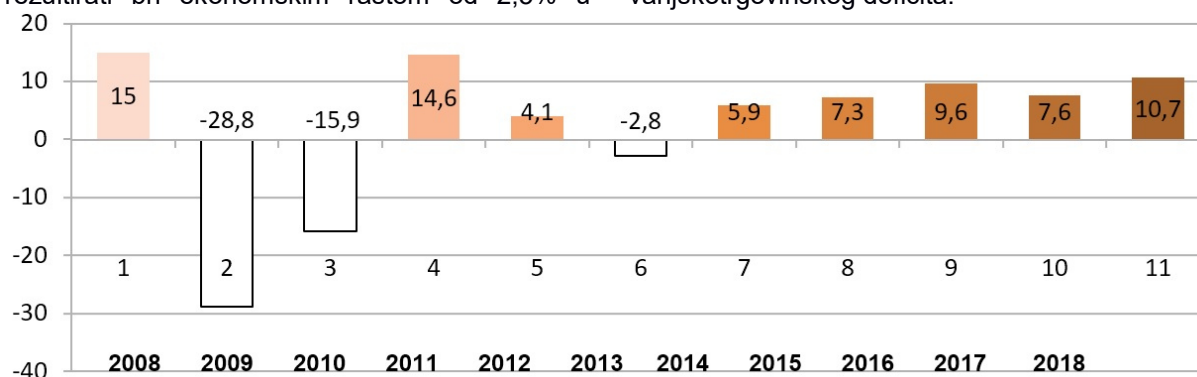
Među značajnijim zemljama iz okruženja, najznačajniji napredak se očekuje u Italiji i Hrvatskoj čiji pad od 0,4% u 2014. je zaustavljen 2015. godine. Tada se očekuju pozitivne stope od 0,6% u Italiji, te 0,3% u Hrvatskoj, a snažan napredak ovih zemalja bi trebao biti nastavljen i u 2016. godini. S druge strane, u Sloveniji bi moglo doći do postepenog usporavanja ekonomskog rasta tokom 2015-2016. godine. Pored vanjskih pretpostavki, pretpostavke bh projekcija ne uključuju ponavljanje vremenskih nepogoda u

narednom periodu koje bi mogle (privremeno ili trajno) onesposobiti postojeće proizvodne kapacitete, te bitno uticati na poljoprivredu, proizvodnju električne energije i sl. Bruto nacionalni proizvod i njegovo formiranje iz domaćih izvora (investicije, razvoj), kao i iz inostranih izvora, je osnovni makroekonomski agregat (Ristić, Klincov, Komazec, & Ristić, 2015).

S tim u vezi, očekivao se ekonomski rast od 2,5% 2015. godine nakon čega bi slijedilo dalje ubrzanje u 2016. sa realnom stopom od 3,1%. Pretpostavlja

se uobičajeno političko okruženje bez značajnijih kriza koje bi mogle dovesti u pitanje usvajanje budžeta i javne rashode. Sve ovo bi trebalo rezultirati bh ekonomskim rastom od 2,5% u

2015., te 3,1% 2016. godine. Ovaj rast bi prije svega trebao biti nošen domaćom tražnjom, te u manjoj mjeri znatno sporijim rastom vanjskotrgovinskog deficita.



Grafikon 3. Investicije – rast u %

Izvor: Agencija za statistiku BiH

Bolje vanjsko okruženje bi trebalo dovesti do jačanja izvozne tražnje i izvoza, ali i poboljšanja inostranih novčanih priliva kojima se finansira domaća tražnja. Ovo bi trebalo dovesti do realnog rasta finalne potrošnje od 1,3% u 2015., odnosno 1,7% 2016. godine. Pored toga očekuje se značajan rast investicija u 2015. od 7,3%, uz dalje poboljšanje stope od 9,6% u 2016. godini. Tako je ukupan rast domaće tražnje iznosio 2,3% u 2015., odnosno 2,9% 2016. godine.

S druge strane, rast izvoza bi trebao biti viši u odnosu na uvoz čime bi se negativan uticaj vanjskotrgovinskog deficita sveo na minimum tokom 2016. godine. Slične pretpostavke se očekuju i za period 2017.-18. uz nešto skromnije poboljšanje vanjskih pretpostavki u odnosu na prethodni period. S tim u vezi očekuje se ekonomski rast u BiH od 3,2% u 2017., te 4,1% 2018. godine. Slično kao i ranije, ovaj rast bi trebao biti nošen domaćom tražnjom uz skroman negativan doprinos vanjskog sektora. To podrazumjeva postepeno jačanje finalne potrošnje i investicija praćeno blagim rastom vanjskotrgovinskog deficita.

1.2 Rast izvoza u Bosni i Hercegovini

Preliminarni podaci ukazuju na stabilan trend rasta kada je u pitanju vanjskotrgovinska razmjena Bosne i Hercegovine sa svijetom. U periodu januar-juli 2015. godine vanjskotrgovinsku razmjenu u BiH karakterisali su povećanje ukupne robne razmjene, izvoza i u manjoj mjeri uvoza, smanjenje deficita i bolja pokrivenost uvoza izvozom u odnosu na isti period 2014. godine.

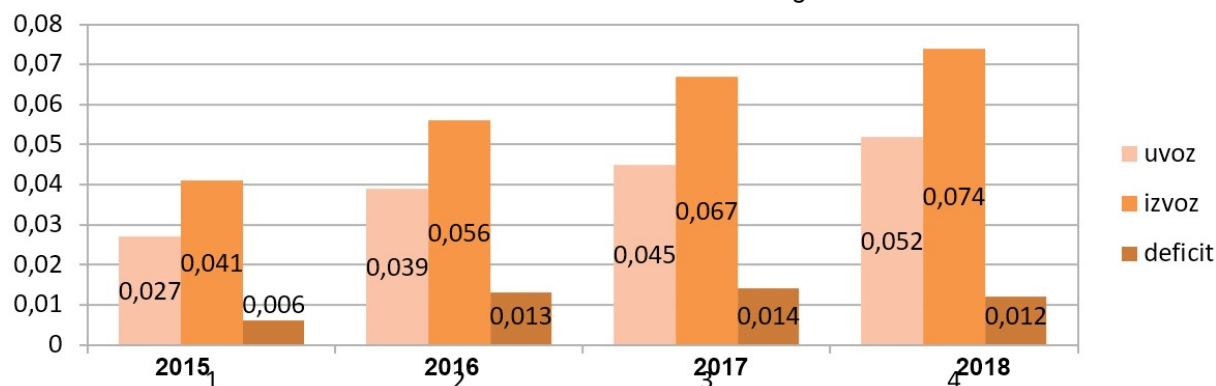
Ovaj pozitivni trend nastavljen je zahvaljujući jačanju izvozne tražnje u glavnim bh. trgovinskim partnerima, što potvrđuje niz kratkoročnih indikatora kao što desezonirani rast BDP-a u prva dva kvartala od oko 0,5%, povećanje proizvodnje u prerađivačkoj industriji zemalja EU od 1,6%, te višemesečni rast indeksa kompozitnog indeksa ekonomskih očekivanja ESI-(Economic Sentiment Indicator) koji je u julu 2015. godine dostigao vrijednost od 106,6. Poboljšanje izvozne tražnje za posljedicu je imalo povećanje ekonomske aktivnosti u BiH, a posebno se to odnosi na rast proizvodnje u bh. prerađivačkoj industriji od 3,3%, što je predstavljalo ključnu determinantu kretanja bh. vanjskotrgovinske razmjene.

Tokom 2016. godine očekuje se nominalni rast ukupnog bh. izvoza od 5,6% u odnosu na prethodnu godinu, pri čemu je očekivani nominalni rast izvoza roba od 6%, a izvoz usluga 4,4%. S druge strane, imajući u vidu strukturu bh. ekonomije i izraženu visoku sklonost uvozu, povećanje finalne potrošnje i viši nivo poslovne aktivnosti realno je očekivati i povećanje bh. uvoza. Tako se tokom 2016. godine očekuje nominalno povećanje ukupnog bh. uvoza od 3,9%, pri čemu bi očekivani uvoz roba porastao za 4%, a uvoz usluga za 1,8%. Ovo bi rezultiralo umjerenim povećanjem vanjskotrgovinskog deficita od 1,3%.

Za period 2017.-2018. godine predviđa se potpuna normalizacija ekonomskih prilika i nešto sigurniji ekonomski rast, praćen rastom kako domaće tako i inostrane tražnje za robama. Navedeni rast bi trebao rezultirati povećanjem vanjskotrgovinske razmjene, te nešto višim

stopama rasta izvoza roba u odnosu na uvoz. Nositelj bh. izvoza u ovom periodu trebala bi biti prerađivačka industrija u okviru koje bi uz tradicionalne izvozne grane dodatni doprinos trebale biti i ostale djelatnosti koje mogu realizovati svoj izvozni potencijal. Osim toga

reformski procesi i unaprjeđenje kako poslovnog okruženja, standardizacije, te veća diversifikacija izvoznih tržišta trebala bi u značajnoj mjeri osnažiti bh-izvoz. Imajući u vidu i značaj sektora za proizvodnju električne energije u strukturi bh. izvoza očekuje se kontinuirani pozitivan doprinos i sa strane ovog sektora.



Grafikon 4: Kretanje uvoza, izvoza i trgovinski bilans u BiH

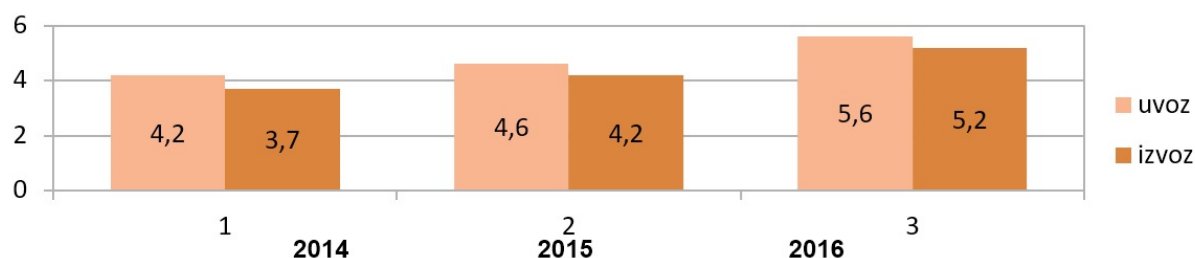
Izvor: DEP projekcije

Posmatrano po zemljama najznačajniji dio bh. izvoza 72% plasiran je na tržište zemalja EU, a u 2015. godini povećan je za 1,6% u odnosu na prethodnu godinu. U okviru EU najznačajnija izvozna tržišta su Njemačka (1,3 milijarde KM), Italija (1,2 milijarde KM), Hrvatska (955 miliona KM), Austrija (755 miliona KM) i Slovenija (697 miliona KM). Najznačajnija povećanja izvoza registrovana su u Italiju 19,4% i Austriju 10%, dok je izvoz u Njemačku stagnirao 0,5%. Izvoz u Hrvatsku je značajno smanjen za oko 20% uslijed promjene vanjskotrgovinskog režima prilikom ulaska Hrvatske u EU. Zemlje CEFTA-e čine 16% bh izvoza, a tokom 2015. godine izvoz na ova tržišta povećan je za 1,7% u odnosu na prethodnu godinu. Najznačajniji udeo odnosi se na Srbiju u vrijednosti od 800 miliona KM i u 2015. godini povećan je za 4,5%, dok je izvoz na tržište Crne Gore iznosio 293 miliona KM i povećan je za 8,5% u odnosu na 2014. godinu.

Bh. uvoz iz zemalja EU povećan je za 4,8%, a posmatrano po zemljama najviše stope rasta ostvarene su u okviru uvoza iz Italije (11,6%) i Njemačke (7,8%), dok je uvoz iz Hrvatske smanjen za 5,4% u odnosu na 2014. godinu. Uvoz iz zemalja CEFTA čini 11% ukupnog bh. uvoza, pri čemu se većinski dio odnosi na uvoz iz Srbije (1,63 milijarde KM) koji je povećan za 10% u odnosu na 2014. godinu. Što se tiče ostalog dijela bh. uvoza značajno mjesto u strukturi zauzimaju:

Rusija (1,3 milijarde KM), Kina (1,35 milijardi KM) i Turska (580 miliona KM). Tokom 2014. godine s obzirom na pad cijena nafte u odnosu na 2013. godinu uvoz roba iz Rusije smanjen je za 15%, dok je došlo do povećanja uvoza iz Kine od 48% i Turske od 18%.

Prema raspoloživim projekcijama DGECEFIN-a (proljetno izdanje) u zemljama EU očekuje se intenzivniji ekonomski oporavak sa očekivanom stopom rasta od 1,5%. Osim toga, prema izvještaju DGECEFIN-a nizak nivo cijena nafte, depresijaciju eura i kvantitativne olakšice - Extended Asset Purchase Programme od strane ECB-a, te evropski investicijski plan - EU Investment Plan predstavljaće glavne mehanizme za povećanje ekonomske aktivnosti i intenzivnije vanjskotrgovinske razmjene kako unutar EU tako i sa trećim zemljama. Sve ove mjere u eksternom okruženju, uz očekivani ekonomski rast, viši nivo investicija i povećanje industrijske proizvodnje trebali bi rezultirati povećanjem vanjskotrgovinske razmjene u Bosni i Hercegovini. Iako projekcije svjetskih cijena od strane međunarodnih institucija ne idu u korist bh. izvoznika, ipak se očekuje da bi povećanje proizvodnje tradicionalno izvozne orijentisanih grana bh. prerađivačke industrije uz značajan doprinos sektora za proizvodnju električne energije mogao rezultirati značajnim rastom bh. izvoza.



Grafikon 5: Projekcije za EU

Izvor: DGEFCIN Spring Forecast 2015

1.3 Industrijska proizvodnja u Bosni i Hercegovini

U prethodnih nekoliko godina glavnu determinantu kretanja industrijske proizvodnje u Bosni i Hercegovini predstavljalo je međunarodno ekonomsko okruženje, odnosno kretanje izvozne tražnje u glavnim trgovinskim partnerima. Ovo se

ponajviše odnosi na prerađivačku industriju koja je u velikoj mjeri izvozno orijentisana, dok su kretanja u sektorima proizvodnja električne energije i rudarstvu određena internim dinamikama u BiH.

Tabela 1: Indeksi industrijske proizvodnje u BiH za period 2010. - 2013. godine

Indeksi g/g		2010	2011	2012	2013
Industrijska proizvodnja fizički obim	FBiH	104,2	102,5	95,7	107,3
	RS	105	104,7	95,8	104,1
	BiH	101,6	105,6	94,8	106,7

Izvor: Direkcija za ekonomsko planiranje BiH

Industrijska proizvodnja u BiH tokom 2010. godine zabilježila je povećanje fizičkog obima proizvodnje od 1,6%. Posmatrano po entitetima rast industrijske proizvodnje bio je dosta izraženiji i iznosio je 4,2% u FBiH, odnosno 5% u RS-u u odnosu na 2009. godinu. Tako je BiH industrijska proizvodnja u decembru 2010. povećana za 8,7% u odnosu na decembar 2009. godine. Rast industrijske proizvodnje u decembru 2010. godine u FBiH iznosio 12,7%, dok je stopa rasta u RS-u iznosila 14,1% u odnosu na isti mjesec 2009. godine.

U decembru 2011. godine evidentna je stagnacija (rast od 0,4%) fizičkog obima industrijske proizvodnje BiH u odnosu na isti mjesec 2010. godine. Tokom decembra 2011. došlo je do poboljšanja proizvodnje u prerađivačkoj industriji i u sektoru rudarstva od 6,5% odnosno 5%, dok je sektor proizvodnje električne energije zabilježio pad proizvodnje oko 16% u odnosu na decembar 2010. godine, što je glavni razlog stagnacije ukupnog indeksa industrijske proizvodnje u BiH.

Međutim, ako se posmatraju rezultati na godišnjem nivou može se konstatovati da je došlo do djelimičnog oporavka BiH industrijske proizvodnje u 2011. godini u odnosu na prethodne godine. Rast izvozne tražnje u prvoj polovini 2011.

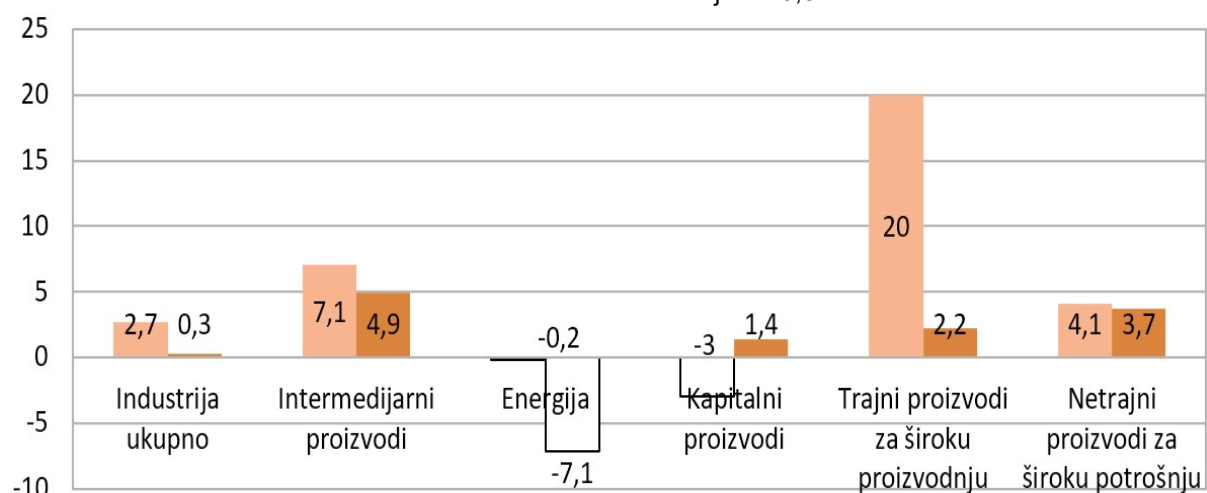
godine rezultirao je povećanjem proizvodnje u izvozno orijentisanoj prerađivačkoj industriji od 5% i porastu proizvodnje u sektoru rudarstva od preko 15% na godišnjem nivou, dok rast proizvodnje u sektoru proizvodnje električne energije uslijed nepovoljne hidrološke situacije nije bio na nivou iz prethodnih godina i iznosio je svega 2% u odnosu na 2010. godinu. Tako je BiH tokom 2011. godine ostvarila godišnji rast fizičkog obima industrijske proizvodnje od 5,6% u odnosu na 2010. godinu.

Zatim je tokom 2012. godine u BiH registrovan pad fizičkog obima industrijske proizvodnje od 5,2% u odnosu na 2011. godinu. Glavni razlog smanjenja industrijske proizvodnje bilo je slabljenje inostrane tražnje što je rezultiralo godišnjim padom proizvodnje u izvozno orijentisanoj prerađivačkoj industriji od 4,7%. Posmatrajući performanse industrijske proizvodnje tokom 2012. godine može se konstatovati da su negativna ekonomska dešavanja u užem i širem okruženju, te izrazito nepovoljne vremenske prilike tokom prvog kvartala odredile ukupni rezultat BiH industrijske proizvodnje na kraju 2012. godine.

U 2013. godini kalendarski prilagođen rast fizičkog obima industrijske proizvodnje u BiH iznosio je 6,7% u odnosu na 2012. godinu. Međutim,

potrebno je istaći da je ovaj rast ostvaren ponajviše zahvaljujući izrazito niskoj osnovici iz 2012. godine, te povoljnim vremenskim prilikama i blagom poboljšanju izvoza tokom 2013. godine. Ova relativno visoka stopa rasta djeluje prilično iznenađujuće ako se ima na umu da na nivou BiH nije došlo do povećanja broja zaposlenih, te da je većina glavnih trgovinskih partnera (izuzev Srbije) u 2013. godini zabilježila pad industrijske proizvodnje.

U 2014. godini BiH je zabilježila stagnaciju fizičkog obima industrijske proizvodnje. Nakon ohrabrujućeg rasta industrijske proizvodnje koji je u prvom kvartalu 2014. godine iznosio 4,5%, već tokom drugog kvartala uslijed majskih poplava došlo je do naglog pada proizvodnje koja se uprkos određenim pozitivnim pomacima u drugom polugodištu nije uspjela značajnije oporaviti do kraja 2014. godine. Posmatrano po sektorima pozitivan doprinos industrijskoj proizvodnji ostvaren je samo u domenu prerađivačke industrije od 3,8%.



Grafikon 6: Industrijska proizvodnja u BiH za period 2014 - 2015. godine po klasifikaciji glavnih industrijskih grupa proizvoda-GIG

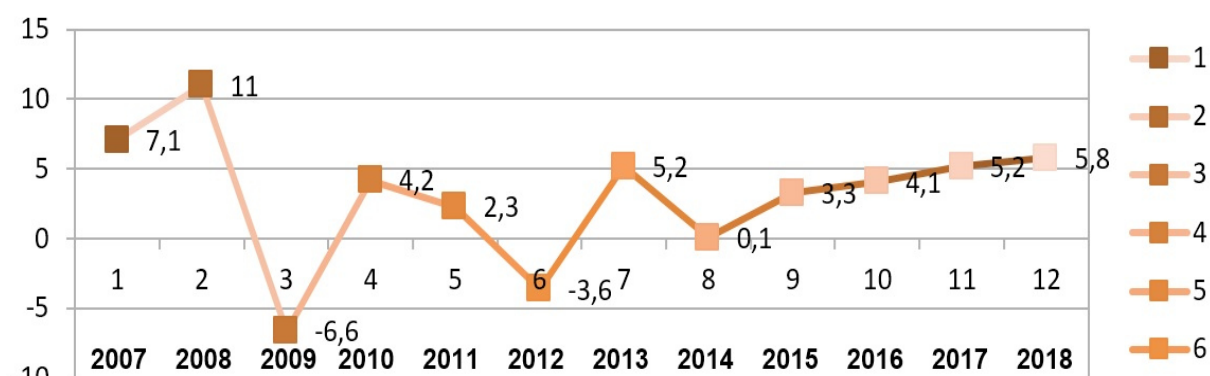
Izvor: Direkcija za ekonomsko planiranje BiH

U 2015. godini u BiH je nastavljen trend jačanja ekonomske aktivnosti. Tako je zahvaljujući pozitivnim dešavanjima u međunarodnom ekonomskom okruženju u 2015. godini u BiH registrovan rast industrijske proizvodnje od 2,7% u odnosu na 2014. godinu. Ako se bh. industrijska proizvodnja u 2015. godini posmatra po sektorima evidentno je da je glavni generator rasta bila prerađivačka industrija koja je ostvarila povećanje proizvodnje od 4,8%.

Obzirom da se potpuni oporavak većine industrija u EU očekuje u periodu 2017-2018. godine, izvjesno je očekivati da će ova dešavanja omogućiti i potpuni oporavak industrijske proizvodnje u BiH. U ovom periodu očekuje se potpuna konsolidacija EU tržišta, oporavak privatne potrošnje, prevazilaženje problema oko finansiranja preduzeća i intenziviranje vanjskotrgovinske razmjene između zemalja EU. Pozitivan doprinos industrijskoj proizvodnji u EU treba očekivati i od mjera koje se tiču jačanja

industrijske baze i konkurentnosti u zemljama EU. Ova pozitivna dešavanja u neposrednom okruženju trebala bi rezultirati povećanjem iskorišćenosti industrijskih kapaciteta u BiH koje se ogleda kroz povećani obim proizvodnje, viši nivo investicija kako kroz strana, tako i domaća ulaganja, što bi trebalo rezultirati osjetnijim povećanjem zaposlenosti u BiH. Planirana investiciona ulaganja u infrastrukturu i energetiku, takođe bi trebala značajno doprinijeti jačanju kako građevinskog sektora u BiH tako i onih grana prerađivačke industrije koje su usko vezane uz građevinarstvo.

Takođe, se očekuje da energetska sektor koji je u prethodnom periodu bio jedan od nosilaca industrijske proizvodnje nastavi pozitivan trend rasta proizvodnje i dodatno osnaži industrijsku proizvodnju u BiH u navedenom periodu. Sve ovo bi trebalo rezultirati godišnjim povećanjem bh. industrijske proizvodnje od preko 5% u odnosu na prethodnu godinu.



Grafikon 7. Rast industrijske proizvodnje u BiH za period 2007 – 2018. godine

Izvor: Direkcija za ekonomsko planiranje BiH

Iako je određeni napredak napravljen u poslijeratnom periodu kada je prerađivačka industrija BiH rasla i stopama od 10%, ovo je zaustavljeno u periodu tokom i nakon velike ekonomske krize u svijetu (uključujući i BiH) 2009. godine. Napredak, ali i još uvijek niska konkurentnost su možda najbolje ilustrovani tzv. „Indeksom industrijske konkurentnosti“ (CIP) koji objavljuje UNIDO prema kome BiH zauzima veoma nisku 83. poziciju (na listi od 133 zemlje) i to uprkos napretku od 13 mjesta u periodu 2000-12. Struktura CIP indeksa dosta jasno pokazuje zašto Bosna i Hercegovina ima slabiju konkurentnu poziciju u odnosu na konkurentne zemlje. Naime, BiH ima znatno niži nivo učešća prerađivačke industrije u BDP-a (10,2% u 2014. godini) u poređenju sa zemljama Centralne i Istočne Evrope, a dodana vrijednost po glavi stanovnika u ovom sektoru je niža jedino u Srbiji. Pored toga, udeo srednje i visoko tehnoloških proizvoda u okviru prerađivačke industrije u BiH od 29,2% je prema posljednjem izvještaju dosta niži u odnosu na Centralnu i Istočnu Evropu (CIE) čiji prosjek iznosi 44,5%.

Investicije u nove kapacitete su prijeko potrebne da bi se povećala niska kapitalna opremljenost rada i podigla produktivnost, pa samim tim i konkurentnost bh. privrede. Pitanje konkurentnosti je izuzetno važno za BiH obzirom na veoma nizak životni standard i visok vanjskotrgovinski deficit. Nepovoljno poslovno okruženje u poređenju sa drugim zemljama je među glavnim razlozima nedovoljnog investiranja u BiH. Isti uzroci vjerovatno odbijaju i strane investitore, pa otuda i nizak nivo direktnih stranih ulaganja (SDU).

Pri tome su ocjene pojedinačnih parametara koji ulaze u zajedničku ocjenu „Doing Business“ - „lakoća poslovanja“, u nivou zadnjeg do pretposljednog mjesta u poređenju sa izabranim zemljama. U nedostatku mogućnosti uticaja na neke spoljne faktore i događaje BiH bi trebala da obrati pažnju na ono što se može relativno jednostavno brzo promijeniti, kao što su eliminacija nepotrebnih administrativnih prepreka i smanjenje broja potrebnih dozvola za početak poslovanja i gradnje. Poseban naglasak treba dati na oblast „ekonomskog prava“ koji se odnose na sprovođenje ugovora i zaštitu prava investitora (Blanchard, 2011).

Pored uobičajenih rizika za privlačenje stranog kapitala, treba posebno napomenuti i rizike po osnovu budućih stranih ulaganja u energetski sektor. Naime, značajan dio SDU do sada i u narednom periodu se odnosi na ulaganje u velike projekte u oblasti rudarstva i dobijanje električne energije iz uglja (termoelektrane). Kao problem u budućnosti koji bi mogao smanjiti konkurentnost BiH u privlačenju SDU se pojavljuje ograničenje dozvoljene emisije CO₂ u Evropskoj uniji. Ulaskom BiH u EU cijena koju bi BiH plaćala u vidu kazne (plaća se po toni emisije CO₂) bi mogla znatno da poveća cijenu proizvodnje električne energije koja se proizvodi u termoelektranama. Time bi se svakako smanjila i konkurentnost u ovoj oblasti u privlačenju SDU i što će imati uticaja i na buduća domaća ulaganja u projekte dobijanja električne energije iz uglja.

Drugi značajan rizik za konkurentnost u daljem privlačenju SDU predstavlja uvođenje sankcija prema BiH od strane Sekretarijata energetske

zajednice koja okuplja zemlje evropske unije i zemlje Balkana zbog neusvajanja energetske strategije, ali i usvajanja Zakona o gasu na državnom nivou.

Sve ovo ukazuje da iako je Bosna i Hercegovina kao i ostale zemlje Zapadnog Balkana u procesu ekonomske tranzicije ostvarila određene pomake po pitanju ukupne makroekonomske stabilnosti, monetarne stabilnosti i inflacije, strukturalne reforme usmjerene ka podsticanju investicija radi jačanja konkurentnosti industrije i izvoza ostaju ključni izazovi kako bi uhvatile priključak u procesu ekonomske konvergencije sa zemljama EU28.

2 KONKURENTSKA POZICIJA BOSNE I HERCEGOVINE

Od 2005. godine, Svjetski Ekonomski Forum (WEF) svoju analizu konkurentnosti bazira na Globalnom Indeksu konkurentnosti (GCI), sveobuhvatnom okviru koji mjeri mikroekonomske i makroekonomske temelje nacionalne konkurentnosti koji se sastoji od 114 indikatora grupisanih u 12 stubova: Institucije, Infrastruktura, Makroekonomsko okruženje, Zdravstvo i osnovno obrazovanje, Visoko obrazovanje i stručna obuka, Efikasnost tržišta roba, Efikasnost tržišta rada, Razvoj finansijskog tržišta, Tehnološka spremnost, Veličina tržišta, Poslovna sofisticiranost i Inovacije. Svi stubovi su grupisani u tri grupe u skladu sa glavnim fazama razvoja: faza faktora (stubovi 1.- 4.), faza efikasnosti (stubovi 5.- 10.) i faza inovacija (stubovi 11. i 12.). Iako svi stubovi koji su navedeni u izvjesnoj mjeri bitno utiču na ekonomiju zemlje, jasno je da drugačije utiču na različite zemlje. U skladu sa poznatim ekonomskim teorijama o fazama razvoja, Indeks konkurentnosti polazi od pretpostavke da sve zemlje prolaze kroz tri faze razvoja. U prvoj fazi (faza faktora), za rast produktivnosti važni su osnovni faktori konkurentnosti: dobro funkcionisanje javnih i privatnih institucija (1. stub), dobro razvijena infrastruktura (2. stub), stabilan makroekonomski okvir (3. stub) i dobra, zdrava i pismena radna snaga koja ima najmanje osnovno obrazovanje (4. stub). Daljim razvojem, kako zemlje postaju konkurentnije, povećavaju produktivnost i ulaze u drugu fazu (faza efikasnosti) u kojoj ostvaruju efikasnije proizvodne procese i rastući kvalitet

proizvoda. U ovoj fazi na rast konkurentnosti utiču visoko obrazovanje i stručne obuke (5. stub), efikasno tržište roba (6. stub), efikasno funkcionisanje tržišta rada (7. stub), razvijenost finansijskog tržišta (8. stub), mogućnost iskorištavanja postojećih tehnologija (9. stub) i veličina tržišta (10. stub). Konačno, kako se dalje razvijaju, zemlje prelaze u treću fazu (faza inovacija) u kojoj je rast produktivnosti i konkurentnosti uslovljen faktorima visoke poslovne sofisticiranosti (11. stub) i inovacijama (12. stub). Zbog toga dolazi i do značajnog povećanja plata, što utiče na visok životni standard građana zemalja koje se nalaze u trećoj fazi razvoja.

Postoje dva kriterijuma po kojem se zemlje svrstavaju u određenu fazu razvoja. Prvi je visina GDP-a po stanovniku u tržišnim cijenama. Drugi kriterijum se koristi za zemlje koje bi prešle u drugu fazu na osnovu učešća prihoda od izvoza mineralnih dobara u ukupnom izvozu roba i usluga. Pretpostavlja se da su zemlje koje imaju više od 70% izvoza od mineralnih dobara u fazi koju pokreću osnovni faktori. Zemlje koje izvoze samo primarne proizvode, automatski su u početnoj fazi razvoja. Zemlje koje imaju bolje resurse i znatno su bogatije od zemalja koje su na granici tehnoloških dostignuća, svrstavaju se u treću fazu koju pokreću inovacije. Zemlja koja je između ove tri faze je u takozvanoj fazi tranzicije.

Konkurentnost se definiše kao skup institucija, politika i faktora koji određuju nivo produktivnosti jedne zemlje. Nivo produktivnosti, predstavlja nivo napretka koji neka ekonomija može dostići. Nivo produktivnosti, takođe određuje stope povrata investicija koje i jesu temeljni pokretači ekonomskog razvoja. Konkurentnija ekonomija je ona koja će brže rasti i razvijati se u budućnosti.

Pozicija BiH u relevantnim rangiranjima i izvještajima o konkurentnosti, kao što su izvještaji Svjetskog ekonomskog foruma (WEF) ili Svjetske banke (WB), je loša – BiH se nalazi na začelju svih lista. Prema Izvještaju o globalnoj konkurentnosti WEF, BiH je među 140 rangiranih ekonomija je na 111. mjestu po opštoj konkurentnosti. BiH se nalazi iza Etiopije, koja je na 109. mjestu i Albanije na 93. mjestu.

Tabela 2. GCI – Indeks globalne konkurentnosti BiH

	Rang	Ocjena
GCI 2015-2016 (od 140 zemalja)	111	3,7
GCI 2014-2015 (od 144 zemlje)	N/a	N/a
GCI 2013-2014 (od 148 zemalja)	87	4
GCI 2012-2013 (od 144 zemlje)	88	3,9
GCI 2011-2012 (od 142 zemlje)	100	3,8
GCI 2010-2011 (od 139 zemalja)	102	3,7
GCI 2009-2010 (od 133 zemlje)	109	3,5
GCI 2008-2009 (od 134 zemlje)	107	3,6
GCI 2007-2008 (od 131 zemlje)	106	3,6
Osnovni uslovi (40,0%)	95	4,2
1. stub: Institucije	127	3,2
2. stub: Infrastruktura	103	3,1
3. stub: Makroekonomsko okruženje	98	4,3
4. stub: Zdravstvo i osnovno obrazovanje	48	6
Povećanje efikasnosti (50,0%)	112	3,5
5. stub: Visoko obrazovanje i stručna obuka	97	3,8
6. stub: Efikasnost tržišta roba	129	3,7
7. stub: Efikasnost tržišta rada	131	3,4
8. stub: Razvoj finansijskog tržišta	113	3,3
9. stub: Tehnološka spremnost	79	3,6
10. stub: Veličina tržišta	97	3,1
Inovacije i sofist. Faktora (10,0%)	120	3
11. stub: Poslovna sofisticiranost	125	3,3
12. stub: Inovacije	115	2,8

Izvor: UNIDO - United Nations Industrial Development Organization.

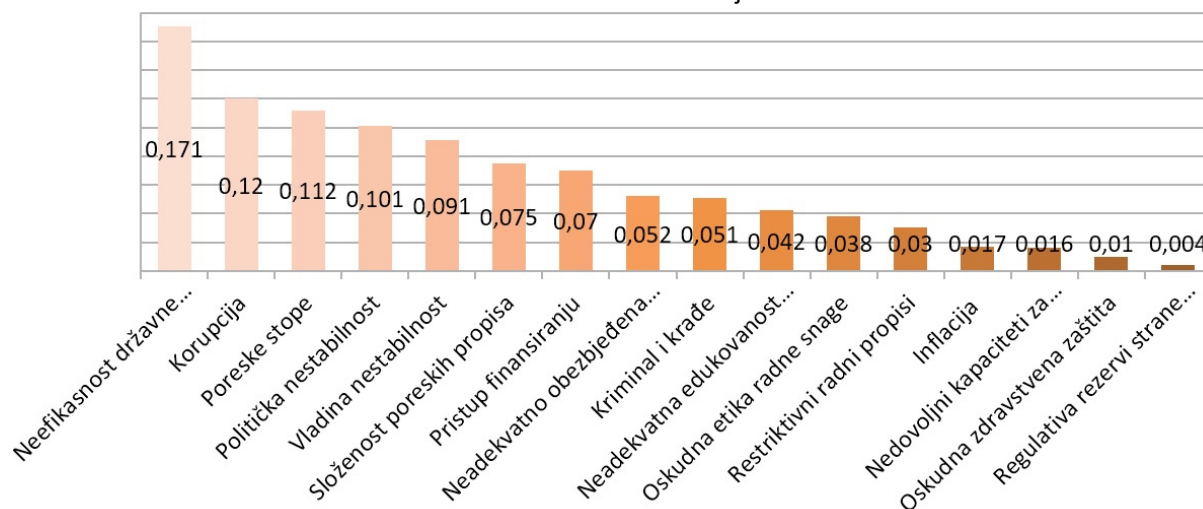
Prema međunarodnim poređenjima Svjetske banke, BiH je rangirana kao 125. od 183 poređene ekonomije. Svjetska banka rangira ekonomije prema stepenu prilagođavanja poslovnog okruženja ulagačima, i ispituje regulativu poslovnog poduhvata, dobijanje građevinskih dozvola, dobijanje priključaka za struju, registracije vlasništva, dobijanje kredita, stepena zaštite investitora, plaćanja poreza, olakšanoosti vanjske trgovine, stepenu sprovođenja ugovora i solventnosti. Analiza pojedinačnih kriterija pokazuje da je BiH najgore rangirana po mogućnosti dobijanja građevinske dozvole (163. od 183 rangirane ekonomije) i pokretanju poslovnog poduhvata (162. od 183 rangirane ekonomije), a najbolji pojedinačni rang ima po mogućnosti dobijanja kredita (na 67. mjestu) i solventnosti (na 80. mjestu od 183 rangirane ekonomije). Loš rang BiH prouzrokovao je prije svega neefikasnošću vlasti u registraciji preduzeća, vlasništva i dobijanja potrebnih licenci, te stepena sprovođenja ugovora (efikasnost rada sudova).

U globalnom pregledu trgovinskih tokova, BiH je rangirana kao 80. od 125 poređenih ekonomija, te je poboljšala svoj rang sa 102. mjesta u prethodnom pregledu. Međunarodna komparacija sprovođenja reformi koju sprovodi Organizacija za ekonomski razvoj i saradnju (OECD), pokazuje da BiH u posljednjih pet godina nije ostvarila pomake ni na jednom polju osim sprovođenja poreskih reformi i reforme procesa registracije preduzeća. OECD pregled reformi u oblasti ljudskog kapitala pokazuje da BiH u odnosu na posljednji pregled koji je napravljen 2006. godine nije ostvarila pomake u sprovođenju reformi u oblasti ljudskog kapitala. Napredak BiH u primjeni Evropske povelje o malim i srednjim preduzećima u zadnjem pregledu je takođe ocijenjen kao vrlo mali.

Sve međunarodne ocjene i pregledi pokazuju da je BiH u lošoj konkurentskoj poziciji. Ključni razlozi koji postavljaju BiH na takvo mjesto su neefikasnost javne vlasti i zastoj u sprovođenju reformi. Prema ocjeni investicione klime zemalja koju sprovodi Svjetska Banka, neefikasna javna vlast, neefikasan regulatorni režim, loša struktura

ekonomije i neefikasno funkcionisanje tržišne ekonomije su osnovne karakteristike koje stvaraju lošu klimu za investitore u BiH.

Na grafikonu 8 je prikazana struktura faktora koji najviše ometaju poslovanje u BiH i na taj način najviše utiču na nizak nivo konkurentnosti bh ekonomije.



Grafikon 8. Faktori koji najviše ometaju poslovanje u BiH

Izvor: European Economic Forecast

Prema podacima Konferencije za trgovinu i razvoj Ujedinjenih nacija (UNCTAD), BiH je na posljednjem mjestu u regionu po privlačenju direktnih stranih ulaganja (FDI), te je u 2010. privukla tri puta manje investicija od Makedonije, a 15 puta manje od Srbije.

Osim loše međunarodne konkurentnosti BiH po pitanju privlačenja stranih investitora, bh ekonomija i preduzeća iz BiH imaju značajna ograničenja po pitanju konkurentnosti na međunarodnim tržištima. Izvozne grane i proizvodi BiH zasnivaju se na proizvodima sa niskom dodanom vrijednosti (*value added*), te na inputima, kao što je npr. električna energija, koji su dijelom ili u potpunosti subvencionisani. Dok je u periodu prije 1991. izvoz BiH počivao u značajnoj mjeri na gotovim proizvodima ili proizvodima u finalnoj bazi obrade, danas je ta slika obrnuta. Velika preduzeća iz BiH, koja su nekad izvozila robe i usluge u iznosima koji su ih činili globalnim konkurentima, danas dobijaju ugovore relativno malih vrijednosti najčešće preko posrednika, ili su angažovani kao podugovarači. Ona preduzeća koja su aktivni izvoznici sa velikim izvoznim potencijalom se suočavaju sa značajnim preprekama po pitanju sertifikovanja, standardizacije i prateće dokumentacije za izvozne poslove. Kao ilustracija može poslužiti činjenica da izvoznici bh. namještaja dostavljaju nalaze ispitivanja kvaliteta namještaja i materijala iz Hrvatske, jer u BiH ne postoji adekvatan institut.

Ovo značajno poskupljuje finalni proizvod. Slična situacija je i sa proizvodima animalnog porijekla, jer BiH nema međunarodno priznatu laboratoriju čiji su nalazi međunarodno prihvaćeni. Rješenja koja trenutno omogućavaju izvoz su *ad hoc* ili „vansistemskog“ tipa.

Značajno ograničenje konkurentske pozicije je prouzrokovano i nedostatkom kadrova odgovarajućih kvalifikacija, te nedostatkom pristupa novim tehnologijama. Ukoliko želi nastaviti tendenciju rasta izvoza i jačanje svoje konkurentske pozicije, BiH će morati adekvatno riješiti sva navedena pitanja. Jedno od mogućih rješenja tehnološkog jaza je i privlačenje direktnih stranih ulaganja, a nedostatak odgovarajućih kvalifikovanih profila se u kratkom roku može riješiti uvozom kadrova, dok se u srednjem i dugom roku može očekivati prilagođavanje obrazovnog sistema potrebama razvoja BiH.

3 RANG ZEMALJA U GLOBALNOJ KONKURENTNOSTI

Kao i prethodnih godina, ovogodišnjim „Top 10“ još uvijek dominiraju napredne evropske zemlje i nekoliko Azijskih „tigrova“. Sedmu godinu zaredom Švicarska je na liderskom mjestu među prvih 10, a Singapur i ove godine zadržava zaslužen mjesto kao druga najkonkurentnija ekonomija na svijetu. Poredak prvih 10 zemalja se nije znatno promijenio u odnosu na prošlu godinu.

Tabela 3. Rang zemalja u globalnoj konkurentnosti 2015 - 2016

Zemlja/Ekonomija	GCI 2015-2016 RANG (od 140)	Ocjena	GCI 2014-2015 RANG (od 144)
Switzerland	1	5,76	1
Singapore	2	5,68	2
United States	3	5,61	3
Germany	4	5,53	5
Netherlands	5	5,5	8
Japan	6	5,47	6
Hong Kong SAR	7	5,46	7
Finland	8	5,45	4
Sweden	9	5,43	10
United Kingdom	10	5,43	9
Bulgaria	54	4,32	54
Slovenia	59	4,28	70
Macedonia, FYR	60	4,28	63
Montenegro	70	4,2	67
Croatia	77	4,07	77
Albania	93	3,93	97
Serbia	94	3,89	94
Bosnia and Herzegovina	111	3,71	N/a

Izvor: European Economic Forecast

Na međunarodnim finansijskim tržištima, a posebno na tzv. evro tržištu, prisutne su brojne inovacije, koje su od posebnog značaja za preduzeća i druge finansijske subjekte. Kad to konstatujemo, imamo u vidu potrebu poboljšanja izvora finansiranja, identifikovanja načina obezbjeđenja od rizika finansiranja, ofanzivnog uticaja na prosječnu tržišnu cijenu kapitala i maksimiziranja ukupne dobiti (Ristić, Komazec, & Ristić, 2015/2016).

Švicarska je na vrhu rang liste i zadržala je prvo mjesto i ove godine sa najboljom ocjenom. Ona vodi u stubu inovacija, visokom potrošnjom na istraživanja i razvoj i dobrom saradnjom akademske zajednice i privatnog sektora. Takođe i ostali faktori doprinose inovacijskom ambijentu uključujući nivo poslovne sofisticiranosti i kapaciteta zemlje da zadrži i privuče nove talente. Švicarska se može pohvaliti odličnim obrazovnim sistemom i pionir je u dualnom sistemu obrazovanja. Tržište rada je veoma djelotvorno s visokim nivoom saradnje između poslodavca i radne snage uz balans zaštite zaposlenika i zahtjeva poslodavaca. Švicarske javne institucije su najtransparentnije i najefikasnije kao i njeno makroekonomsko okruženje koje je među najstabilnijim u svijetu.

Singapur i dalje zauzima drugo mjesto, već pet godina zaredom, kao jedna od najdosljednijih zemalja u svojim performansama sa visokim ocjenama u 10 od 12 stubova. I dalje ostaje vodeća zemlja kada je u pitanju efikasnost tržišta i jedna od dvije najbolje zemlje zajedno sa Hong Kongom u efikasnosti tržišta roba, rada i finansijskom tržištu. Singapur se može osloniti na fleksibilno i drugo najkonkurentnije tržište rada u svijetu, iako je sudjelovanje žena u radnoj snazi i dalje relativno nisko. Sa najboljim sistemom visokog obrazovanja, u dobroj je poziciji da poveća usvajanja novih tehnoloških rješenja, poslovnu sofisticiranost i inovacije, i ima stabilno makroekonomsko okruženje i transparentan i djelotvoran institucionalni okvir.

Sjedinjene Američke Države su zadržale 3. mjesto na ljestvici najkonkurentnijih zemalja iako se naziru mnogi rizici u ekonomiji. Oporavak i rast privrede se može graditi na poboljšanjima u institucijama, performansama javnog sektora i makroekonomskom okruženju koji su ocjenjeni sa višim ocjenama nego prethodnih godina. Najveća snaga SAD-a je jedinstvena kombinacija izuzetnih inovacija, velikog tržišta i poslovne sofisticiranosti. Kapacitet inovacija povećavaju saradnja univerziteta i preduzeća, visoko stručni ljudski kapital i značajna potrošnja na istraživanje i razvoj.

Iako se monetarna politika lagano normalizuje i američki dolar jača, zemlja će se ipak morati okrenuti nizu reformi kako bi osigurala dalji rast produktivnosti i konkurentnosti.

Njemačka se ove godine popela za jedno mjesto na 4. poziciju boljim pokazateljima vezanim za radnu snagu, makroekonomsko okruženje i efikasno finansijsko tržište, što se odrazilo na pozitivan budžetski račun i smanjenje državnog duga koji čini 73% BDP-a. Posebno se ističe u složenijim područjima konkurentnosti - sofisticiranosti, inovacijama, te implementaciji novih tehnologija u poslovnim procesima. Visokoj ocjeni konkurentnosti doprinosi visoka potrošnja na istraživanje i razvoj i okoliš, kao i dobra poslovna saradnja univerziteta i institucija čime se osigurava usklađenost vještina sa poslovnim potrebama.

Holandija je na 5. mjestu ove godine, čime se popela na najvišu poziciju ikada. Postigla je veliki napredak u obrazovanju, infrastrukturi i stubu institucija. I dalje ostaje jedna od najsofisticiranijih i najinovativnijih zemalja u svijetu sa otvorenim i djelotvornim tržištem roba. Iako poboljšano, tržište rada, još uvijek ne prati ostale stubove konkurentnosti, posebno kada je riječ o fleksibilnosti određivanja plata. Iako se makroekonomsko okruženje poboljšava, Holandija još uvijek radi na oporavku od „pucanja balona“ domaćih nekretnina prouzrokovanog globalnom finansijskom hipotekarnom krizom.

Japan ostaje na 6. mjestu ostvarujući neznatne promjene u polovini stubova posebno u makroekonomskom okruženju, zahvaljujući povratku umjerene inflacije koja generiše povećanje poreza na potrošnju. Japan ima veliku korist od odlično opremljene infrastrukture i jedna je od najzdravijih zemalja kada je u pitanju radna snaga koja ima životni vijek starosti 80 godina. Ima dobre performanse u složenijim područjima konkurentnosti iako će u budućnosti od presudnog značaja biti jačanje ljudskog kapitala, udjela žena u radnoj snazi i korištenje talenata.

Hong Kong je na listi top 10 zemalja od 2012. godine i zadržava 7. mjesto već tri godine zaredom sa skoro istim rezultatima u svih 12 stubova. I dalje vodi u stubu infrastrukture ispred Singapura održavajući izuzetan kvalitet svih sadržaja u svim vidovima transporta. Iako je skliznuo sa vrha, finansijski sektor je i dalje jako

dobro razvijen, sa visokim nivoom sofisticiranosti, pouzdanosti i stabilnosti i relativno dobrim pristupom kreditiranju. Kao i kod Singapura, razvijenost tržišta roba i veličina tržišta doprinosi odličnoj ukupnoj ocjeni, kao i činjenica da je zemlja jedna od najvećih implementatora tehnoloških inovacija.

Nordijske zemlje su ove godine nešto lošije rangirane. Finska je pala na 8. mjesto, a pad koji je zabilježila ove godine prouzrokovan je šokovima vezanim za sankcije Rusiji i smanjenje svog najvećeg, ruskog izvoznog tržišta. Ipak njene institucije su transparentne i efikasne, visoko obrazovanje i sistem edukacije je među najboljima na svijetu, kao i poslovni sektor koji je jedan od najinovativnijih.

Švedska je ove godine pretekla Veliku Britaniju i zauzela 9. mjesto što je rezultat efikasnog i transparentnog institucionalnog okvira koji u paru sa obrazovnim sistemom čini zemlju jednu od najvećih svjetskih inovatora. Restriktivni propisi o radu su i dalje ispod nivoa najbolje ocijenjenih zemalja u ovoj oblasti. Visoka ukupna poreska stopa na dobit u Švedskoj, iako smanjena ispod 50%, visoko je iznad međunarodnih standarda, što može uticati na investicije u inače konkurentnom i otvorenom domaćem tržištu.

Velika Britanija je poboljšala svoje rezultate, ali ne dovoljno kako bi se nosila sa svojim konkurentima, te ove godine bilježi 10. mjesto. Stvorila je dobar set uslova za uslužni sektor i razvoj Londona kao epicentra Evropske tehnologije. Ima čvrste i jake institucije, jaku zaštitu prava vlasništva i efikasan pravosudni sistem. Zahvaljujući sposobnosti da privuče talente iz inostranstva kao i činjenici da ima najbolje univerzitete u svijetu, može računati na dobro obrazovanu radnu snagu koja doprinosi usvajanju novih tehnologija. Iako se još uvijek oporavlja od globalne finansijske krize, finansijsko tržište Velike Britanije je i dalje jedno od najrazvijenijih u svijetu. U dugom roku zemlja će morati poboljšati makroekonomsko okruženje, smanjivati državni deficit i javni dug.

4 ZAKLJUČAK

Ekonomija BiH bilježi oporavak i visoke stope rasta, ali na relativno nisku osnovicu. Nezaposlenost u BiH je velika sa tendencijom povećanja usljed efekata svjetske ekonomske krize. Učešće javnog sektora u ekonomiji je

visoko, a BiH se u posljednje dvije godine suočava sa deficitom. Izvoz roba iz BiH raste, što dovodi do smanjenja vanjskotrgovinskog deficita, ali je on još uvijek visok (oko 30% BDP, ili 52% pokrivenosti uvoza izvozom). U strukturi izvoza iz BiH dominiraju bazni metali i njihovi proizvodi (22.7% ukupnog izvoza), dijelovi za auto industriju (9.8%), namještaj (9.6%), hemijski proizvodi (6.9%), te električna energija i mineralna goriva. Smanjenje trgovinskog deficita i rast BiH izvoza je jedna od temeljnih odrednica ekonomske i vanjske politike BiH, te ovom pitanju vlade na svim nivoima daju nominalno visok rang prioriteta. Međutim, konkretne mjere na sprovođenju politika i aktivnosti nisu usklađene sa ovim strateškim ciljem, a ukupni budžeti izdvojeni za ovu svrhu ne pokazuju da je ovom cilju dodijeljen toliko visok rang prioriteta.

Neophodno je što prije ubrzati sprovođenje obaveza koje je BiH preuzela potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa EU. Ova preporuka se prije svega odnosi na usvajanje novih i adaptaciju postojećih propisa koji se odnose na konkurentnost, te jačanje javne uprave. Ubrzanje procesa i ispunjavanje BiH obaveza će direktno poboljšati konkurentnost BiH kroz efikasniju javnu upravu i sudstvo, propise koji regulišu slobodan protok ljudi, roba i kapitala, štite domaće i strane investitore i omogućavaju funkcionisanje tržišta.

U oblasti jačanja konkurentnosti BiH koje su u nadležnosti javnih i regulatornih institucija postoje jasne smjernice (kao što su npr. Potrebne laboratorije, zakonski propisi i standardi), koje su identifikovane u međunarodnim analizama i poređenjima. Osim djelovanja u regulatornom okruženju, BiH mora ojačati i privatni sektor kroz direktnu državnu intervenciju. Izvozno

konkurentna preduzeća je potrebno ojačati podsticajima, poreskim olakšicama i finansijskom podrškom izvoznim poslovima (garancijama i kreditiranjem izvoznih poslova). Ovo naravno u BiH nije moguće zbog CEFTA i drugih trgovinskih sporazuma, ali je moguće podržati razvoj izvoznih preduzeća na način kako to čine zemlje u okruženju (finansiranje izvoznih poslova kroz razvojne banke i fondove, poreske olakšice i sl.).

Transfer novih tehnologija jedna je od glavnih konkurentskih prilika za BiH. Zbog ograničenih sredstava koje BiH ima na raspolaganju za istraživanje i razvoj novih tehnologija, najbrži razvojni put je transfer novih tehnologija kroz privlačenje direktnih stranih ulaganja. BiH je do sada ostvarila vrlo skromne rezultate po pitanju privlačenja stranih investicija, pa je na ovom polju potrebno napraviti velike iskorake. „Mapa puta“ je navedena u svim značajnijim međunarodnim izvještajima, kao i u analizama atraktivnosti BiH za ulaganje i pokretanje poslovnog poduhvata. BiH mora stvoriti okruženje koje je maksimalno atraktivno za strane investitore, te usmjeriti sve raspoložive resurse u stvaranje povoljnog ambijenta za razvoj poslovnog sektora u BiH.

Tehnološki jaz i nedostatak obrazovnih profila i specijalističkih znanja, koji mogu uticati na konkurentnost, potrebno je otkloniti intervencijama u obrazovnom sistemu. Preporučuje se nastavak i ubrzanje reformi obrazovnog sistema koje vode ka ispunjenju ovog cilja, te uspostava i finansiranje fonda za istraživanje i razvoj i fonda za stipendiranje deficitarnih obrazovnih profila i specijalizanata. Ova dva fonda bi trebala biti osnovana (i finansirana) u saradnji javnog i privatnog sektora, te bi trebala direktno adresirati potrebe preduzeća iz privatnog sektora sa najvećim izvoznim i konkurentskim potencijalom.

CITIRANI RADOVİ

Agencija za statistiku BiH. (2016). *Indeks obima industrijske proizvodnje u BiH za 2015. godinu*. [Zvanični podaci]. Dostupno na veb sajtu Agencije za statistiku BiH: http://www.bhas.ba/index.php?option=com_publicacija&view=publicacija_pregled&ids=3&id=3&n=Industrija

Blanchard, O. (2011). *Makroekonomija (peto izdanje)*. Zagreb: MATE.

Direkcija za ekonomsko planiranje BiH. (2016). *Informacije o kretanju makroekonomskih pokazatelja u BiH*. [Zvanični podaci]. Dostupno na veb sajtu Direkcije za ekonomsko planiranje BiH: http://www.dep.gov.ba/Default.aspx?langTag=bs-BA&template_id=139&pageIndex=1

European Economic Forecast. (2016). *The movement of World oil prices, food and inflation*. [Data file].
Dostupno na veb sajtu European Economic Forecast:
http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/index_en.htm

Ristić, K. (2015/2016). Međunarodne monetarne i javne institucije (drugo izdanje). Beograd: EtnoStil.

Ristić, K., Klincov, R., Komazec, S., & Ristić, Ž. (2015). *Napredna ekonomija*. Beograd: EtnoStil.

Ristić, K., Komazec, S., & Ristić, Ž. (2015/2016). *Globalni finansijski menadžment (treće izdanje)*. Beograd: EtnoStil.

United Nations Industrial Development Organization. (2016). *Competitive Industrial Performance Index*.
Dostupno na veb sajtu UNIDO:
http://www.unido.org/search.html?tx_indexedsearch_pi2%5Baction%5D=search&tx_indexedsearch_pi2%5Bcontroller%5D=Search

Datum prve prijave: 24.03.2016.

Datum prijema korigovanog članka: 20.10.2016.

Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – APA Sixth Edition:

Jakovljević, S., & Vujaković, T. K. (2017, January 15). Analiza konkurentnosti Bosne i Hercegovine u kontekstu pristupnih procesa EU. (Z. Cekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 59-73. doi:10.12709/fbim.05.05.01.06

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Jakovljević, Sanja, and Tatjana Klincov Vujaković. "Analiza konkurentnosti Bosne i Hercegovine u kontekstu pristupnih procesa EU." Edited by Zoran Cekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 59-73. doi:10.12709/fbim.05.05.01.06.

Style – GOST Name Sort:

Jakovljević Sanja and Vujaković Tatjana Klincov Analiza konkurentnosti Bosne i Hercegovine u kontekstu pristupnih procesa EU [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Cekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 59-73.

Style – Harvard Anglia:

Jakovljević, S. & Vujaković, T. K., 2017. Analiza konkurentnosti Bosne i Hercegovine u kontekstu pristupnih procesa EU. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 59-73.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Analiza konkurentnosti Bosne i Hercegovine u kontekstu pristupnih procesa EU. Jakovljević, Sanja and Vujaković, Tatjana Klincov. [ed.] Zoran Cekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 59-73.



DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI KAO FAKTOR UNAPREĐENJA ODRŽIVOG RAZVOJA CRNE GORE

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE HOTEL INDUSTRY AS A FACTOR OF IMPROVING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF MONTENEGRO

Zlatibor Milić

Hotelski Edukativni Centar – HEC Fakultet za internacionalni menadžment u
turizmu i hotelijerstvu, Miločer, Crna Gora

©MESTE

JEL Category: **L83, M14, Q01**

Apstrakt

Primjena koncepta korporativne društvene odgovornosti u hotelskim preduzećima trebalo bi da omogući formiranje uslova za uspješniji tržišni nastup i za podizanje konkurentske prednosti domaćih hotelskih i turističkih preduzeća. Takođe društveno odgovorno poslovanje predstavlja direktan faktor unapređenja održivog razvoja, posebno kada je u pitanju sektor turizma odnosno hotelijerstva. Pitanje primjene koncepta društvene odgovornosti u poslednje vrijeme je postalo veoma aktuelno što je i podstaklo kreiranje zakonske regulative u Crnoj Gori u vezi sa istim i usvajanje različitih zakonskih akata kao što su: zakon o zaštiti životne sredine, zakon o zaštiti potrošača, zakon protiv korupcije, usvojeni kodeksi poslovne etike i korporativnog upravljanja i dr. Crnogorski hoteli koji bi trebalo da svoju ponudu stalno unapređuju i usmjeravaju na više emitivnih tržišta upravo bi trebalo da prepoznaju važnost primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja koja će biti u funkciji zaštite životne sredine, zaštite potrošača, poboljšanja energetske efikasnosti i unapređenja održivog razvoja Crne Gore. U fokusu rada je neophodnost identifikacije nivoa primjene društveno odgovornog poslovanja u hotelskim kompanijama sa ciljem unapređenja turističkog proizvoda i održivog razvoja Crne Gore. Opšti cilj istraživanja je da se kroz aspekt društveno odgovornog poslovanja pomogne hotelskim kompanijama Crne Gore da se što bolje pozicioniraju u svijesti potrošača na širem turističkom tržištu i unaprijede svoju konkurentsku prednost. Tradicionalni kodeks društvenog ponašanja u Crnoj Gori izražen u čojstvu upravo na jedan način daje tumačenje društvene odgovornosti „Čojstvo je čuvati drugoga od sebe“, naravno preneseno u savremene okvire poslovanja.

Adresa autora:

Zlatibor Milić

 zlatibormilic@gmail.com

Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, održivi razvoj, Crna Gora, turizam, hotelijerstvo.

Abstract

Application of corporate social responsibility concept in hotel companies should facilitate the establishment of conditions for successful market entry and raise of competitive advantages of a local hotel and tourism enterprises. Also, corporate social responsibility represents a direct factor in promoting sustainable development, especially when it comes to tourism and hospitality sector. The question of social responsibility concept application has been recently brought to the spotlight which has encouraged the creation of Montenegro law legislation regarding this matter and embracing various legislation acts such as the Law on Environmental Protection, Law on Consumers Protection, laws against corruption, adopting codes of business ethics and corporate management etc. Montenegrin hotels that should constantly improve their offer and place their focus on more emitting markets must recognize the importance of applying socially responsibility concept which will serve to the environment protection, consumer protection, energy efficiency improvement and promotion of sustainable development in Montenegro. This essay places its focus on the necessity of identifying levels of socially responsible behavior implementation in hotel companies with the aim of improving tourism product and sustainable development of Montenegro. The overall objective of the research is to get through the aspect of corporate social responsibility to help hotel enterprises in Montenegro to better position themselves in the minds of consumers on wider tourism market and improve their competitive advantage. Traditional Montenegrin code of social behavior expressed in humanity gives a proper interpretation of social responsibility - "Humanity means protecting others from ourselves", of course, translated into the framework of modern business.

Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, Montenegro, tourism, hospitality.

1 UVODNA RAZMATRANJA

Savremeni način poslovanja donosi stalne promjene i neizvesne situacije, turistička tražnja postaje sve zahtjevnija i izraženija, a konkurencija oštija. Imati efikasnu i uspješnu organizaciju, znači inicirati promjene strukture, tehnologije i organizacione kulture, stalno podstičući inovacije. *Promjena strukture* podrazumjeva izmjene u odnosima sa vlastima, mehanizmima koordinisanja, davanju ovlaštenja zaposlenima, promjenama opisa radnog mjesta ili slične strukturalne promjene veličine. (Robbins & Coulter, 2005) U uspješnim organizacijama **promjene** postaju konstanta. „Ono što se ne dokaže u praksi, silom ekonomskih zakonitosti traži promjenu. Ono što se dokaže u praksi, zahtijeva promjenu kao usavršavanje, poboljšanje, čime se obezbjeđuje dodatna efektivnost. Takve promjene predstavljaju proces neprekidnih promjena ostvarenja ekonomskog rezultata organizacije i društva. (Gužalić, 2006)

Savremeni procesi upravljanja organizacijom zahtijevaju od menadžmenta vođenje poslova na društveno odgovoran način, što postaje poželjan

oblik poslovne strategije, a u savremenim tržišnim uslovima predstavlja ključ uspjeha i konkurentske prednosti.

Jedna od poslovnih realnosti je da kompanije i menadžeri odluke donose u cilju provođenja strategije i ostvarenja profita i da su prilikom odlučivanja vođeni različitim ambicijama i kapacitetima zavisno od same situacije u kojoj se preduzeće nalazi. To znači da često dolaze u situaciju da povuku potez koji nije u granicama moralnog i legalnog, ali je takav potez povučen zbog tzv. „viših ciljeva“ odnosno opstanka na tržištu ili zbog ostvarivanja i povećanja profita. Bilo kakva slobodna inicijativa se ne može opravdati argumentom da je dobra za poslovanje. Može se jedino opravdati time da je dobra za društvo.“ (Drucker P. , 1995, p. 213)

U tome i jeste glavni smisao koncepta odgovornosti prema društvu, i potreba postojanja društvenog osjećaja da se svojim poslovanjem ne narušavaju društvene norme i pravila ponašanja, a ne da bude proizvod spoljnih normi i pritisaka. Osnovna postavka u ovakvom pristupu je direktno vezana za dobrovoljnost, za šta je prikladniji termin, društveni osjećaj (social responsiveness).

Nažalost, u savremenim okvirima u donošenju odluka vođenih samo pukim održanjem i ostvarenjem povećanja profita leži velika opasnost da pogrešnim izborima, koji su vođeni različitim ambicijama, naročito u otežanim uslovima poslovanja, budu ugroženi resursi.

2 KONCEPT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Društvena odgovornost podrazumijeva obavezu menadžmenta da preduzme određene aktivnosti koje će doprinijeti unapređenju dobrobiti cjelokupnog društva kao i samog poslovnog sistema. To ukazuje na obavezu menadžmenta da pored zadovoljenja ekonomskih mora voditi računa i o širim društvenim ciljevima.

Pojam društveno odgovornog poslovanja se može definisati kao skup aktivnosti preduzeća usmjerenih ka ispunjenju pravnih obaveza definisanih zakonom i ugovorima, ali i aktivnosti kojima preduzeće ispunjava obaveze, koje ne proističu iz formalno-pravnog okvira, kao što su ulaganje u razvoj ljudskog kapitala, zaštita životne sredine i unapređenje odnosa sa svim interesnim grupama. Društvena odgovornost, sa internim i eksternim dimenzijama, se svodi na dvije osnovne vrste društvene odgovornosti: mandatornu i fakultativnu, odnosno obaveznu i dobrovoljnu.

Mandatorna odgovornost podrazumijeva standarde koje svako preduzeće treba da ispuni kroz regularno odvijanje poslovnog procesa, što preciznije rečeno znači poštovanje zakonskih normi i podzakonskih akata, određenih kodeksa i određenih konvencija. To podrazumijeva stanovište da mnogi mandatornu odgovornost svode na poštovanje Zakona o radu i potpisanog ugovora o radu sa zaposlenima, ali vrlo često se zaboravljaju i zanemaruju kodeksi koje donose određena poslovna udruženja, sindikati. Takođe se postavlja pitanje ko formalno-pravno ima moć da usvaja i propisuje kodekse ponašanja. Najčešće su to državne organizacije, vlada i vladine komisije, berzanska udruženja, udruženja poslovnih ljudi-menadžera i druga privredna i akademska udruženja. Mandatorna odgovornost znači sprovođenje sledećih načela: zaštita zdravlja i sigurnost radnika, neulazak u korupcijske odnose, neuključivanje dečije radne snage u radni proces, očuvanje životne sredine,

plaćanje poreza, objavljivanje finansijskih izveštaja, korektno postupanje prema radnicima, isporuka kvalitetnih proizvoda i zaštita prava potrošača.

Za fakultativnu odgovornost se može reći da ona nije vezana za poštovanje propisanih normi niti za realizaciju uobičajenih poslovnih aktivnosti preduzeća. Ona predstavlja područje moguće diferencijacije preduzeća u odnosu na njegove konkurente i vrlo često se koristi kao alat za sticanje povjerenja okoline i jačanje liderske pozicije na tržištu. Ukratko, fakultativna odgovornost podrazumijeva sve aktivnosti koje preduzeće preduzima u cilju unapređenja kvaliteta uslova rada zaposlenih, šireg okruženja, životne sredine, a da ga na takvu aktivnost ništa na obavezuje. Fakultativna odgovornost obuhvata: borbu za zaštitu ljudskih prava, poboljšanje kvaliteta života u lokalnoj zajednici, smanjivanje ekonomske diferencijacije između bogatih i siromašnih, filantropske aktivnosti, rješavanje kritičnih socijalnih problema, poštovanje principa korporativnog upravljanja i etičkog ponašanja i ekološku efikasnost. „Društvena osjetljivost“ je pojam sličan društvenoj odgovornosti ali konkretno predstavlja sposobnost poslovnog sistema, odnosno njegovog menadžmenta, da poveže svoje delovanje i politiku s društvenim okruženjem na način koji koristi i njemu i društvu. Logičan zaključak iz navedene definicije govori da je društvena osjetljivost posljedica delovanja na polju fakultativne društvene odgovornosti. (Drucker P. F., 1989, p. 25)

ISO 26000 SR u okviru svojih smjernica daje sveobuhvatan popis načela društvene odgovornosti, a ona se generalno mogu svesti na sedam načela društvene odgovornosti (ISO/DIS 26000, 2009):

1. Odgovornost
2. Transparentnost
3. Etičko ponašanje
4. Poštovanje interesa stejkholdera
5. Poštovanje pravne države
6. Poštovanje međunarodnih normi ponašanja
7. Poštovanje ljudskih prava

Društveno odgovorno poslovanje kao direktni faktor unapređenja održivog razvoja ima pozitivan uticaj na ostvarivanje:

- Konkurentске prednosti

- Reputacije
- Sposobnosti privlačenja i zadržavanja zaposlenih, kupaca, klijenata ili korisnika
- Održavanje morala, posvećenosti i produktivnosti zaposlenih
- Stava investitora, vlasnika, donatora, sponzora i finansijske zajednice
- Odnosa sa kompanijama, vladama, medijima, dobavljačima, kolegama, korisnicima i zajednicom u okviru koje se obavlja djelatnost
- Očuvanja prirodnih resursa i energetske efikasnosti.

3 HUMANI ODRŽIVI RAZVOJ TURIZMA I HOTELIJERSTVA

Održivi turizam u svom najčistijem smislu, podrazumijeva privrednu granu koja vrši minimalan uticaj na životnu sredinu i lokalnu kulturu, istovremeno pomažući otvaranje novih radnih mjesta i zaštitu lokalnih ekosistema.

Turizam sa jedne strane predstavlja veliku razvojnu šansu za Crnu Goru jer može obezbijediti velike ekonomske koristi, direktne prihode, a sa druge strane nosi puno izazova i pretnji jer nosi negativne efekte koji se ogledaju u prevelikom broju turista, velikom pritisku na resurse, izazovima za lokalnu kulturu i slično.

Svedoci smo da je u izvještajima glavno mjerilo uspjehnosti sezone i razvoja turizma statističko „povećanje broja turističkih posjeta“. U takvom stanovištu je potencijalna opasnost da će ekološki i socijalni aspekti koji utiču na održivi razvoj turističkih destinacija biti zanemareni. Razvoj turizma može doprinijeti održivom ekonomskom i socijalnom razvoju zemlje destinacije, ako se izbjegne zamka prostog povećanja broja kreveta, turističkih posjeta i turističkih prihoda po svaku cijenu.

Cilj nacionalnih strategija održivog razvoja je da dovedu do ravnoteže tri ključna faktora, odnosno tri stuba održivog razvoja (n.d., 2007):

- održivog ekonomskog rasta i privrednog i tehnološkog razvoja,
- održivog razvoja društva na bazi socijalne ravnoteže,
- zaštite životne sredine uz racionalno raspolaganje prirodnim resursima.

- U tom kontekstu je presudno ostvariti održivi turistički proizvod koji će izazvati postepeni porast broja gostiju, brz rast dohotka i stvaranje novih radnih mjesta.
- Održivi turizam je pravi model koji se predlaže za Crnu Goru, ali i prava korektivna mjera za postojeće stanje jer ima sve karakteristike "mainstream", masovnog turizma koje je degradira kao destinaciju.

Državni naponi za očuvanje prirodnih resursa moraju biti brži i agresivniji i moraju zaustaviti devastaciju prostora i vulgarnu komercijalnu izgradnju od koje koristi imaju samo pojedinci. Poštovanjem usvojenih strategija "Nacionalnog održivog razvoja Crne Gore" i "Master plana razvoja turizma Crne Gore do 2020.", regulatornim okvirima i različitim stimulativnim mjerama je potrebno favorizovati turističku gradnju, a sa druge strane destimulisati betonizaciju prirodnih resursa Crne Gore. Ekspanzija ovih investicija je počela 2006. ali još uvijek u određenoj mjeri traje, pa pojedine strukture često svjesno zanemaruju načela DOP-a i osnovne korporativne standarde, posebno prilikom gradnje novih objekata, što dodatno snižava indeks humanog održivog razvoja. Iz navedenih razloga krupni kapital u oblasti izgradnje i prodaje apartmana i stanova nosi ograničenja ili barijere razvoja DOP-a u Crnoj Gori.

U prilog ograničenjima takođe ide i nizak nivo svijesti društva o značaju društvene odgovornosti, kao i slaba uvezanost privrednih aktera, medija i državnih i lokalnih institucija.

Ako se posmatra problem u širem kontekstu, održivi razvoj je moguće ostvariti samo kada se stvori jaka svijest o društvenoj odgovornosti svih njenih učesnika: onih koji donose odluke i stvaraju pretpostavke, hotelijera, nevladinih organizacija, lokalnih zajednica u turizmu i svakog građanina, ali i turiste pojedinačno. Zato su nam potrebni snažni i integrisani savezi o društvenoj odgovornosti.

4 DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HOTELSKOJ INDUSTRIJI CRNE GORE

Prema aktuelnom stanju, sektor turizma i hotelijerstva u Crnoj Gori je jedan od ključnih

sektora za ekonomski razvoj zemlje. Ukupno 20% nacionalnog BDP-a je generisano kroz turističke aktivnosti, zbog čega je i označen kao jedan od ključnih privrednih sektora za razvoj zemlje. Važan segment DOP-a u hotelijerstvu predstavlja izazov u pogledu energetske efikasnosti takvih sistema. Hoteli se smatraju jednim od najvećih potrošača energije što znači da prave energetska opterećenja i velike energetske troškove. Prema tome, stepen redukcije tih troškova utiče na konačan finansijski rezultat, povećava profit i čini hotel cjenovno konkurentnijim omogućavajući fokusiranje na gosta i iskorišćenost kapaciteta. Globalni trendovi ukazuju i na to da većina najvećih svjetskih hotelskih lanaca ima inkorporiran održivi (energetsko-ekološki) koncept u svojim izgrađenim ili renoviranim objektima, a veliki broj njih namjerava to učiniti u bližoj budućnosti.

Primjena koncepta DOP-a u hotelima podrazumijeva osim svega navedenog i uspostavljanje i implementaciju sistema kvaliteta kao i unapređenje energetske efikasnosti u cilju racionalnog korišćenja resursa.

Nesporna je velika važnost zaštite životne sredine i održivog razvoja za svaku državu i društvo u cjelini, pa samim tim postaje važan dio za poslovanje svake organizacije i preduzeća. Danas su prisutni različiti oblici zagađenja i devastacije ekosistema, što uzrokuje konstantni pritisak javnosti na poslovanje raznih kompanija. S tim u vezi se traži od kompanija da budu društveno odgovorne i da uvažavaju koncepte zaštite životne sredine i održivog razvoja. Upravo se u tome ogleda i čvrsta, neraskidiva veza društveno odgovornog poslovanja i humanog održivog razvoja.

Posmatrano iz ugla socijalne ravnoteže turistički razvoj i hotelski sektor nudi značajno zapošljavanje, obezbjeđuje značajan broj radnih mjesta i prihoda, što dovodi do smanjenja siromaštva u mnogim oblastima u zemlji. Međutim, najčešće radna mjesta koja se u startu nude lokalnom stanovništvu zahtijevaju manje kvalifikacije. Takođe većina radnika u turističkoj privredi koji pokrivaju ili radna mjesta koja ne zahtijevaju nikakve kvalifikacije, ili zahtijevaju male kvalifikacije, imaju manja primanja, sezonsko zapošljavanje i neredovne radne sate.

Svjedoci smo da i najmanji potresi bilo koje prirode, političke, ekonomske, meteorološke, kriminal, nasilje, ratovi, epidemije mogu urušiti hotelsku industriju i uništiti turizam jedne zemlje. Ukoliko su radnici sa malim primanjima zavisni o prihodima iz ovog sektora, oni će isto tako biti osjetljivi na siromaštvo. Najosetljivija socijalna kategorija u ovom slučaju su upravo lokalni radnici nižih kvalifikacija i zato su socijalna ograničenja često dostižnija nego ekološka ograničenja.

Država i lokalna samouprava bi trebalo da osiguraju podršku turističkim preduzećima i hotelskim kompanijama kroz svoju politiku i regulatorni okvir, tako što će poboljšati njihov pristup tržištu, izvorima informacija, obuci i kreditima. U tom smislu, treba razmotriti mogućnost obezbjeđivanja ekonomskih i socijalnih šansi za šire uključivanje i, ako je to moguće i prihvatljivo, širenje turističkih aktivnosti i destinacija i na ruralna područja, kako bi se i njima pružila mogućnost ostvarivanja prihoda i sprječila sve češća senilizacija navedenih područja. Važno je napomenuti da je potrebno donijeti određene zakonske regulative i potrebno je regulisati zakonske okvire u kojima se kreću aktivnosti vezane za DOP, a veliki hoteli u Crnoj Gori moraju preuzeti vodeću ulogu u promociji DOP-a u turizmu i hotelijerstvu Crne Gore.

5 ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja jednu od najvažnijih karika poslovne uspješnosti i konkurentske prednosti savremenih organizacija i preduzeća. Savremeni sistemi upravljanja odnosno primjena savremenih tehnika menadžmenta nametnuli su neophodnost primjene koncepta društveno odgovornog ponašanja gotovo u svim delatnostima i granama privrede, posebno u hotelijerstvu i turizmu. Primjenom koncepta društveno odgovornog poslovanja, organizacije lakše ostvaruju svoje poslovne ciljeve.

Primjena koncepta društvene odgovornosti vodi jačanju konkurentske prednosti preduzeća i predstavlja faktor održivog razvoja turizma, ali i privrede i države u cjelini. Sve kompanije koje su uspješne na svjetskom nivou su ujedno i društveno odgovorne kompanije, a ujedno su i lideri u oblasti kvaliteta.

DOP svakako dovodi do boljeg imidža hotela, profita, smanjenja troškova, smanjenja broja sudskih sporova, bolje zaštite životne okoline i dr. Neodgovorno ponašanje povlači za sobom i kršenje zakonskih i etičkih normi, može štetiti životnoj sredini i održivom razvoju turizma i privrede u cjelini.

Promjena shvatanja važnosti DOP-a je evidentna i svakako ukazuje na pozitivne promjene u poslovnoj politici crnogorskih hotela. Posebno je za dugoročan i održiv rast potrebno pokazati visok nivo svijesti o primjeni i promovisanju društvene odgovornosti i društveno odgovornog poslovanja.

CITIRANI RADOVI

Drucker, P. (1995). *Menadžment za budućnost*. Beograd: Poslovni sistem Grmeč.

Drucker, P. F. (1989). *The new realities: in government and politics, in economics and business, in society and world view*. London-New York-Toronto: Pretence Hall Europe.

Gužalić, M. (2006). Preduzetništvo – instrument liderstva. *Zbornik radova - Naučni skup: Liderstvo u teoriji i praksi*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.

ISO/DIS 26000. (2009). *Draft International Standard ISO/DIS 26000, ISO/TMB/WG SR N 172*. International Organization for Standardization.

n.d. (2007). *Nacionalna strategija održivog razvoja Crne Gore*. Podgorica: Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine.

Robbins, P. S., & Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data status.

Datum prve prijave: 24.03.2016.

Datum prijema korigovanog članka: 20.10.2016.

Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – APA Sixth Edition:

Milić, Z. (2017, January 15). Društveno odgovorno poslovanje u hotelskoj industriji kao faktor unapređenja održivog razvoja Crne Gore. (Z. Cekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 74-79. doi:10.12709/fbim.05.05.01.07

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Milić, Zlatibor. "Društveno odgovorno poslovanje u hotelskoj industriji kao faktor unapređenja održivog razvoja Crne Gore." Edited by Zoran Cekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 74-79. doi:10.12709/fbim.05.05.01.07.

Style – GOST Name Sort:

Milić Zlatibor Društveno odgovorno poslovanje u hotelskoj industriji kao faktor unapređenja održivog razvoja Crne Gore [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Cekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 74-79.

Style – Harvard Anglia:

Milić, Z., 2017. Društveno odgovorno poslovanje u hotelskoj industriji kao faktor unapređenja održivog razvoja Crne Gore. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 74-79.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Društveno odgovorno poslovanje u hotelskoj industriji kao faktor unapređenja održivog razvoja Crne Gore. Milić, Zlatibor. [ed.] Zoran Cekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, FBIM Transactions, Vol. 5, pp. 74-79



MODELOVANJE POUZDANOSTI SLOŽENIH TEHNIČKIH SISTEMA U INDUSTRIJI, SSA KONCEPT

RELIABILITY MODELING OF COMPLEX TECHNICAL SYSTEMS IN INDUSTRY, SSA CONCEPT

Dragan A. Milošević

Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: C51, C52, C63

Apstrakt

Rad prezentuje probleme u vezi sa modelovanjem složenih tehničkih sistema u industriji ali i mogućnosti rešavanja putem Split System Approach koncepta. Cilj rada je da se prikažu prednosti primene SSA koncepta u odnosu na druge modele. U radu je objašnjeno nekoliko vrsta složenih sistema i njihova podela prema broju i strukturi komponenata. Izvedena je i podela sistema prema popravljivosti komponenata. U daljem tekstu su navedena i ograničenja modelovanja pouzdanosti složenih sistema u industriji. Navedeno je moguće rešenje u vidu semi-Markovljevih lanaca za nepopravljive komponente sistema. Izloženi su i problemi modelovanja imperfektnih akcija održavanja. Modelovanje pouzdanosti je zadatak koji najčešće ne bude adekvatno obavljen iz razloga što većina modela ne bude primenljiva ili ne uvažava realno stanje stvari. SSA model omogućuje da se ostvari kompromis između ovih zahteva. Dodatna pomoć u implementaciji SSA modela predstavljaju kompjuterske tehnologije jer omogućuju masovne kalkulacije. Složena problematika modelovanja pouzdanosti složenih tehničkih sistema u industriji najzahtevnija u domenu implementacije na brojevno složene sisteme. Nasuprot tome, da bi se došlo do kvalitetnijih podataka o pouzdanosti sistema potrebno je dekomponovanje sistema na veći broj komponenti čemu se kao ograničenje nameće neretko mali broj podataka o otkazima po komponenti. SSA koncept ima dobre osobine uz sve nedostatke kao i svaki model.

Ključne reči: složeni sistem, model pouzdanosti, preventivno održavanje

Abstract

The paper presents problems related to the modeling of complex technical systems in the industry but also odds to troubleshoot via Split System Approach concept. The aim is to show the benefits of applying the concept of SSA compared to other models. In paper are explained several kinds of complex systems and their classification according to the number and structure of the components. It is made

Adresa autora:

Dragan A. Milošević

 prof.dragan.milosevic@gmail.com

division of the systems according to the components reparability. Below are listed the limits of reliability modeling of complex systems in the industry. It is indicated a possible solution in the form of semi-Markov chains for unrepairable system components. It is exposed the problems of modeling imperfect maintenance actions. Reliability modeling is a task that usually cannot be adequately done because most of the models is not applicable or does not respect the reality. SSA model makes it possible to achieve a compromise between these requirements. Additional help in the implementation of SSA models present computer technology because they allow mass calculations. Complex issues of reliability modeling of complex technical systems in industry are the most demanding in the field of implementation for the systems with many components. In contrast, in order to reach better data of system reliability it is necessary to decomposition of the system into many of components. Limitation for that task is a small number of failures per component. SSA concept has good properties with all the disadvantages like any other model.

Keywords: complex system, reliability model, preventive maintenance

1. UVOD

Problematika modelovanja pouzdanosti je fundamentalna i od velikog značaja sa funkcionisanje tehničkih sistema u industriji. Ona omogućuje definisanje ukupne sigurnosti funkcionisanja sistema ali je i indikator zdravlja mašina. Modeli pouzdanosti su neizostavni deo teledijagnostičkih aktivnosti i osnov svih akcija održavanja a time i bitan faktor finansijskih efekata poslovanja. Kao takvi modeli pouzdanosti bude veliku pažnju i istraživanjima ali mnoga od polja istraživanja su još u povoju. Primer su modeli pouzdanosti složenih tehničkih sistema koja imaju mali broj otkaza i/ili veliki broj preventivnih održavanja. Takođe dosta napora i nešto više rezultata ima u domenu imperfektnih akcija održavanja kakve su realnost u industriji. Ipak, složenost problema daje mogućnosti modelovanja koje uvek imaju nedostataka u odnosu na realnost na terenu.

2. VRSTE SLOŽENIH TEHNIČKIH SISTEMA

Kada govorimo o složenim tehničkim sistemima u industriji možemo razgraničiti vrste složenosti koje konsekvntno utiču na modelovanje pouzdanosti, pa se prema tome i razlikuju:

- brojevno i
- strukturno složeni tehnički sistemi.

Brojevno složeni sistemi su oni koji imaju veliki broj istih elemenata. Primer je transportna traka koja ima veliki broj gerlandi valjaka. Obično je veliki broj valjaka potiče od istog proizvođača i istih je tehničkih karakteristika. Kod brojevno složenih

sistema se kao dominantan problem modelovanja nameće pitanje vremena kalkulacije pouzdanosti usled velikog broja elemenata Sistema.

Strukturno složeni sistemi imaju raznorodne elemente, tj. možemo reći da oni podležu različitim teorijskim raspodelama pojave otkaza. Kod strukturno složenih sistema postoje problemi prezentovanja strukture sistema i povezivanje velikog broja elemenata sa različitim raspodelama verovatnoće pojave otkaza.

Još jedan značajan aspekt na osnovu kog se mogu podeliti složeni tehnički sistemi jeste popravljivost Sistema. Na osnovu toga razlikujemo:

- popravljive i
- nepopravljive tehničke sisteme.

Popravljivi sistem je onaj koji se može vratiti u operativno stanje bilo kakvom akcijom održavanja uključujući i zamene i/ili popravke delova sistema. Kada govorimo o stopi po kojoj se pojavljuju otkazi popravljivih sistema, relativno je nepravilno govoriti o intenzitetu otkaza ili hazardu kao indikatoru iz razloga što se on odnosi na vremena prvih otkaza u populaciji nepopravljivih sistema, pa se primenjuje termin Rate Of Occurrence Of Failure (ROCOF) – Intenzitet pojave otkaza ili „intenzitet popravke“. Ipak suština ovih termina je ista jer iako ROCOF predstavlja svojevrsnu suprotnost hazarda, ne dolazi nužno do grešaka u modelovanju i proračunima prilikom nepravilne upotrebe ovih pojmova.

Nepopravljivi sistemi su oni za koje možemo reći da nakon pojave otkaza svaki pojedinačni sistem koji je otkazao biva trajno uklonjen iz upotrebe.

Složeni tehnički sistemi danas su po pravilu popravljivi, ali se može govoriti o popravljivim i nepopravljivim komponentama sistema ili onima koje se iz raznih praktičnih razloga mogu tako posmatrati (npr. kad se finansijski ne isplati popravljati popravljivu komponentu sistema).

Složeni tehnički sistemi se neretko preventivno održavaju pa veliki broj preventivnih akcija održavanja i posledično mali broj otkaza po komponenti otežava modelovanje pouzdanosti sistema. Na ova pitanja teorija pouzdanosti još nije blizu konačnog odgovora.

3. OGRANIČENJA MODELOVANJA

Pouzdanost složenih tehničkih sistema postavlja pitanja izvođenja validnih rezultata pouzdanosti prema modelu u konačnom vremenu. Složeniji modeli koji bi bolje reprezentovali pouzdanost ovakvih sistema su svakako adekvatniji, ali podrazumevaju problematiku prikupljanja podataka i njihovog unosa, validnog reprezentovanja strukture i stanja sistema, reprezentovanje uticaja popravki na pouzdanost kao i problem ograničenog vremena proračuna pa i drugo. Otuda su ozbiljnija hvatanja u koštac sa ovom problematikom novijeg datuma.

Neki od često preporučivanih modela su semi-Markovljevi modeli. Neki pogledi na ovu problematiku odlaze u pravcu modelovanja pouzdanosti na bazi multi-state pristupa dok drugi u pravcu dekomponovanja sistema recimo na bazi blok dijagrama pouzdanosti.

Pretpostavka da je sistem sačinjen od multi-state komponenti sa nivoima pouzdanosti koji opadaju tokom vremena bez mogućeg uticaja opravkama tokom vremena na pouzdanost sistema ima dosta limitirajućih faktora. Iako se ovim pristupom može izbeći veoma teška problematika kontinualnih veličina koje se odnose na pouzdanost i time dobiti diskretni oblik prezentovanja pouzdanosti na lak način te i sve jako lako pretvoriti u programski kod koji će dati potrebno vreme izvršenja, ipak prezentovanje pouzdanosti komponenti sistema u samo nekoliko veličina bez uvažavanja gustine verovatnoće pojave otkaza (koja se i ne razmatra) je veoma diskutabilna i slikovito rečeno predstavlja „kroki crtež“ prezentovanja pouzdanosti složenih sistema. Ovo su po pravilu ograničenja modelovanja pouzdanosti

kompleksnih tehničkih sistema sa multi-state pristupom.

Neki od modela idu dalje i definišu i strukturu sistema pomoću jednostavnih blok dijagrama ali i uvažavanjem rada sistema sve do otkaza „m“ od „n“ komponenti sistema.

Uzimajući u obzir vremensku dinamiku pouzdanosti pojavljuju se određene teškoće formiranja modela. Naime, potrebno je kontinualne vrednosti teorijskih raspodela i odgovarajućih veličina pretvoriti u adekvatne diskretne a da ne dođe do gubitka suštine premalim brojem vremenskih tačaka kalkulacije ili sa druge strane, do nemogućnosti da se proračun izvede usled velikog broja vremenskih tačaka kalkulacije pouzdanosti.

Nalaženje broja vremenskih tačaka kalkulacije mora uzeti u obzir i dekomponovanje sistema u razmatranje jer je broj proračuna multiplikovan brojem komponentata.

Još jedan bitan faktor su i jedinice mere u kojima se vrši proračun koje ne moraju nužno biti i one u kojima se iskazuju vremena otkaza u bazi podataka.

Na kraju i broj iteracija simulacije ukoliko se primenjuje Monte Carlo metod je dodatni multiplikator broja proračuna koji se ne sme izostaviti.

Kako se neretko radi o veoma dugim vremenskim periodima kalkulacije potrebno je voditi računa o svim navedenim faktorima na odabir adekvatnog broja vremenskih tačaka kalkulacije.

Kada su u pitanju kompleksni tehnički sistemi koji su popravljivi, kakve srećemo najčešće u industriji i u mali broj do sada razvijenih modela je adekvatan sa aspekta pokrivanja preventivnih akcija održavanja. Ako se uzme u obzir da u realnim uslovima opravke nisu takve da je zamenjeni ili popravljeni deo sistema uvek „dobar kao nov“ tj. da mu je pouzdanost uvek 1 onda je broj modela još manji. Još veći nedostatak postojećih modela je taj što gotovo svi uzimaju u razmatranje pouzdanost celovitog sistema a ne pouzdanost pojedinih komponentata i preko njih formirajući pouzdanost celog sistema. Ovo je veoma ozbiljan nedostatak koji ne pruža realnu sliku o stanju sistema i dovodi gotovo obavezno do veoma velikih razlika između procenjene i stvarne pouzdanosti sistema. Takođe ostaje

problem malog broja otkaza komponenata kod mnogih sistema ili nepotpunih podataka o otkazima što nije redak slučaj u praksi (Sun, 2006).

Svakako izlišno je pominjati da postoji efikasan, sveobuhvatan i potpuno primenljiv model koji može da uvaži niz preventivnih akcija održavanja, pogotovu koje su imperfektne ili uvažavaju interakciju komponenata uz mali broj otkaza sistema u bazi podataka (Sun, 2006).

4. RAZVIJENI MODELI

Kada su u pitanju modelovanja pouzdanosti složenih tehničkih sistema mogu se neka od istraživanja uzeti kao referentna i izložiti njihove karakteristike.

U radu (Dev, Samsher, Kachhwaha, & Rajesh, 2014) istraživao se indeks pouzdanosti elektrane koja je dekomponovana i grafičkom metodom prezentovana. Ovo istraživanje je solidan pokušaj rešavanja krucijalnog problema kod ovakvih složenih tehničkih sistema koji se i preventivno održavaju u smislu da je moguće nadomestiti mali broj podataka o otkazima. Ipak, model se i previše oslanja na empiriju i nema dovoljno objektivne podatke te je moguće primenjivati ga efikasnije na sisteme koji su novi. Sistemi u eksploataciji i sistemi koji se mogu posle dužeg perioda eksploatacije prema otkazima dekomponovati na veći broj komponenti nisu podesni za primenu ovakvog modela pouzdanosti. Jasno je da su sistemi najčešće upravo u periodu eksploatacije. Još i važnije, interakcije otkaza komponenata sistema nisu predviđene modelom. Kao rezultat modela dobija se RTRI - indeks pouzdanosti u realnom vremenu što zapravo predstavlja vrednost pouzdanosti u jednoj vremenskoj tački kalkulacije.

Mnoga istraživanja oslanjajući se na Monte Carlo simulacije, poput istraživanja (Naess, Leira, & Batsevych, 2009) pokušavaju da zaobiđu probleme matematički kompleksnih ili neotkrivenih pravila modelovanja pouzdanosti. Ovaj metod daje prostora da se takav zadatak uspešno i prevaziđe, ali modelima nedostaju vremenska dinamika i/ili preventivne akcije održavanja. Time su modeli izgubili mogućnosti realne implementacije, naročito kada je potrebno primeniti ih na sisteme složene strukture.

Istraživanje (Weber & Jouffe, 2006) kombinuje više metoda poput metode analize stabla otkaza, Bajesove mreže i Markovljevih lanaca. Ovo istraživanje je usmereno na modelovanje pouzdanosti proizvodnih procesa kod složenih tehničkih sistema. To znači i veće zahteve u domenu modelovanja pouzdanosti pogotovo jer je ovaj model uvažio postojanje preventivnih akcija održavanja kao i vremensku dinamiku pouzdanosti. Ono što je izostalo od realnih okolnosti jesu interakcije otkaza i mogućnost primene modela na složenih tehnički sistem dekomponovan na veliki broj komponenata usled eksponencijalnog rasta broja kombinacija u modelu te je proračune za pojedine slučajeve nemoguće izvršiti u razumnom vremenskom roku.

(Moazzami, Hemmati, & Haghighatdar, 2013) su dali procene pouzdanosti sabirnica u elektrani koristeći Monte Carlo simulacije, međutim vremenska dinamika kretanja procenjene pouzdanosti je izostala, a nisu predviđeni ni slučajevi opravki koji imaju realni uticaj na pouzdanost sistema. Takođe, parametarski procenjena pouzdanost je parcijalno sagledavana bez integralnog modela.

U svojoj disertaciji Sun (2006) je razvio nekoliko modela oslanjajući se na postojeće poput SSA i AIMF. Novi razvijeni model je ESSA u koji je involviran slučaj malog broja otkaza sistema, preventivnih akcija održavanja, imperfektnih popravki, interakcije otkaza i vremenske dinamike. Model takođe previđa i postojanje kaskadnih otkaza kao mogućnost primene različitih distribucija otkaza. Model je orijentisan na donošenje odluka o pravovremenim preventivnim, ali ne i korektivnim akcijama održavanja, pa je kombinovano održavanje isključeno iz modela. Model omogućuje da se pouzdanost svake komponente sistema posebno razmatra te i preventivne akcije održavanja su definisane prema svakoj komponenti sistema zasebno. Interakcije komponenata su definisane matricom interaktivnih koeficijenata pri čemu je uticaj otkaza jedne komponente na otkaz druge komponente konstantan tokom vremena. Nakon preventivnih otkaza komponenata moguća je promena karakteristika teorijske raspodele otkaza a komponente sistema na kojima ne bilo preventivnih akcija održavanja. Ipak, heuristički pristup određivanju koeficijenata interakcije je ostao slaba tačka modela i otežava njegovu

primenljivost. ESSA model nema jasno iskazane algoritme iako je jasno da ih je moguće definisati. Model ima i unapred definisana vremena preventivnih akcija održavanja i primena akcija održavanja prema pouzdanosti nije deo modela iako je to realnost kod održavanja prema pouzdanosti.

U našoj zemlji istraživanje (Petrovic, Marinkovic, & Marikovic, 2011) je primenom Markovljevog procesa ustanovljeno optimalno preventivno vreme održavanja maksimizacijom raspoloživosti sistema. Model je stohastički i razmatra akcije održavanja i njihove efekte. Model je primenjen transportni sistem koji je dekomponovan na dve komponente. Ovakav model se lako može orijentisati i na pouzdanost njenim kriterijumima pružiti odgovor o vremenima optimalnih akcijama održavanja. Ipak, da bi se primenio i na strukturno kompleksne tehničke sisteme sa velikim brojem komponenata ovaj model bi morao da pretrpi značajne izmene i reši mnoga pitanja. Model takođe ne predviđa ni imperfektne akcije održavanja niti interakciju otkaza komponenti sistema.

5. PREDIKCIJA POUZDANOSTI SISTEMA SA PREVENTIVNIM ODRŽAVANJEM

Preventivne akcije održavanja po definiciji imaju za cilj da se izbegne ili odloži otkaz sistema tokom nekog perioda. Ipak nisu sve akcije održavanja jednako efikasne niti uvek ostvaruju cilj zbog koga se izvode. Preventivno održavanje označava i popravke i/ili zamenu delova sistema. Kompleksni sistemi se uobičajeno sastoje iz nekoliko komponenata (podsistema) pri čemu svaka od njih ima različit životni ciklus i distribuciju otkaza. Ukoliko na ovim sistemima postoje preventivne akcije održavanja, one se neretko sprovode samo na jednoj ili nekim od ovih komponenti sistema. Svakako cilj svake od preventivnih akcija održavanja je da se nivo pouzdanosti podigne na što viši nivo te se sva strategija održavanja uvek i okreće ka kreiranju optimalnih odluka za dostizanje ovog cilja. Stoga je kod popravljivih sistema u centru današnjih istraživanja pitanje predikcije pouzdanosti i iznalaženja optimalne strategije održavanja. Ipak, kao i uvek svaki od modela koji su razvijeni u cilju predikcije pouzdanosti sistema ima svoja ograničenja i

umanjuje njihovu primenljivost pa je prostor za istraživanje u ovoj oblasti širok. (Sun, 2006)

Svakako da je prvi ozbiljan nedostatak u ovakvim modelima upravo to da stanja sistema nisu dovoljno dobro opisana. Recimo da se u većini modela sve svodi na stanja poput "dobro kao novo" i "loše kao staro". Neki drugi su limitirani na to da popravke i ne uzrokuju promene pouzdanosti sistema (npr. NHPP model) dok drugi nakon popravke počinju da celi sistem gledaju kao nov – iz početka, što takođe ne odgovara realnosti. Ovo, dakle, nameće potrebu da se u model uvrsti postojanje imperfektnih akcija održavanja koje mogu da se odraze šaroliko na pouzdanost čak i pojedine komponente sistema što je upravo odgovarajuće realnim događajima u industriji. U tom smislu je moguće očekivati dva scenarija imperfektnih akcija održavanja. Prvi scenario je da se nakon akcije održavanja pouzdanost sistema ne vrati na početnu vrednost. To je moguće očekivati kada se nakon otkaza ili pre njega samo pojedine komponente sistema popravljaju a druge ne. Drugi je da se pouzdanost sistema vrati na vrednost 1 ali dolazi do bržeg pogoršanja stanja sistema nego pre, što će reći da je hazard sistema nakon akcije održavanja postao veći. Naravno postoji i treći scenario koji može biti kombinacija prva dva. Dakle ovo se pitanje svodi na razvoj modela koji podrazumeva višestruke preventivne imperfektne akcije održavanja. Ovakav model nije još razvijen za tehničke sisteme koji su predmet ovog istraživanja. Iako postoje modeli koji omogućuju ovakvo modelovanje pouzdanosti njihov čest glavni nedostatak je što traže procenu od strane inženjera na kom je nivou pouzdanost komponenata sistema nakon opravke što je veoma nesigurna i loša polazna osnova modela. Još veći nedostatak je svakako posmatranje sistema kao celovitog i kao crne kutije bez njegovog dekomponovanja, te dobijanja realnije procene pouzdanosti. Dobar broj modela je razvijen i na stohastičkim osnovama, ali je problem kod njih kompleksnost i samim tim teža primenljivost. Oni često traže više simuliranja zasnovanih na slučajnim varijablama radi dobijanja validnijih rezultata ali je svakako veći problem upravo to što se tada rapidno povećava vreme proračuna te je model teško primeniti. Ako se još u obzir uzme potreba za dekomponovanjem sistema koja je prethodno izneta primenljiv model

izgleda gotovo nemoguće napraviti za kompleksne tehničke sisteme. Zato se češće odlazi u pokušaje da se modeli realizuju preko kalkulacija *MTTF* ili očekivanog broja otkaza⁷ nego li nađe uticaj preventivne opravke na pouzdanost komponenti sistema iako je jasno da drugi način modelovanja omogućuje kvalitetnije informacije. Takođe, modelovanje sa predefinisanim vremenom preventivnog održavanja ima smisla mnogo puta, ali je sa druge strane za veliki broj sistema potpuno neprimenljivo. (Sun, 2006)

U narednom poglavlju je prikazan model SSA koji je prilagođen uvrščivanjem imperfektnih opravki kao model koji popravlja najveći broj prethodno iznetih ograničenja ali i pored toga ima nedostatke a naročito po pitanju primenljivosti na složene tehničke sisteme.

6. PREDIKCIJA POUZDANOSTI SISTEMA SA PREVENTIVNIM ODRŽAVANJEM

Ovaj model uzima kao polaznu osnovu da razdvaja popravljive i nepopravljive komponente sistema, te procenjuje pouzdanost komponenti sistema odvojeno ne posmatrajući sistem isključivo celovito pa otuda u nazivu split - podeljen. On predstavlja proširenje Ebelingovog metoda u smislu uzimanja u obzir imperfektnih popravki (Sun, 2006).

Pretpostavke ovog sistema su:

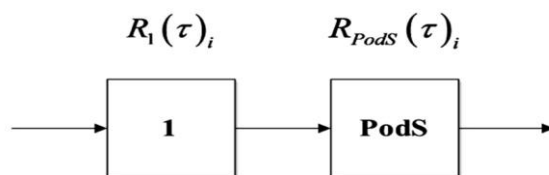
- Svi otkazi su međusobno nezavisni a popravke na popravljivim komponentama sistema ne utiču na pouzdanost nepopravljivih.
- Funkcije pouzdanosti i novih i popravljenih komponentata su poznate. Postoje razvijene metode da se na osnovu postojećih podataka o otkazima dođe do funkcija pouzdanosti pa je moguća primena različitih.
- Blok dijagram sistema je poznat kao i to koje su komponente popravljive a koje ne.
- Vreme popravke je neznatno i irelevantno za proračun pouzdanosti.
- Vreme preventivne akcije održavanja je unapred determinisano.

Modelovanje pouzdanosti je zadatak koji najčešće ne bude adekvatno obavljen iz razloga što većina modela ne bude primenljiva ili ne uvažava realno stanje stvari. Upravo između ova dva uslova se nalazi uspeh modelovanja pouzdanosti. Uvažavanjem prevelikog broja realnosti stvara se kompleksan i neprimenljiv model. Sa druge strane, simplifikovanje modela radi njegove primenljivosti vodi do neupotrebljivosti modela sa aspekta da ne pruža validne i upotrebljive podatke o pouzdanosti. Iz ovog razloga postoji dosta različitih polazišta kod modelovanja i od toga i zavisi puno daljih postupaka modelovanja koji su ishodi polazištima. Neke od postojećih modela je moguće odmah primenjivati dok je druge potrebno prilagođavati konkretnom sistemu. Ukoliko su te modifikacije manjeg obima model može biti univerzalniji i primenljiviji na veći broj sistema, ali sa druge strane postoji mogućnost da ne odgovara konkretnom tehničkom sistemu.

U svoj potrazi za adekvatnim ravnotežnim odnosom među kriterijumima kako bi se iznašao pravi model potrebno je stvoriti pretpostavke o karakteristikama sistema, načinima održavanja, parametrima koji će se uzimati u obzir i o svemu što može uticati na model, kao i odabrati početno polazište u nekom od postojećih modela te prilagoditi ga konkretnom tehničkom sistemu. Dodatni prostor za kreiranje modela daje primena kompjuterskih tehnologija. Ona je pogotovu korisna u slučajevima masovnih proračuna koji su neizbežni kod kompleksnih tehničkih sistema kao i kod numeričkog rešavanja matematičkih proračuna koji se ne mogu obaviti jednostavno ili su nerešivi. Još jedno polje primene računara su i simulacije koje se uvek mogu pokazati korisnim i pogotovu onda kada se traga za pravilima u mnoštvu pojedinih slučajeva kao i validaciji dobijenih rezultata. Kao polazna osnova i uvek korisna, primenljiva i dostupna tehnika za modelovanje pouzdanosti se može koristiti Monte Carlo simulacija (Dekker & Groenendijk, 1995).

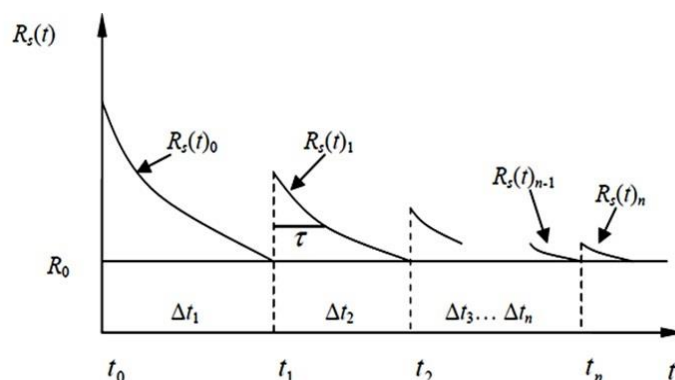
Model koji se može uzeti kao početno polazište daljeg istraživanja je SSA model zbog svoje osobine da sistem ne posmatra celovito već ga dekomponuje kao i da poznaje razliku između popravljivih i nepopravljivih komponenti sistema.

SSA model možemo razmatrati u nekoliko mogućih scenarija. Prvi je radi lakšeg razumevanja kada se samo jedna komponenta smatra popravljivom, a sve ostale nepopravljivim u sistemu. Popravljivu ćemo nazvati komponentom 1. Strategija održavanja je bazirana na pretpostavci da kada nivo pouzdanosti čitavog sistema padne na nivo R_0 tada se akcijom održavanja na popravljivoj komponenti sistema povećava nivo pouzdanosti. Dakle, radi se o sistemu sa minimalnim potrebnim nivoom pouzdanosti koji se želi održavati. Pretpostavimo radi preglednosti da je upravo komponenta 1 kao popravljiva najsklonija otkazivanju. Prvi slučaj koji možemo razmatrati jeste slučaj redne veze između komponente 1 i ostatka sistema (*PodS*) koji sadrži nepopravljive komponente (slika 1.).



Slika. 1 Redna veza popravljive komponente i nepopravljivih komponenata kompleksnog sistema

$R_1(\tau)_1$ je pouzdanost komponente 1 posle vremena proteklog od poslednje i -te preventivne akcije održavanja. Dakle, na početku je $i = 0$. Uobičajena situacija u industriji je da sistem nakon akcije održavanja nije "dobar kao nov" tj. da nema pouzdanost na nivou $R_s = 1$, a to je postojanjem popravljivih i nepopravljivih komponenti ispunjen uslov koji se na ovom primeru jasno može videti na slici 2.



Slika. 2 Kretanje pouzdanosti imperfektно popravljanog kompleksnog sistema

Na slici 2. Δt_i predstavlja interval vremena između $(i - 1)$ i i - te opravke sistema. Tada je ukupno operativno vreme sistema.

$$t = \sum_{i=1}^n \Delta t_i + \tau \quad (1)$$

a ukupna pouzdanost sistema je

$$R_s(\tau)_i = R_1(\tau)_i R_{PodS}(\tau)_i \quad (2)$$

gde je $i = 0, 1, 2, \dots, n$.

Dakle, početni nivo pouzdanosti sistema je $R_s(\tau)_0 = R_1(\tau)_0 R_{PodS}(\tau)_0$, a preventivna akcija održavanja se preduzima onog trenutka kada pouzdanost sistem dođe na minimalno potrebnu tj. kada je $R_s(\tau)_i = R_0$ i tada se pouzdanost sistema povećava preventivnom opravkom popravljive komponente 1 dok druge - nepopravljive komponente sistema, ostaju na istom nivou pouzdanosti. Ukupni efekat na pouzdanost sistema nakon i - te opravke sistema bi se mogu iskazati kao

$$R_s(\tau)_0 = R_1(\tau)_0 R_{PodS}(\tau)_0 \quad (3)$$

gde je $i = 0, 1, 2, \dots, n$ broj preventivnih opravki. (Sun, 2006)

Nakon n preventivnih akcija održavanja pouzdanost sistema bi se mogla proceniti kao:

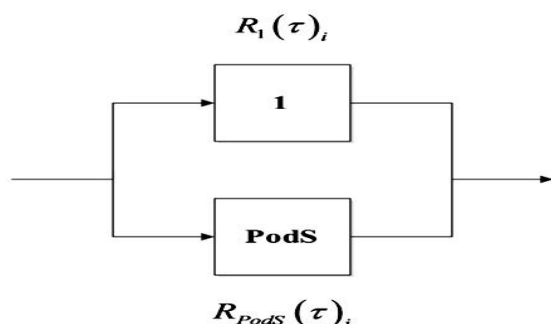
$$R_s(\tau)_n = R_1(\tau)_n R_{PodS}(\tau + \sum_{i=1}^n \Delta t_i)_0 \quad (4)$$

te ako je operativno vreme $t = \tau + \sum_{i=1}^n \Delta t_i$ možemo napisati da je:

$$R_s(\tau)_n = \frac{R_1(t - \sum_{i=1}^n \Delta t_i)_n R_s(t)_0}{R_1(t)_0} \quad (5)$$

gde je $R_s(t)$ pouzdanost sistema nakon n preventivnih akcija održavanja. (Sun, 2006)

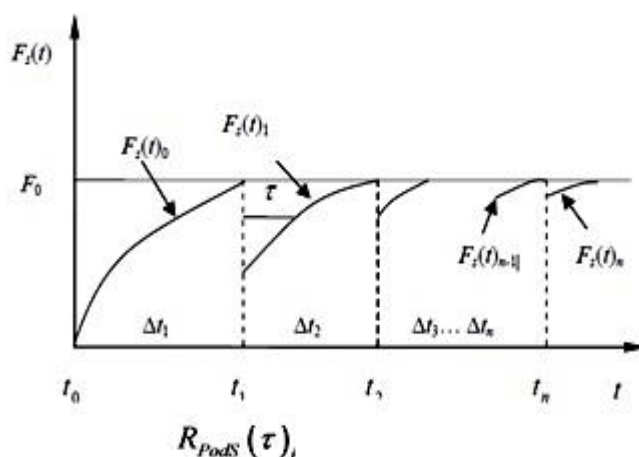
Drugi slučaj koji možemo razmatrati jeste slučaj paralelne veze između komponente 1 i ostatka sistema (*PodS*) koji sadrži nepopravljive komponente (slika 3.) (Sun, 2006).



Slika. 3 Paralelna veza popravljive komponente i nepopravljivih komponentata kompleksnog sistema

Tada važi relacija:

$$R_S(\tau)_i = R_1(\tau)_i R_{PodS}(\tau)_i, i = 0, 1, 2, \dots, n. \quad (6)$$



Slika. 4 Kretanje nepouzdanosti imperfektно popravljanog kompleksnog sistema

Generalno je uočljivo da nepouzdanost tokom vremena raste pri svakoj narednoj preventivnoj akciji održavanja što je odraz imperfektivnih akcija održavanja.

Sledeći scenario je više serijskih popravljivih komponenti, gde je m popravljivih komponenti, a ostale čine podsistem nepopravljivih komponenti (slika 5.).



Slika. 5 Sistem sa m serijskih popravljivih komponenti (Sun, 2006)

Kada je u pitanju složenija struktura sistema, koja se svakako sastoji od kombinacije već pomenutih redno ili paralelno vezanih komponentata sistema, proračun pouzdanosti nije ni najmanje jednostavan u svetlu vremenske dinamike. Upravo ona usložnjava proračun i otežava izvodljivost proračuna. Heuristički pristupajući problemu, hipotetički se rešenje ovog problema može opisati u nekoliko koraka, ali ovo svakako nije potpuno rešenje kod složenih struktura već

predstavlja idejno rešenje koje svoju primenljivost tek mora naći u konkretnim slučajevima. Taj niz koraka se može predstaviti kao za SSA model se može iskazati putem sledećih koraka:

- Prikupljanje podataka o otkazima.
- Dekomponovanje sistema i izrada blok dijagrama pouzdanosti sa definisanjem popravljivih i nepopravljivih komponenti sistema.

- Određivanje pouzdanosti svake komponente posebno i celog sistema na bazi blok dijagrama.
- Određivanje prvog vremena preventivne akcije i komponenti koje će biti popravljane u toj preventivnoj akciji održavanja na bazi funkcija pouzdanosti celog sistema i njegovih komponenti.
- Proračun pouzdanosti svih komponenti i celokupnog sistema na bazi blok dijagrama.
- Određivanje prvog vremena preventivne akcije i komponenti koje će biti popravljane u toj preventivnoj akciji održavanja na bazi funkcija pouzdanosti celog sistema i njegovih komponenti.
- Ovaj postupak se ponavlja iterativno sve dok je to potrebno.
- Model je sposoban da da uvid u kretanje pouzdanosti pojedinačnih komponenti i njihov uticaj na ukupnu pouzdanost sistema.
- U model je moguće implementirati i imperfektne opravke poput onih koje su karaktera “dobro kao novo”, “lošije od novog”, “loše kao staro”, “bolje nego novo” itd.
- Nema ograničenja po pitanju teorijske raspodele otkaza koja se može primeniti na model.

Nedostaci ovakvog pristupa su:

- Veoma teška primena modela za slučaj velike složenosti sistema po broju komponentata ali i nedovoljno dobra slika o pouzdanosti sistema za slučaj da se on slabo dekomponuje. Ipak, ukoliko sistem nema veliki broj otkaza onda dekomponovanje nije nužno u takvoj meri a dominantan problem modelovanja postaje mali broj otkaza.
- Takođe, ukoliko bi postojale interakcije komponentata sistema u smislu da otkaz jedne utiče na pouzdanost druge komponente sistema, došlo bi do krajnje ozbiljnih i grubih grešaka proračuna,
- Model ne uvažava korektivne akcije održavanja niti pruža mogućnost uvida u broj mogućih otkaza sistema, tj. komponenti.

Jasno je da je ovaj model potrebno unaprediti po pitanjima u kojima ima nedostataka. Nedostatak primenljivosti se može rešavati aproksimacijama kao i primenom kompjuterskih tehnologija kako bi se vreme proračuna skratilo za sisteme sa velikim brojem komponentata. Pitanje postojanja otkaza i posledica koje se dešavaju na pouzdanost same komponente se može rešiti simulacijama putem kojih se može doći do uvida u to šta se dešava sa pouzdanošću sistema na velikom broju otkaza i izvlačenjem zaključaka na osnovu dovoljno velikog broja simulacija pouzdanosti sistema. Na kraju, pitanje interakcija komponentata nakon pojave otkaza u smislu uticaja na pouzdanost drugo je pitanje koje se mora detaljnije rešavati.

7. ZAKLJUČAK

Kao zaključak može se izvesti da je složena problematika modelovanja pouzdanosti složenih tehničkih sistema u industriji najzahtevnija u domenu implementacije na brojevno složene sisteme. Nasuprot tome, da bi se došlo do kvalitetnijih podataka o pouzdanosti sistema potrebno je dekomponovanje sistema na veći broj komponenti čemu se kao ograničenje nameće neretko mali broj podataka o otkazima po komponenti. SSA koncept ima dobre osobine uz sve nedostatke kao i svaki model.

Prednosti ovog modela su:

- Za razliku od većine primenjivanih modela koji se oslanjaju na unapred određeno vreme preventivnih akcija održavanja, *MTTF* ili očekivanog broja otkaza, ovaj model je puno podesniji za dugi period operativnog vremena sistema i promene odluka o preventivnim akcijama održavanja kakve su česta pojava u realnosti i kojima se menjaju veličine poput *MTTF* ili očekivanog broja otkaza.

CITIRANI RADOVI

- Dekker, R., & Groenendijk, W. (1995). Availability assessment methods and their application in practice. *Microelectronics Reliability*, 35(9-10), 1257–1274.
- Dev, N., Samsher, Kachhwaha, S. S., & Rajesh, A. (2014). Development of reliability index for combined cycle power plant using graph theoretic approach. *Ain Shams Engineering Journal, Ain Shams University*, 5(1), 193–203.

- Moazzami, M., Hemmati, R., & Haghighatdar, F. (2013). Reliability evaluation for different power plant busbar layouts by using sequential Monte Carlo simulation. *Electrical Power and Energy Systems*, 53, 987–993.
- Naess, A., Leira, J. B., & Batsevych, O. (2009). System reliability analysis by enhanced Monte Carlo simulation. *Structural Safety*, 31(5), 349–355.
- Petrovic, G., Marinkovic, Z., & Marikovic, D. (2011). Optimal preventive maintenance model of complex degraded systems: A real life case study. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 70(6), 412-420.
- Sun, Y. (2006). *Reliability Prediction Of Complex Repairable Systems: An Engineering Approach*. Faculty of Built Environment and Engineering, University of Technology: University of Technology.
- Weber, P., & Jouffe, L. (2006). Complex system reliability modelling with Dynamic Object Oriented Bayesian Networks (DOOBN). *Reliability Engineering and System Safety*, 91(2), 149–162.

Datum prve prijave: 23.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 03.09.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – APA Sixth Edition:

Milošević, D. A. (2017, January 15). Modelovanje pouzdanosti složenih tehničkih sistema u industriji, SSA koncept. (Z. Cekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 80-89.
doi:10.12709/fbim.05.05.01.08

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Milošević, Dragan A. "Modelovanje pouzdanosti složenih tehničkih sistema u industriji, SSA koncept." Edited by Zoran Cekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 5, no. 1 (January 2017): 80-89.
doi:10.12709/fbim.05.05.01.08.

Style – GOST Name Sort:

Milošević Dragan A. Modelovanje pouzdanosti složenih tehničkih sistema u industriji, SSA koncept [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Cekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 80-89.

Style – Harvard Anglia:

Milošević, D. A., 2017. Modelovanje pouzdanosti složenih tehničkih sistema u industriji, SSA koncept. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 80-89.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Modelovanje pouzdanosti složenih tehničkih sistema u industriji, SSA koncept. Milošević, Dragan A. [ed.] Zoran Cekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 80-89.



MOGUĆNOSTI IMPLEMENTACIJE DSS-A U PROCESU ODRŽAVANJA MAŠINA

THE POSSIBILITY OF IMPLEMENTATION OF DSS IN THE PROCESS OF MAINTENANCE OF MACHINERY

Senadin Plojović

Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin” Zrenjanin, Srbija

Fadil Novalić

Departman za računarske nauke, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija

Muzafer Saračević

Departman za računarske nauke, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija

Šemsudin Plojović

Departman za ekonomske nauke, Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija

©MESTE

JEL Category: L6, O14

Apstrakt

U ovom radu je predstavljen projekat izrade sistema za preventivno održavanje vozila koji je urađen na osnovu zahteva Udruženja prevoznika Novi Pazar, a koji je finansiran od strane ABC Investment Corporation koja sprovodi međunarodne projekte u Srbiji za koje je tim za izradu informacionog sistema izvršio pilot istraživanje o potrebama, trendu, periodici kvarova i definisao termine preventivnog održavanja prevoznih sredstava, mašina o opreme. Na osnovu prikupljenih podataka definisani su parametri pretpostavljenih kvarova i definisane su tačke rizika. Za date parametre su definisani rokovi i načini izvođenja promene ili reparacije dela. Svi prikupljeni podaci su integrisani u informacioni sistem koji primenom parametara i funkcija u cilju stalnog sinhronog delovanja na promene u okruženju menja parametre održavanja mašina i opreme. Sistem je organizovan kao DSS sa sektorom za unos podataka o mašinama, vanrednim kvarovima i terminima preventivnih i prinudnih opravki, sektorom parametara za obračune i funkcije, kao i sektorom za izveštavanja i izdavanje naloga za preventivne servise. U samom radu predstavljen je postupak rada na informacionom sistemu kroz faze izrade. I na kraju je prezentirano gotovo rešenje sa konkretnim primerima iz prakse.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Senadin Plojović

 senadinplojovic@gmail.com

Ključne reči: Upravljanje resursima, informacioni sistem, prevencija, održavanje.



Abstract

This paper presents a project of creating a system of preventive maintenance of vehicles, which was done at the request of the Association of transport companies of Novi Pazar and financed by ABC Investment Corporation that is conducting international projects in Serbia. For them, this team for making information system has carried out a pilot study on the needs, trends, periodicals failures and define the terms of preventive maintenance of vehicles, machinery, and equipment. The collected data are defining parameters of assumed failures and defines the point of risk. With collected parameters, the team defined deadlines and ways of performing changes or reparation of parts. All collected data are integrated into the information system by applying parameters and functions of permanent synchronous operation to environment changes with changes in the parameters of maintenance of machinery and equipment. The system is organized as a DSS with the sector to enter data on machines, emergency breakdowns and terms of prevention and forced repair, the sector of parameters for calculations and functions, as well as the sector in reporting and an order for preventive services. In the paper is presented a method of operating the information system through the development phases. Finally, in the paper, it is presented the final solution with concrete examples from practice.

Keywords: Resource management, information system, prevention, maintenance.

1 UVOD

Predmet ovog rada je analiza mogućnosti informacionog sistema za preventivne periodične opravke. Sistem je deo stvarnosti oko nas, uključujući i nas same, s jedne strane, a s druge strane predstava te stvarnosti u svesti posmatrača. Informacioni sistemi predstavljaju sistem kao funkciju koja uzima ulazne veličine i pretvara ih u izlazne, što omogućava postizanje određenih ciljeva postavljenih pred sistem. Dakle, realni sistem se preslikava u neki matematički model i tako omogućava jednostavnije i efikasnije rešavanje manje ili više strukturiranih problema. Radi uspešnijeg modeliranja sistema nikako se ne sme zaboraviti da sistem čine elementi, od kojih su neki i sami sistemi (podsistemi).

Nezaobilazan element skoro svih sistema jeste čovek. Takođe treba pristupiti analizi shvatanja sistema u svesti posmatrača sa aspekta teorije sistema. „Neki teoretičari ličnosti imaju shvatanja da objektivna stvarnost, onako kako je opažena ili kakvo joj značenje pridaje pojedinac, određuje ponašanje pojedinca, a ne stvarni fizički svet. Zato, oni tvrde da se veći napredak može postići znatnim predviđanjem individualnih razlika u načinu doživljavanja istog objektivnog događaja. Ljudi sličnih afiniteta imaju slične psiho portrete i stvaraju harmonizirane grupe.“ (Veljović, 2004, p. 4)

Cilj ovog rada je predstavljanje informacionog sistema za podršku odlučivanju, koji je implementiran u Udruženju prevoznika Novi

Pazar, i njegovih prednosti koje doprinose unapređenju kvaliteta pružanja servisnih usluga.

Da bi se došlo do ispunjenja cilja rada potrebno je ispuniti sledeće zadatke:

- Utvrditi dinamiku dosadašnjih popravki u konkretnom preduzeću
- Utvrditi dinamiku dokumentacijom predviđenih servisnih intervala za određene sklopove.
- Utvrditi algoritme rada sistema za podršku odlučivanju.

U radu autori kreću od sledeće početne hipoteze:

Primena informacionog sistema za periodične opravke neće uticati na poboljšanje performansi i stepena iskorišćenosti radnih mašina.

U slučaju da se ne potvrdi ova hipoteza, može se reći da postoji bar jedan slučaj u kome će primena informacionog sistema za periodične opravke uticati na poboljšanje performansi i stepena iskorišćenosti radnih mašina.

U cilju provere osnovne hipoteze autori će se pre svega orijentisati na ispunjavanje zadataka istraživanja čiji će ga rezultati dovesti do provere same početne hipoteze.

Izabrani metodi za istraživački rad zavisi od prirode problema i u svrhu rada. Imajući u vidu da je svrha ovog rada da objašnjava opcione strategije preduzetničkog menadžmenta u uslovima globalizacije, potrebno je ustanoviti one metode koje najviše daju doprinos razumevanju

ovog problema. U implementaciji istraživačkog postupka u izradi koristiće se različiti i svakako komplementarni pristupi i metodi studijskog angažovanja na korektnim naučnim osnovama. Koristiće se komparativne metode analize, kroz upoređivanje i naučnu ocenu strateških marketinških aktivnosti i rezultata uspešnih i preduzetničkih organizacija koje posluju u ambijentu globalizacije.

U izradi informacionog sistema korišćena je metoda sistema i sistemske analize.

Prije izrade sistema za podršku odlučivanju izvršeno je istraživanje u pomenutom auto servisu u smislu sagledavanja problema koji se pojavljuju i analiza mogućeg informacionog rešenja.

Suština pomoći koju informacioni sistem pruža auto servisu pri donošenju odluka jeste u tome što omogućava uvid u historiju popravke i održavanja automobila i prikaz kvaliteta korišćenih auto delova. Takođe daje informaciju o odnosu plaćenog iznosa i duga korisnika servisnih usluga, na osnovu koje se donosi odluka o popustu na usluge koje servis pruža.

2 POJAM SISTEMA ZA PODRŠKU ODLUČIVANJU

Menadžeri odlučuju (zavisno od nivoa upravljanja) o uslovima izvesnosti, rizika i neizvesnosti.

Odluke se donose u uslovima izvesnosti ako je za svaku od alternativnih akcija poznato da nepromenljivo vodi nekom specifičnom ishodu, posljedi.

Ako se svaka od alternativnih akcija vodi nekim iz skupa mogućih specifičnih ishoda, pri čemu se svaki ishod javlja sa poznatom verovatnoćom, reč je o odlučivanju u uslovima rizika.

U uslovima neizvesnosti se odlučuje ako je verovatnoća ishoda nepoznata, ili su čak i sami ishodi nepoznati.

Sa stanovišta interakcije informacionog sistema i nivoa upravljanja, odlučivanje se često razvrstava na strukturisano, programirano i nestrukturirano, neprogramirano.

Dovoljnost raspoloživih informacija za odlučivanje i upravljanje je takođe značajna.

Za nivo strateškog upravljanja neophodne su (ne prekomerne) informacije širokog raspona o

organizaciji i njenom okruženju, višeg nivoa opštosti, u vidu zbirnih, sumarnih pregleda, često „istorijskog“ karaktera, pretežno kvalitativne prirode, i neretko u vidu „grubih“ procena.

Nasuprot tome, za nivo operativnog upravljanja potrebne su specifične informacije uskog domena, pretežno u vidu „sirovih“ podataka, vrlo aktuelnih, poglavito kvantitativne prirode i velike preciznosti i tačnosti.

Srednjem nivou upravljanja neophodne su pretežno interne informacije, ponekad istorijskog karaktera, odnosno informacije koje omogućavaju predviđanja.

Drugačije rečeno, menadžerima na različitim nivoima upravljanja nisu potrebne iste informacije, iste starosti, u istoj formi i količini. Informacioni sistem treba da obezbeđuje efektivno i efikasno diferencirane informacije za različite nivoe upravljanja organizacijom.

Sistem za podršku odlučivanju (DSS – *Decision Support System*) projektovan je tako da omogući interaktivni pristup podacima, rad sa podacima, a menadžerima i analitičarima da izvršavaju adekvatnu analizu.

Takođe, nailazimo i na definiciju da se: “Pod sistemima podrške odlučivanju (DSS) podrazumevaju interaktivni, na računarima zasnovani, informacioni sistemi koji se koriste sofisticiranim modelima analize podataka, modelima odlučivanja i specijalizovanim bazama podataka sa svrhom podržavanja procesa polu strukturiranog i nestrukturiranog menadžerskog odlučivanja.” (O'Brian, 1999, p. 61)

Korisniku DSS konačno je omogućeno da model putem kojeg rešava realni problem uprosti tamo gde je to potrebno i moguće, a da u onim aspektima koje detaljno analizira zadrži njegovu realnu složenost. Akcenat je na sistemu za donošenje odluke, koji se sastoji od korisnika/donosioca odluke, suočenog sa nekim zadatkom u organizacionom okruženju, koji upotrebljava mogućnost nazvanu DSS.

DSS sistemi su razvijani u pravcu aktivnih sistema koji su spremni da u svakom trenutku odgovore i na neplanirane informacione zahteve. Stoga su DSS sistemi često fokusirani na pojedinačne specifične odluke ili na grupu povezanih odluka.

“U odnosu na klasičnu obradu, informacioni sistemi za podršku odlučivanju koriste se na aktivan način jer su korisnici u direktnoj vezi sa računarskim sistemom.” (Stankić & Marinčić, 2003, p. 151)

Danas su DSS prepoznatljiva kategorija informacionih sistema koji obezbeđuju menadžerima kontrolu njihovih podataka, pristup analitičkim alatima, kao i konsultacije i komunikaciju sa distribuiranim grupama menadžment tima.

“Sistem podrške odlukama (DSS) takođe koristi menadžmentu jedne organizacije. DSS pomaže menadžerima da donose odluke koje su jedinstvene, brzo se menjaju, i nije ih moguće specificirati unapred.” (Laudon & Laudon, 2005, p. 45)

“Karakteristike kvalitetnog informacionog sistema za podršku odlučivanju bile bi:

- jednostavnost korišćenja,
- evolutivan način korišćenja.” (Stankić & Marinčić, 2003, p. 157)

Naravno, treba jasno naznačiti da sistemi za podršku odlučivanju samo pružaju podršku menadžerima u procesima odlučivanja, a ne mogu zameniti njegovo razmišljanje.

3 ODLUČIVANJE

Izrazom odlučivanje označava se proces odabiranja jedne od dveju ili većeg broja alternativnih akcija u nekoj situaciji, koje se preduzimaju da bi se postigao neki cilj u bližoj ili daljoj budućnosti.

Proces odlučivanja uključuje:

- Postavljanje ciljeva koje bi trebalo ostvariti,
- Identifikovanje problema,
- Pronalaženje i ocenjivanje alternativnih akcija za postizanje postavljenih ciljeva,
- Izabiranje jedne od alternativnih akcija,
- Sprovođenje te alternativne akcije i
- Ocenjivanje postignutih rezultata.

Odlučivanje u kontekstu njegove interakcije sa informacionim sistemom, sagledavamo kroz strukturiranost odlučivanja. Strukturirano odlučivanje se odlikuje velikom ponovljivošću pod istim ili sličnim uslovima i mogućnošću da se izričito odrede pravila odlučivanja čija je opštost toliko velika da važe i u različitim uslovima.

Nestrukturirano odlučivanje se obavlja u neuobičajenim uslovima, jednokratno je ili retko ponovljivo i za njega se ne mogu odrediti pravila odlučivanja.

Proces odlučivanja je u velikoj meri određen time, da li je odluka programirana ili neprogramirana. Programirana odluka je standardizovani odgovor na jednostavni ili rutinski problem, koji je dobro definisan i strukturisan. Neprogramirane odluke su odgovor na probleme koji su slabo definisani i strukturisani ili su novi.

Dok se programirano odlučivanje odvija kroz strukturisane tehnike, neprogramirane odluke menadžeri donose koristeći se raspoloživim nepotpunim informacijama i vlastitim prosuđivanjem.

Ovakva podela podrazumeva oštru granicu, a pošto takve granice nema, opravdano je uzimanje u obzir "polu strukturiranog" odlučivanja.

U našem primeru odluke se donose po ustanovljenom obrascu, a tiču se uglavnom izbora najboljih delova, tj. onih koji najduže traju i najbolje funkcionišu, i odnosa prema korisniku servisnih usluga u vezi davanja popusta na usluge i priznavanja reklamacije. Ovakve odluke se nisu mogle donositi bez dobre evidencije urađenih poslova i pruženih usluga, a dobar način da se ima ova evidencija jeste korišćenje informacionog sistema.

Informacioni sistem koji je predmet ovog rada daje menadžeru uvid u evidenciju plaćanja usluga koje servis pruža korisniku servisnih usluga i na bazi odnosa plaćenog iznosa i dugovanja predlaže procenat popusta za usluge prilikom formiranja novog radnog naloga.

Posebna povoljnost jeste u tome što su i tehnički uslovi lako ostvarivi. Potreban je jedan personalni kompjuter, štampač i veza sa Internetom, a to je nešto što danas ima svaka kancelarija.

4 RAZVOJ DSS-A

Razvoj DSS-a pre svega zahteva izbor određene metodologije razvoja životnog ciklusa sistema. Obzirom da auto servis nije previše složen sistema i nema potrebe da se razlaže na druge podsisteme, koji i sami mogu biti složeni sistemi, za razvoj DSS-a koji je opisan u ovom radu

korišćena je tradicionalna metodologija razvoja životnog ciklusa sistema.

Tradicionalne metode zahtevaju od analitičara više stručnog znanja i veštine u razvoju životnog ciklusa sistema. Oni često intervjuišu, razrađuju rešenja, prikazuju fizički dizajn sistema te kreiraju razne dokumente i ekranske prikaze.

„Tradicionalni razvojni ciklus informacionih sistema uključuje sledeće faze:

1. istraživanja,
2. analize,
3. dizajn,
4. razvoj softvera,
5. implementaciju i
6. održavanje.“ (Sukić & Kudumović, 2009, p. 115)

Nakon odluke menadžera auto servisa „Auto ključ“ započeto je projektovanje informacionog sistema za podršku odlučivanju kroz navedene faze.

4.1 Istraživanja

U prvoj fazi izgradnje informacionog sistema, nazvanoj faza istraživanja, potrebno je odgovoriti na niz pitanja kao što su:

- da li je moguće rešenje našeg problema na postojećem tehnološkom nivou i uz data finansijska i druga ograničenja?
- da li smo suočeni sa informacionim problemom?
- šta je prouzrokovalo taj problem?
- da li bi novi unapređeni informacioni sistem pomogao u rešavanju problema?
- koji bi to izvodiv informacioni sistem predstavljao rešenje našeg problema?

Na početku realizacije projekta uvođenja DSS-a u auto servis razmotreni su problemi za koje se pretpostavlja da mogu biti rešeni pomoću informacionog sistema. Rukovodstvo u auto servisu iznelo je sledeće nedostatke:

- ne postoji informacija tačnog datuma servisiranja auta,
- ne postoji detaljan opis servisiranog kvara i ugradnje delova,
- informacije o isteku garantnog roka su nepouzdanе,
- ne postoje informacije o kontinuitetu servisiranja vozila i
- nesigurnost u tačnost evidencije plaćanja i dugovanja klijenata, koja se vodi na papirima.

Svi pomenuti nedostaci nastali su usled nemogućnosti da se evidencija, koja se vodi na papirima, prije svega kvalitetno kreira, a potom i sačuva u „neredu“ koji vlada u auto servisima, i na kraju, da se analizira brzo i precizno.

Ideja je da bi informacioni sistem zasnovan na bazi podataka, sa mogućnošću izdavanja izveštaja, pružio brz i tačan uvid u informacije bitne za proces odlučivanja u odnosu prema klijentima.

Što se tiče pitanja ispunjenosti tehničkih i tehnoloških uslova i finansijskih ulaganja, rešenje uvođenja informacionog sistema je prihvatljivo.

4.2 Analize

Rezultat predstavlja preliminarnu studiju odgovarajućeg sistema koji se treba razviti i koja se naziva studija izvodljivosti.

Tradicionalno sistemski analiza uključuje studije:

- postojećeg informacionog sistema i njegove uloge u organizaciji,
- informacionih potreba organizacije i njenih korisnika,
- mogućnosti informacionih sistema za procesiranje potrebnih da bi se izašlo u susret informacionim potrebama korisnika.

Finalni produkt sistemski analize su sistemski zahtevi za predloženi novi ili unapređeni informacioni sistem dok za velike razvojne projekte ovo ima formu izveštaja o potrebama sistema.

Analizirajući zahteve menadžera u auto servisima, postavljeni su sledeći primarni zahtevi koje bi sistem trebao da ispuni:

- evidencija zaliha auto delova,
- evidencija usluga koje se pružaju u servisu,
- evidencija o vozilima koja se servisiraju, a treba da sadrži:
 - poseban nalog za servisiranje svaki put kada se auto doveze na servis,
 - evidenciju zamenjenih delova i pruženih usluga,
 - vrednost naloga i evidenciju o plaćanju tog iznosa,
- evidencija o vlasnicima vozila sa posebnim osvrtom na iznose računa, plaćenim iznosom, iznosom dugovanja – po pojedinim računima i ukupno,

- pregled podataka o nalogu i plaćanju svih računa za vlasnika tog vozila, uključujući i ostale automobile istog vlasnika.

Studijom izvodljivosti obuhvaćeni su i detalji o tome koji su to podaci o korisnicima servisnih usluga, vozilima, delovima, uslugama i ostalim elementima sistema čija se evidencija treba omogućiti.

Analizom se došlo i do konkretnih zaključaka, a tiču se vrste sistema za podršku odlučivanju koji bi se koristio u auto servisu. Najefikasniji bi bio DSS orijentisan podacima (*Data Driven*). Sistemi za podršku odlučivanju orijentisani podacima su *Business Intelligence Systems* koji koriste strukturirane podatke i uglavnom su orijentisani na *File Drawer* i *Management Reporting Systems*, kao i na upite i alate za pretraživanje.“ (Plojović, 2009, p. 76)

4.3 Dizajn

Dok sistemska analiza opisuje šta sistem treba da uradi da bi izašao u susret informacionim potrebama korisnika, sistemski dizajn specificira kako će sistem postići ovaj cilj.

Sistemski dizajn uključuje razvijanje kako logičkog tako i fizičkog dizajna informacionog sistema koji izlazi u susret zahtevima sistema razvijenim u sistemskoj analizi.

Dok sistemska analiza opisuje šta sistem treba da uradi da bi izašao u susret informacionim potrebama korisnika, sistemski dizajn specificira kako će sistem postići ovaj cilj.

Zamisao informacionog sistema za podršku odlučivanju u održavanju mašina pre svih drugih parametara, mora da pruži mogućnost kvalitetnijeg donošenja odluka.

Kvalitet donetih odluka zavisi od sledećih faktora (Plojović, 2009, p. 76):

- Brzine prikupljanja podataka
- Tačnosti podataka
- Sistema obrade podataka
- Tumačenja dobijene informacije.

Upravo zato DSS-a treba da zadovolji uslov da unapređenja neke od ovih karakteristika a da teži unapređenju svih faktora prikupljanja i obrade podataka.

4.3.1 Unapređenje brzine i tačnosti prikupljanja podataka

Brzina i tačnost prikupljanja podataka su faktori koji se najbolji način unapređuju automatskim prikupljanjem podataka. U ovom sistemu to može biti putem senzora za podatke vezane za stanje mašina i putem preuzimanja podataka iz sistema dobavljača i automatskim unosom u naš sistem od strane dobavljača rezervnih delova i materijala.

U okviru informacionog sistema je funkcioniše portal za upravljanje dobavljačima. Portal prikuplja podatke na sledeći način.

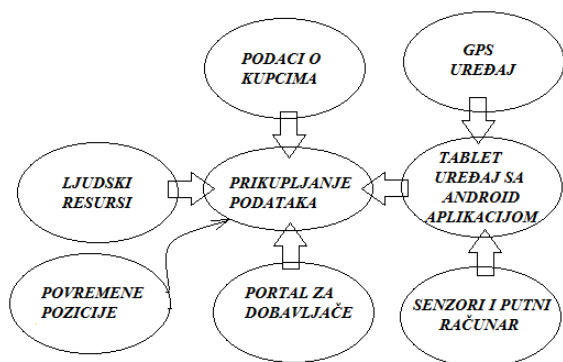
Šifra	Naziv	Cena	Garantni rok	Komada na lageru

Šifra je jedinstveni identifikacioni broj dela mašine i koji je ID tog dela kroz IS. Naziv je takođe identifikacija dela koja pre svega služi za lakšu pretragu u okviru IS. Cena je podatak koji ažurira dobavljač, bilo da ga eksportuje iz svog sistema kao XML i šalje na određenu i-mejl adresu odakle ga naš IS preuzima, bilo da ga direktno unosi ovlašćenim nalogom u našem IS. Garantni rok je takođe podatak koji unosi dobavljač na isti način kao i cenu, s tim što treba imati u vidu da se garantni rok daje u različitim jedinicama u zavisnosti od namene mašine, kako u ovom slučaju preduzeće ima mašine za drumski prevoz garantni rok se daje u kilometrima. Ukoliko dođe do problema sa delom mašine u garantnom roku, zamenski deo se dobija besplatno. Broj komada na lageru je takođe veoma bitan jer postoje delovi koji se kupuju u određenim količinama, kao što su amortizeri, gume...

Podaci o pređenoj kilometraži kao i podaci o rutama i zadržavanjima na graničnim prelazima, vremenu angažovanja vozila preuzimaju se iz GPS uređaja na vozilu koje vrši sinhronizaciju podataka sa android aplikacijom na tabletu koji duži svako vozilo. Na taj način se takođe sa putnog računara vozila preuzimaju podaci o potrošnji goriva.

Osim ovih podataka postoje i podaci koje je trenutno nemoguće preuzeti u sistem automatski već ih mora unositi operater. Operater bi morao da dobija podatke na osnovu putnog naloga koji mu vraća vozač na kome pišu podaci o vozilu, ruti, tovaru, kao i kvarovima i zameni delova gde se u

deo o kvarovima i zamenama delova unose podaci o kilometraži na kojoj se kvar desio, uzrok kvara – ukoliko je poznat, ID i naziv dela koji se zamenio, cena, serijski broj i ime dobavljača zamenjenog dela kao i podaci o garanciji ukoliko je dobijena. Međutim ova postupak se može unaprediti na nivou polu automatizacije prikupljanja podataka tako što ćemo GPS uređaj povezati sa tabletom koji u sebi ima aplikaciju prilagođenu potrebama vozača tako da on u svako vreme unosi trenutni status tipa: čekanje na graničnom prelazu, kvar, odmor, auto put, sipanje goriva...



Slika 1. - Grafički prikaz prikupljanja podataka

Takođe postoje podaci koji se moraju unositi manuelno a to su podaci o kupcima, cenama, uslovima plaćanja koje unosi odeljenje komercijale i podaci o ljudskim resursima, zaradama zaposlenih..., kao i podaci o nepredviđenim pozicijama na osnovu kojih sistem formira potpuni izveštaj.

4.3.2 Sistem obrade podataka

Sistem obrade podataka je projektovan na taj način da se na osnovu dosadašnjih karakteristika i događaja statističkom obradom na osnovu zadatih funkcija obrađuju podaci, s tim što za svaki pojedinačni deo potrošnog materijala, prilikom svake promene u izveštaju, nastaje promena po funkciji:

$$M_{(n+1)} = (M_n + x)/(n+1)$$

gde su:

M - srednje vrednosti parametara datog dela (trajanje, garancija...)

x – trenutna vrednost parametra

n – broj dosadašnjih parametara za dati deo.

Za deo koji se tiče obrade podataka o dobavljačima, takođe se u proces odlučivanja uključuje veštačka inteligencija.

U okviru informacionog sistema funkcioniše portal za upravljanje dobavljačima kako je napred navedeno. Portal je u funkciji prikupljanja podataka koji se kasnije obrađuju. Cilj portala je da uvek ima aktuelne uslove nabavke opreme i rezervnih delova.

Jedan od faktora kvaliteta informacionog sistema je, kako smo naveli, adekvatna obrada podataka.

Prikupljeni podaci se obrađuju na sledeći način:

Sistem obrade podataka, to jest rangiranja ponuđenih varijanti donosi odluku na osnovu nekih parametara. Univerzalni parametar koji se može primeniti u transportnom preduzeću je cena po pređenom kilometru. Upravo koristeći taj parametar sistem sam donosi odluku o nabavci delova. Svaki dobavljač, kako je navedeno, dostavlja podatke o ceni i garanciji koju izražava u pređenim kilometrima što znači da je njegov faktor kvaliteta:

$$Q_f = P / ((G + \Sigma G_n) / (n+1))$$

gde su:

P – cena

G- garantovana kilometraža

ΣG_n – Zbir dosadašnje kilometraže koju su prešli menjani delovi

n – broj promena datog rezervnog dela

Proizvodi koji imaju najmanji Q_f se odabiraju, to jest vrši se njihova porudžbina.

Međutim kako sistem prati i koliko se često delovi menjaju pre garantnog roka, za svaku promenu pre roka će se korigovati faktor Q_f faktor, pa ukoliko se deo morao zameniti u garantnom roku to će uticati na nepovoljniji Q_f tog dobavljača. A delovi se u svakom slučaju menjaju istekom garantnog roka.

Na osnovu podataka o potrebama za menjanjem delova u garantnom roku i stanjem svakog od delova po vozilu koji se dobijaju informacijama o pređenoj kilometraži može se formirati izveštaj o stepenu potrošenosti potrošnih delova i materijala na svakom vozilu a time i izveštaj o potrebama za nabavkom istih.

4.3.3 Tumačenja dobijene informacije

Prikupljeni podaci i obrađeni podaci daju informaciju o trenutnom stanju potrošnih delova i materijala na vozilu, međutim pitanje je kako tumačiti dobijene informacije i kako ih iskoristiti.

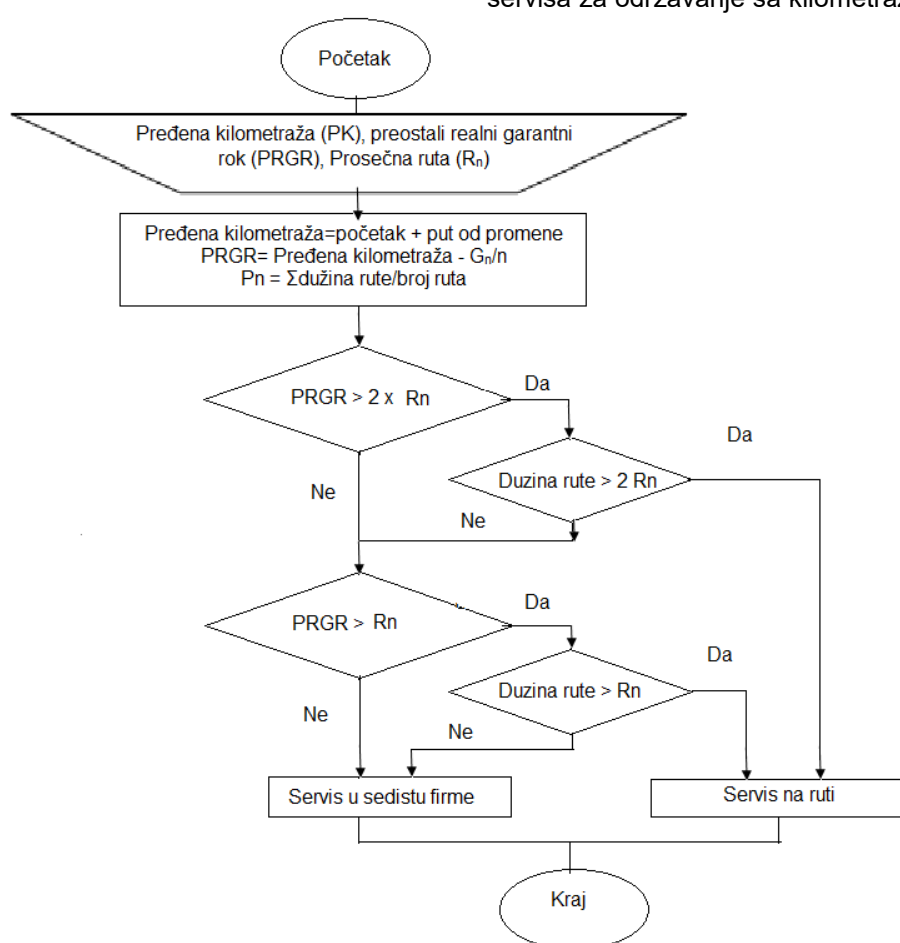
Kako svi delovi imaju garantni rok i „realnu garanciju“ koju dobijamo kao aritmetičku sredinu dosadašnjih promena tog dela, sistem u obračun uzima realnu garanciju. Sada se postavlja pitanja: kada menjati potrošne delove.

Delovi se menjaju onda kada je pri dolasku u garažu ostatak garantnog roka, to jest puta koji deo može da prođe pre izmene kraći od prosečne

čvorištima mogu se i te lokacije uzeti u obzir. To jest kada je ostatak rute duži od ostatka realnog garantnog roka tada se vrši promena dela.

Treba imati u vidu da u voznom parku preduzeća često imamo vozila različitih tipova, marki, proizvođača i da svako vozilo zato mora da ima svoju analizu potrebnih delova i da se kad god preostali realni garantni rok nekog dela bude kraći od dve prosečne rute vozila vodi da se kreira nalog za nabavku istog, to jest da se odobri porudžbina koju je sistem kreirao.

Tokom kreiranja svake rute sistem putem navigacije automatski u rutu dodaje i udaljenost servisa za održavanje sa kilometražom koju treba



rute vozila. Tada se delovi menjaju u servisu u sedištu firme. Međutim ako kompanija ima ugovore sa određenim servisima na saobraćajnim

proci do njih i dužinom skretanja sa glavne rute kako bi se mogla izvršiti zamena dela.

Slika 2. – Algoritam donošenja odluke o servisu

4.4 Razvoj softvera

Faza razvoja softvera uključuje proces programiranja putem koga se razvijaju

kompjuterski programi koji izlaze u susret specifikacijama iz faze dizajna.

Međutim, mora se podvući da faza programiranja zahteva neprekidnu interakciju između

kompjuterskih korisnika i sistemskih analizatora i programera koji mogu biti deo velikih sistema sistemskog, razvojnog i projektnog tima.

4.5 Implementacija

Faze implementiranja sistema uključuju testiranje, dokumentiranje, instaliranje i rad novog dizajniranog sistema, kao i trening personala u korišćenju i upotrebi sistema.

Auto servis u koji je implementiran DSS koji je opisan u ovom radu imao je kompjuter i štampač, što predstavlja minimum tehničkih zahteva za implementaciju. Ove uslove u današnjem vremenu ispunjavaju skoro svi auto servisi, tako da može da se razmišlja o intenziviranju implementacije DSS-a u auto servise.

Što se tiče obuke personala za upotrebu softvera, ona je bila neophodna, i sprovedena je na dva načina: kreiranjem fajlova za pomoć i treninzima.

4.6 Održavanje

Održavanje sistema čini nadgledanje, evoluiranje i modificiranje sistema u cilju uspostavljanja poželjnih ili neophodnih poboljšanja.

Upotrebom DSS-a o kojem govori ovaj rad došlo se do saznanja da bi nekoliko inovacija značajno unapredilo sistem:

- unošenje stanja zaliha auto delova i donje granice, tako da se može dobiti spisak svih delova koji su ispod te granice. Tako bi se znalo koje delove treba dobiti.
- dodavanje perioda ili broja pređenih kilometara na popravke, nakon čega bi se dobilo obaveštenje o potrebi da se izvrši kontrola ispravnosti vozila. U ovom slučaju, servis bi mogao pozvati korisnika servisnih usluga i time pokazati da misli na njegovu bezbednost i pomaže održavanju vozila.
- postavljanje baze podataka na veb, što bi omogućilo pristup DSS-u sa više lokacija.

5 ZAKLJUČCI

Opšte je poznata činjenica da je zastupljenost informacionih tehnologija u preduzećima u današnjem vremenu u ekspanziji, kao i povezanost sa Internetom. Tokom istraživanja sprovedenog u malim i srednjim preduzećima na teritoriji Sandžaka u mesecu martu 2011. godine,

a za potrebe jednog istraživačkog rada o „Značaju upotrebe veb aplikacija u malim i srednjim preduzećima“, došlo se do informacije da 100% ispitanih preduzeća koristi računar za potpunu ili delimičnu evidenciju svog poslovanja, a 92% njih ima vezu sa Internetom. Uzimajući u obzir i činjenicu da je vlasnik jednog auto servisa izneo zahtev za izradu informacionog sistema za podršku odlučivanju, logičan sled dešavanja jeste da se krene u pravcu realizacije uvođenja DSS-a u auto servise. (Novalić, Selimović, & Saračević, 2011)

Najuočljiviji problemi poslovanja malih i srednjih preduzeća, pa i samih auto servisa bez evidencije putem računara su, prije svega, slab uvid u obavljene poslove i tokove plaćanja. Uzrok tome jeste veoma često gubljenje papira, obzirom na to da u auto servisima, po samoj prirodi posla, vlada „nered“ među stvarima i dokumentacijom.

Takođe, nedostatak vremena za pregledanje papira i analiziranje podataka, kako bi se došlo do informacija korisnih za donošenje odluka u odnosu na korisnike servisnih usluga, predstavlja jedan od glavnih problema.

S tim u vezi, neophodno je uvesti sistem za podršku odlučivanju u auto servis, kako bi se odnos sa korisnicima servisnih usluga zasnivao na tačnim informacijama o historiji servisiranja njihovog vozila. To bi trebalo da dovede do toga da se popravke uspešnije obavljaju, da korisnici i menadžeri servisa budu zadovoljniji zbog međusobnih „čistih računa“ i uvođenja povlastica, koje bi bile posledica pravog stanja njihove već ostvarene poslovne saradnje. Tačnost informacija bi se postizala pravovremenim unošenjem evidencijskih podataka i njihovom brзом analizom i prikazivanjem u vidu izveštaja preglednih za menadžera servisa, što je omogućeno informacionim sistemom koji je opisan u ovom radu.

Predlog je da se krene ka razvijanju postojećeg DSS-a u pravcu obezbeđenja još kvalitetnije usluge i time se postigne povećanje obim posla, što je krajnji cilj svakog preduzetnika, i da se DSS realizuje u vidu veb aplikacije. To bi omogućilo pristup sistemu bez obzira na kojem se mestu nalazio korisnik. Ovo je značajno najviše iz razloga što značajan broj auto servisa ima radnje na više lokacija. Izbegli bi se i rizici da dođe do pauze u korišćenju DSS-a u situacijama kada

dođe do kvara računara na kojem je instaliran, dovoljan pristup Internetu i bilo koji veb imajući u vidu da je za pristup veb aplikaciji pretraživač.

CITIRANI RADOVI

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2005). *Management information systems – managing the digital firm, 9th edition*. Prentice Hall.
- Novalić, F., Selimović, F., & Saračević, M. (2011). *Značaj korišćenja Web aplikacija u malim i srednjim preduzećima*. Novi Pazar: SMEPP.
- O'Brian, J. A. (1999). *Management Information Systems: Managing Information Technology in the Internetworked Enterprise*. New York: McGraw-Hill Education (ISE Editions).
- Plojović, Š. (2009). *Menadžment informacioni sistemi*. Novi Pazar: Univerzitet u Novom Pazaru.
- Rainer, R. K., & Turban, E. (2009). *Uvod u informacione sisteme*. Beograd: Data Status.
- Stankić, R., & Marinčić, D. (2003). *Računarstvo i informatika*. Beograd: ZUNS.
- Sukić, Ć., & Kudumović, M. (2009). *Informatičke tehnologije*. Sarajevo.
- Veljović, A. V. (2004). *Informatičko upravljanje razvojem preduzeća*. Čačak: Kompjuterska biblioteka.

Datum prve prijave: 30.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 23.10.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – APA Sixth Edition:

Plojović, S., Novalić, F., Saračević, M., & Plojović, Š. (2017, January 15). Mogućnosti implementacije DSS-a u procesu održavanja mašina. (Z. Cekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 90-99. doi:10.12709/fbim.05.05.01.09

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Plojović, Senadin, Fadil Novalić, Muzafer Saračević, and Šemsudin Plojović. "Mogućnosti implementacije DSS-a u procesu održavanja mašina." Edited by Zoran Cekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 90-99. doi:10.12709/fbim.05.05.01.09.

Style – GOST Name Sort:

Plojović Senadin [et al.] Mogućnosti implementacije DSS-a u procesu održavanja mašina [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Cekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 90-99.

Style – Harvard Anglia:

Plojović, S., Novalić, F., Saračević, M. & Plojović, Š., 2017. Mogućnosti implementacije DSS-a u procesu održavanja mašina. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 90-99.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Mogućnosti implementacije DSS-a u procesu održavanja mašina. **Plojović, Senadin, et al.** [ed.] Zoran Cekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 90-99.



GLOBALNA FINANSIJSKA KRIZA I IZAZOVI EKONOMSKE STABILNOSTI

THE GLOBAL FINANCIAL CRISIS AND THE CHALLENGES OF THE ECONOMIC STABILITY

Žarko Ristić

Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Bosna i Hercegovina

Milija Bogavac

Poslovni i pravni fakultet Univerziteta „Union – Nikola Tesla“, Beograd,
Srbija

Kristijan Ristić

Poslovni i pravni fakultet Univerziteta „Union – Nikola Tesla“, Beograd,
Srbija

©MESTE

JEL Category: **E63, G01**

Apstrakt

Globalistički (nominalistički) pogled na svet logičan je nastavak liberalizacije, koja je povezana sa privatizacijom državnih (javnih) preduzeća, povećanjem uloge privatnog sektora i preduzetničke inicijative smanjenjem uplitanja države u privredne tokove (deregulacija), povećanje slobode protoka finansija i stranih ulaganja. Globalizacija je, samim tim, novo ishodište ponašanja transnacionalnih korporacija, promene u tehnologiji proizvodnje i distribucije, ekonomije obima, ponašanja potrošača, liberalisanje spoljne trgovine i protoka kapitala, proširenja granica za lociranje preduzeća i ignorisanja važnosti blizine sirovina, proizvodnje i tržišta, i naročito, ekonomske uloge nacionalnih granica. Simbol globalizacije jesu transnacionalne korporacije kojima se i domaće vlade udvaraju zbog stranih ulaganja u "globalnom trendu" širenja pseudo-vrednosti. " Globalizacija, kao takva, ruši katedrale nacionalnih vrednosti i nacionalne pripadnosti, i uništava lokalne zajednice da bi popločala stazu ka globalnom kapitalizmu. Globalizacija, doduše, može da poveže nacionalne privrede, proširi tržište, omogući pristup novim tehnologijama u proizvodnji i distribuciji, osigura priliv stranog kapitala. Ali, globalizacija donosi i nesreće: povećava ranjivost ekonomski slabijih, ubrzava zahteve za prilagođavanjem i modernizacijom privrede, unosi nepredvidiva kretanja u tokovima kapitala, pridonosi spekulativnim napadima na domaću valutu, izaziva finansijske krize, brza prebacivanja proizvodnje i zaposlenosti iz zemlje u zemlju, i povećava ekonomsku i socijalnu ranjivost malih, zemlja u razvoju.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Žarko Ristić

 profesor@zarkoristic.com



Ključne reči: globalizacija, finansijska kriza, ekonomska stabilnost.

Abstract

Globalist (nominalist) view of the world is a logical continuation of liberalization, which is associated with the privatization of state (public) companies, increasing the role of private sector and entrepreneurship by reducing state interference in the economy (deregulation), increasing freedom of movement of finance and foreign investments. Globalization is, therefore, a new starting point of the behavior of trans-national corporations, changes in technology, production and distribution, economies of scale, consumer behavior, liberalization of foreign trade and capital flows, extensions of limits for locating companies and ignoring the importance of proximity to raw materials, production and markets, and in particular, the economic role of national borders. There is no culture, no dialogue. The symbol of globalization is trans-national corporations to which even local governments wooing because of the foreign investments due to "global trend" of spreading pseudo-values. Globalization as such crashes cathedrals of national values and national origin and destroys the local communities in order to pave the path to global capitalism. Globalization, however, can connect the national economy, to expand market access to new technologies in production and distribution, to ensure foreign capital inflow. In addition, globalization also brings bad luck, increases the vulnerability of economically weaker, accelerates application for adjustment and modernization of the economy, shows unpredictable movements in capital flows, contributes to speculative attacks on the domestic currency, causes financial crisis, the rapid transfer of production and employment from country to country, and increases the economic and social vulnerability of small, developing countries.

Keywords: globalization, financial crisis, economic stability.

1 UVODNA RAZMATRANJA

Neoliberalna teorija, pod maskom monetarizma, počela je da vrši uticaj u formi nove ekonomske ortodoksije, koja reguliše javnu politiku, prihvativši ideju da kejnzijanizam mora biti odbačen kako bi se ekonomika ponuda koristila za izlečenje privrede od stagflacije. Centralne banke zajedno sa MMF postepeno napuštaju fiskalna ograničenja i stroga budžetska pravila da bi se nova politika okrenula obuzdavanju inflacije, ne obazirući se na posledice nezaposlenosti. Time je otpočela nova era deregulacije svega i svačega u korist neograničenih tržišnih sloboda premoćnih korporativnih interesa. Povećane su poreske olakšice za nove investicije radi preusmeravanja kapitala ka višim stopama prinosa. Otvorena je institucionalna praksa deindustrijalizacije i belosvetkog inostranog razmeštaja proizvodnih kapaciteta bez sagledavanja posledica nove rastuće nezaposlenosti. Konkurencija i inovacije postale su sredstvo u konsolidaciju monopolske moći sa najvećim kresanjem direktnih poreza u istoriji čovečanstva.

Neoliberalna retorika imala je za cilj da razdvoji libertarijanizam, politiku identiteta, multikulturalizam, narcisoidni konzumerizam, ličnu

slobodu i društvenu pravdu, suprotstavljajući se regulatornoj politici države. Tako je otpočela nova faza kapitalističkog restrukturiranja kao odgovor na krizu akumulaciju kapitala instrumentima nove strategije deflacije udružene sa regresivnom redistribucijom prihoda i bogatstva (Harvi, 2012).

Socijalna politika je praktično bila ostavljena brizi vlasnika hartija od vrednosti Vol Strita, dok je novoinstalirana politika kresanja ogromnih budžetskih deficita stavljena u funkciju postizanja niskih kamatnih stopa. Forsiran je Volkerov povratak monetarizmu i postavljanju agencijskog osoblja okrenutog protiv regulatorne države kako bi javna imovina slobodno prelazila u privatne ruke i kako bi proizvodnja obezbedila prisvajanje visokih i subvencioniranih profita.

Fleksibilni aranžmani tržišta rada omogućili su da svi benefiti, koji potiču iz rastuće fleksibilnosti u alokaciji rada, odlaze na kapital. Nezaposlenost je rasla u skladu sa neoliberalnom retorikom o dobrovoljnoj nezaposlenosti, koja raste zato što je „rezervna cena“ radne snage previsoka.

Neoliberalni zaokret ekonomskih ideja svodio se na kompletnu fuziju monetarizma (M. Fridmana), racionalnih očekivanja (R. Lucasa), javnih izbora (Dž. Buchanan) i ekonomije ponude (A. Laffera) kako bi se pokazalo i dokazalo da je državna

intervencija problem, a ne rešenje, i da stabilna monetarna politika i radikalna poreska skraćanja zasigurno proizvode zdravu privredu. Ove nove ideje podržavali su svi prestižni univerziteti, koji su velikodušno finansirani sredstvima korporativnih fondacija. Fakulteti, poslovne škole i instituti postali su centri neoliberalne ortodoksije, koji su obučavali ekonomiste čitavog sveta, a naročito ekonomiste zemalja u tranziciji i ekonomiste za MMF i Svetsku banku, kao institucijama međunarodnih finansija. A to su bili ideali korporativnog liberalizma. Novo edukovani kadrovi prodajom javne imovine povećali su budžet i reducirali gubitaški balast javnog sektora. Osmišljena privatizacija sa smanjenjem troškova, kroz otpuštanje radnika, stvoreni su podsticaji privatnom kapitalu; kreirana je poslovna klima u kojoj su privatizacija i spekulativni prihodi išli ruku pod ruku kako bi se proširila lična i korporativna odgovornost, i povećala individualna i korporativna inicijativa sa inovacijama (radi konkurentne prednosti) (Ristić, Komazec, & Ristić, 2014).

Privatizacija, deregulacija, liberalizacija, konkurencija i inovacije jesu svi deregulatori institucionalnih barijera ekonomskom razvoju i ljudskom blagostanju sa razvijanjem „tragedije zajedničke imovine“, i „problematičnog državnog intervencionizma“. Državni suverenitet se svesno predaje globalnom tržištu, koje poboljšava efikasnost i produktivnost, snižava cene i kontroliše inflatorne tendencije. Neoliberalizam je sumnjičav prema demokratiji i zakonu većine (koji udara na prava pojedinaca) i favorizuje upravljanje preko eksperata i korporativna elita (da bi izolovati suvišne institucije, kao što je centralna banka). Neoliberalna država, po pravilu, favorizuje integritet finansijskog sistema i solventnost finansijskih institucija. Neoliberalizam snižava zarade, povećavaju eksploataciju radnika, povećava nesigurnost na poslu i eliminiše zaštitu na radu. Socijalna sigurnost srozana je do minimuma u korist sistema lične odgovornosti i jačanju partnerstva javnog i privatnog sektora. Država preuzima veći deo rizika, a privatni sistem veći deo profita. Državna prisila povećava zaštitu interesa korporativnog kapitala. Neoliberalizam ne gleda blagonaklone na naciju, a liberalna država, kao faktor konkurentnosti na globalnom tržištu, mobilise nacionalizam u promociji poslovne klime

preduzetničkog duha sa naglašenim individualnim slobodama (Ristić, Komazec, & Ristić, 2014).

2 GLOBALNA FINANSIJSKA KRIZA

Konkurentni generatori globalne ekonomije pritisnuli su centralne banke da slede monetaristički pravac i maastrichtski sporazum da postavi široki neoliberalni okvir interne organizacije EU. Načinjen je značajan zaokret prema otvorenoj formi finansijalizacije sa rapidnim rastom stranih direktnih investicija i portfelja investiranja. Finansijska tržišta su prihvatila snažan talas deregulacije i inovacija, i, na taj način, postala su važniji instrument koordinacije i koncentracije bogatstva. Interesna sprega banka i korporacija srušio je vezu između berzi i kompanija. MMF i Svetska banka, prihvatajući oberučke neoliberalnu ortodoksiju, pripremili su novi pritisak na sve zemlje globalnog sveta da prihvate neoliberalne forme sa pečatom osmišljenih strukturnih reformi. MMF, generalno odan neoliberalnom programu, strogo insistira na kontrolisanje inflacije i na čvrstinu javnih finansija, kao primarne ciljeve, bez sagledavanja nezaposlenosti i socijalne pravde. Programski, i STO je preuzela neoliberalne standarde neometanog toka kapitala (Marković, Ilić, & Ristić, 2011).

Neregulisana finansijalizacija sa deviznim špekulantima primorala je gotovo sve vlade evropskih zemalja da olabave evropski mehanizam deviznog kursa i da ne obrate pažnju na maglovitu i neistraženu ulogu hedž- fondova. Po Krugmanu (2010) hedž-fondovi po pravilu špekulišu pozajmljenim sredstvima i privlače (navlače) investitore. Kako je inače moguće da 25 menadžera hedž- fondova zaradi oko 14 milijardi dolara, što je tri puta više nego što zaradi 80.000 njujorških nastavnika zajedno?

Deregulacija bankarstva, koja je proizvela špekulantske mehure u alokaciji kredita na tržištu nekretnina i fiskalna politika skraćanja ličnih i korporativnih poreza (radi podsticaja investicija) promenila su i misiju centralne banke, koja je do tada brinula o očuvanju pune zaposlenosti, a od sada prešla na borbu protiv inflacije, odnosno na makroekonomsku stabilnost.

Kolaps finansijskih mehura, izražen kroz poremećene cene aktive, kroz bekstvo radne

snage, kroz bekstvo kapitala i kroz interna bankrotstva doveo je do ozbiljne depresije, koja je oborila privredni rast, snizila potrošnju i dvostruko povećala nezaposlenost. Ekonomske ideje su putem međunarodne konvergencije utemeljile neoliberalni program zasnovan na reduciranju fiskalnog deficita, na uravnoteženju budžeta i na kontroli inflacije, zaobilazeći punu zaposlenost i pravičnu raspodelu dohotka. Tako je neoliberalni program EU postao kamen temeljac makroekonomske politike, koji se oslanjao na rastuću autonomiju, koheziju malih i srednjih preduzeća, promenu uslova pozajmljivanja kapitala, lobiranje, mito, korupciju i involviranje u izbore. Neoliberalizam ipak nije mogao funkcionisati bez univerzalne tendencije uvećavanja društvene nejednakosti i rastuće marginalizacije, a da ne sakrije surovu realnost narastanja klasne moći u glavnim finansijskim centrima globalnog kapitalizma.

Vladajuća neoliberalizacija obnovila je klasnu moć vladajućih elita, koje u svojim kulama stvaraju nesrazmernu količinu fiktivnih vrednosti. Tržišta imovine postala su osnovni motori akumulacije kapitala turbo kapitalizma. Tržišno vođena finansijalizacija predstavljala je osnovno obeležje neoliberalizma sa privilegovanom informacionom tehnologijom.

U talasu strukturnog prilagođavanja i neoliberalnih reformi, građani su prinuđeni da žive kao privesci tržišta. Štiglic i Krugman (2012), zalažući se za reformu globalnog upravljanja sa boljim regularnim strukturama i čvršćeg nadzora finansijalizacije, oštro su nagazili na problem nejednakosti u visini dohotka i imovine, koje generišu strukturnu krizu i degenerišu strukturne reforme. I globalni privredni oporavak bez zaposlenja i sa stagnantnim zaradama svodi se ipak na neprekidni rast dugovno finansiranog konzumerizma, budući da se američka ekonomija (Amerika d.o.o.) bazira i dalje na ogromnom količinom kredita za održavanje njenog rasipničkog funkcionisanja. Dakle, ono što je „tranziciono“ na putu ka savršenom neoliberalnom svetu već se prepoznalo kao pogrešna utopistička retorika neoliberalizma. Ideali neoliberalne ekonomije već artikulišu želju za alternativnim društvenim odnosima (Ristić, Komazec, & Ristić, 2014).

Akademski građani već traže ekonomiju bez nametanja fundamentalizma globalnog tržišta i bez ideologije ekonomizma, koja sve ljudske aktivnosti ne podvodi pod domen tržišta.

Svetska ekonomska kriza zajedno sa implementacijom neoliberalnog projekta obelodanila je pomeranja glavnog težišta globalne ekonomije iz sektora proizvodnje u sektor finansija, kao da privredna aktivnost više nije važna. Time je formalizovana primitivna privatna sloboda da se profitira na siromaštvu u formi tajno osmišljene privatne prednosti poput konkurencije, kao ključni podsticaj razvoja i generator monopola. Neoliberalno ograničavanje demokratskog načina upravljanja gurnulo je javno obrazovanje, zdravstvenu zaštitu i socijalne usluge u tržišni zagrljaj najurene države i siromašni sprud nekadašnjeg javnog sektora. Štiglicov „čudan“ svet je ipak moguć, pošto siromašne zemlje subvencionišu bogate zemlje jednako isto kao i što siromašni pojedinci subvencionišu ultra bogataše. Ironija je što su SAD kao liberalno-neokonzervativna država i Kina kao konfučijansko- neokejnzijanska država ostavile utisak globalno degradiranog uređenja iz prostog razloga što su SAD svoj konzumerizam masovno finansirale iz budžetskog deficita i globalnog javnog duga, i što je Kina svoje masovne investicije u fiksni kapital i infrastrukturu finansirala na osnovu neizmirivanja dugova korišćenja nenaplativih plasmana (Ristić, Komazec, & Ristić, 2014).

Ortodoksna ekonomija upala je u klopku ozbiljnih naučnih problema, jer su ortodoksni ekonomisti pali na testu svog tržišta, čiji protagonisti nisu predvideli najgori ekonomski krah za poslednjih 80 godina. Plaćeni promoteri bankarskog sektora i hedž- fondova gurnuli su poslovne ljude sa spekulativnih litica u finansijski krah i eksploziju nezapamćene nestabilnosti. Priznate naučne ličnosti, uprkos tome, tvrdile su da je ekonomija rešila centralni problem prevenciju krize, iako je ekonomska profesija spektakularno pogrešila. Sada ti isti ekonomisti slobodnog tržišta, koji i dalje dominiraju na univerzitetima i državnim vladama, ne mogu da se opamete i preispitaju svoje teorije. Vladajuće neo klasično mišljenje, naoružano neoliberalnom ideologijom, koja je dominirala 30 godina, ne može da se pomiri sa činjenicom da deregulisana tržišta ne streme ravnoteži nego

produbljuju sklonost ekonomije na sistemskoj krizi. Tako su i arhitekta „hipoteze o efikasnim tržištima“, kao temelja finansijske deregulacije, ušle u klopku neznanja, priznajući da ne znaju šta izaziva recesiju. No, i pored toga, većina ekonomista glavne struje neoliberalne ortodoksije nastavila je i dalje da teroriše ekonomsku nauku kao da se ništa nije dogodilo. Nikako da shvate da je pogrešila, da je izazvala ekonomsku pustoš i da je zasigurno izgubila ugled.

Pobuna protiv ortodoksne ekonomske i finansijske teorije tek je sada dostigla svoj vrhunac, iako je tinjala godinama u studentskim klupama. Njima je već preko glave teorije paralelnih univerziteta, budući da teže da prekinu monolitne neo klasične ekonomske kurseve. Sa osnivanjem post kriznog ekonomskog društva, studenti sada teže da uvedu pluralističke nastavne programe i da time sruše ovu intelektualnu monokulturu. Sadašnji kupci više ne žele neoliberalni proizvod, koji je dao legitimitet vladajućoj politici, koja je proizvela sporiji rast, veću nejednakost, manju sigurnost, lošiji životni sredinu, veću nezaposlenost, veću zaduženost, lošiji standard. Jedino srpska vlada „kupuje“ neoliberalne plaćenike u formi globalnih eksperata ništavnih saveta recesione proizvodnje kriznog menadžmenta, iako su svi „zaljubljeni“ u prostranstvo finansijalizacije.

3 KRIZA GLOBALIZMA

Globalistički (nominalistički) pogled na svet logičan je nastavak liberalizacije, koja je povezana sa privatizacijom državnih (javnih) preduzeća, povećanjem uloge privatnog sektora i preduzetničke inicijative smanjenjem uplitanja države u privredne tokove (deregulacija), povećanje slobode protoka finansija i stranih ulaganja. Globalizacija je, samim tim, novo ishodište ponašanja transnacionalnih korporacija, promene u tehnologiji proizvodnje i distribucije, ekonomije obima, ponašanja potrošača, liberalisanje spoljne trgovine i protoka kapitala, proširenja granica za lociranje preduzeća i ignorisanja važnosti blizine sirovina, proizvodnje i tržišta, i naročito, ekonomske uloge nacionalnih granica. Tu nema ni kulture ni dijaloga. Simbol globalizacije jesu transnacionalne korporacije kojima se i domaće vlade udvaraju zbog stranih ulaganja u "globalnom trendu" širenja pseudo-vrednosti. "Globalizacija, kao takva, ruši katedrale

nacionalnih vrednosti i nacionalne pripadnosti, i uništava lokalne zajednice da bi popločala stazu ka globalnom kapitalizmu. Globalizacija, doduše, može da poveže nacionalne privrede, proširi tržište, omogući pristup novim tehnologijama u proizvodnji i distribuciji, osigura priliv stranog kapitala. Ali, globalizacija donosi i nesreće: povećava ranjivost ekonomski slabijih, ubrzava zahteve za prilagođavanjem i modernizacijom privrede, unosi nepredvidiva kretanja u tokovima kapitala, pridonosi spekulativnim napadima na domaću valutu, izaziva finansijske krize, brza prebacivanja proizvodnje i zaposlenosti iz zemlje u zemlju, i povećava ekonomsku i socijalnu ranjivost malih, zemlja u razvoju.

Globalizacija nudi perfidno osvajanje vlasti i kontrolu nad kapitalom. Zato je invazija bogatih na ekonomskoj unificiranosti u trendu sa stihijom nagomilavanja kapitala. Nagon za bogaćenjem vodi u totalitarizam, pošto bogatstvo postaje nova agresija. A radi se o tome da se ekonomija ipak mora spiritualizovati, jer siromašne valja staviti pod zaštitu. Etičko je pitanje ravnopravnija i ravnomernija raspodela bogatstva, a ne samo ekonomsko ili socijalno (iako je novac već postao religija). Globalizam ne sme da bude doktrina razbarušena samo u ekonomskom smeru, jer bi na scenu mogla da stupi politika "upotreba čoveka". Tada bi, doista, Etiku i Prirodu zamenili Politika i Profit, što bi gurnulo ljude u ropstvo plastične misli. Po prvi put, mondijalistički intelektualci već ne mogu da prepoznaju vlasnike vlasti kapitala, a njihova reč gubi bitku u odnosu na ekonomsku moć.

MMF ne treba slušati nego samo saslušati, a raditi sve suprotno od njegovog prevaziđenog neo klasičnog modela ravnoteže na principima neoliberalizma i globalizacije, privatizacije i deregulacije, koji produžuje ekonomsku agoniju i socijalnu tragediju. Kucanje na vrata MMF jeste dokaz potpunog poraza domaće ekonomske politike i spremnosti na savijanje pred kandžama večnog kreditnog ropstva. Život na veresiju od preko 30 milijardi evra spoljnih dugova jeste stavljanje sposobnosti vlade Srbije na međunarodni stub srama štetnog MMF, kao najvišeg stadijuma finansijskog imperijalizma ekonomskog globalizma. Ali, pogrešno je kucati i ulaziti naglavačke i u EU, na krilima tzv. B.

deklaracije koja krenu iz logike mladi naraštaj po logici "ni znanje, ni zvanje".

U institucionalnom tranzicionom haosu, režimski preduzetnici (i novi i stari), angažovani su za „koristan“ rad na putevima prvobitne akumulacije kapitala za preskakanje tranzicije instrumentima administrativnog preporoda, na krilima evro integracija i organizovanog kriminala preprodaje vitalnih organa privrede. Na operacionom stolu bolesne države ceh je platila primitivna privatizacija, zloglasna nezaposlenost, bečarsko zaduživanje, sumanuto inflatorno džeparenje i pomahnitali bezvredni dinar.

Korupcija je dete tranzicije, simbol kvarenja ekonomske vlasti i amblem potkupljivanja političke elite, što se manifestuje maksimiranjem profita, kršenjem zakona i uzurpiranjem javnih resursa. Bazični koruptivni mehanizam jeste destruktivna transformacija društvenog u privatni kapital. U ekonomskom životu zagospodarila je sistemska korupcija, čiji je generator loš politički sistem, koji je proizvodio transmisije tajkuna u ministarske stanove od pet ari. Demokratski opijene vlade proćerdale su već 15 milijardi evra od privatizacije i još 10 milijardi od brzog zaduživanja tokom poslednjih deset godina. Tako je sklepan novi model nultog investiranja u rak ekonomiju, koja ide unazad na pohabanim točkovima nadevropske potrošnje u formi tranzicije kroz tranziciju. Neizlečivi budžetski deficiti i narkomanski javni dugovi jesu amblem usidrene fiskalne krize integrisane sa dugoročnom ekonomskom depresijom. U tom ambijentu, i „reforma tzv. reforme“ promovise trajnu finansijsku recesiju, koju ne „razbija“ ni novi model tzv. pametnog razvoja niti inovativna poreska politika, koja je primitivno instalirala „nenaučne, iz rukava date“ kriterijume EU. Pao je, dakle, i Maastricht; naša tranzicija oborila je i EU, jer su svi kriterijumi dati iz pocepanih rukava potkupljene nauke. Ako je brak penzija za propale ljubavnike, onda je i tranzicija mrak za propale države.

4 MEĐUNARODNI TOKOVI KAPITALA I EKONOMSKA STABILNOST

U aktuelnom globalnom svetu, stvoren je paralelni finansijski sistem u senci, koji operiše sumama koje mnogostruko prevazilaze obrt realne

ekonomije pod kontrolom svetskih elita, u čijim vlastima se nalazi mašina za štampanje novca u neograničenom obimu, mehanizam berzanskih spekulacija na virtuelnim derivatima, ogromne kamate na svetske zlatne rezerve koje se čuvaju u sistemu federalnih rezervi i njegovom međunarodnom pobratimu BIS (Bank of International Settlements). Poenta se nalazi u tome što svetska elita ozbiljno kontroliše finansijski sistem u senci, jer ima svoju ideologiju, koju i promovise. To je ipak nadaleko čuvena vlast novca bazirana na kamatama i zelenaštvu, liberalnoj ideologiji finansijalizacije i juvenilnih tehnologija. (Ristić, Komazec, & Ristić, 2014).

Ultra bogati neoliberalnog kapitalizma stvorili su jednu novu finansijsku oligarhijsku formu vladavine sa neobjavljenim ratom protiv srednje klase, radnika i siromašnih. U tom kontekstu, evropska ekonomija blagostanja prestala je istoga trenutka kada je država počela da spašava i banke i kompanije da se ne bi porazio liberalizam i da bi se pokazalo narodu da koncept države blagostanja nije izdržao zbog naleta finansijalizacije.

Proces finansijalizacije je na svetskom nivou povećao javni dug za 30 hiljada milijardi dolara, a „novi novac“ (plasmani centralnih banaka) za 10 hiljada milijardi dolara. Privatni dug planetarnog sveta (domaćinstva, kompanije, finansijski i nefinansijski sektor) uvećan je za 22 hiljade milijardi dolara, dok je tržišna vrednost akcija na berzama narasla za 26 hiljada milijardi dolara. To pak znači da je svet realne ekonomije uvećan za samo 8. hiljada milijardi dolara., a finansijski sektor za 88 hiljada milijardi dolara, što je skor od 11:1. Laki novac po pravilu odlaze kod finansijskih mešetara koji uvećaju svoja vlasnička prava. Tako je finansijska ekonomija srušila realnu ekonomiju. Tako je i Nemačka svojom vladavinom u evro zoni veštački stvorila jeftinu valutu na osnovu koje njena privreda ima konkurentnu prednost na tržištima u razvoju.

Danas se većina razvijenih zemalja globalnog sveta oslanja na makro prudencijalnu regulativu (regulativne mere koje se preduzimaju radi kontrole sistemskog finansijskog rizika, nadgledanje finansijskog tržišta, smanjenja odnosa zajmova prema vrednosti, strože standarde garancija na hipoteke, ograničenja finansiranja kupovina stanova, viši nivo naplate

hipoteka i restrikcije upotrebe penzijskih fondova za plaćanja pri kupovini stanova).

Neoliberalizam je ekonomski i finansijski model čija je svrha da stvori uslove za podsticanje mobilnosti transakcionog kapitala i za globalne tokove proizvodnje i distribucije kako bi se pojedine države počele intenzivnije uključivati u globalni kapitalizam. Transnacionalni kapital koristi svoju moć da preuzme kontrolu nad državnim finansijama i nametne dalja odricanja radne snage u cilju stvaranja većih socijalnih nejednakosti. Transnacionalni kapital koristi svoju strukturnu moć da ubrza demontiranje svega onoga što je ostalo od socijalne države i sistema socijalne zaštite. U tom pravcu, treba više sredstava da ostane za organizovani kriminal, pranje novca i korupciju (CRIM) koji su u 2013 godini za poslednje tri godine u EU štetno narasli sa 120 na 328 milijardi eura godišnje. Tzv. gubitak EU zbog korupcije na godišnjem nivou iznosi 328 milijardi eura, što predstavlja jednu trećinu predloženog sedmogodišnjeg budžeta EU od 2014. do 2020 godine, uključujući lobiranje, kao metod legalne korupcije, i odliv novca iz budžeta i fondova u privatne ruke. To lakše ide kada je niska inflacija na dugi rok, koja kada se udruži sa usporenim privrednim rastom postaje oficijelni argument za pristalice mera ekspanzivne monetarne politike Evropske centralne banke da bi se predupredio bauk deflacije. U tom pravcu je i snižavanje kamatnog koridora između referentne kamatne stope i stope po kojoj banke polažu prekononočne depozite u okviru evro sistema (deposit facility rate). U krajnjoj instanci, ekspanzivna monetarne politika ima za cilja da štednju učini neprivlačnom a da podstakne potrošnju i investicije, sve što je vezano za novi krug finansijalizacije. (Ristić, Komazec, & Ristić, 2014).

U globalnom svetu jedna po jedna država odustaje od modela kojim se dosadašnja Evropa hvalila. Intenzivno se kruni država blagostanja, a radnik je sve manje zaštićen. (Stiglitz, 2015).

To je novi model da se vidljivo poveća konkurentnost i da se nevidljivo ne poveća zaposlenost. Erozija zaštite radnika jeste novi model za mini poslove, povremene poslove i kratkotrajne poslove suludih poslodavaca neoliberalnog kapitalizma. Kriza je oborila proizvodnju, smanjila dohotke i gurnula

zaposlenost u sunovrat. Sigurnost radnog mesta nadaleko čuvene evropske ekonomije blagostanja prestala je onog trenutka kada je država počela da spašava i banke i kompanije da se ne bi porazio liberalizam i da bi se pokazalo navodno da koncept države blagostanja nije uspeo - nije izdržao udar finansijalizacije.

Agenda 21 UN predstavljala je svojevrsni akcioni plan za uspostavljanje tzv. svetske vlade i novog svetskog poretka, kako bi međunarodna elita sprovela svoje fundamentalne ciljeve, kao što su biotehnoška kontrola nad populacijom i apsolutna kontrola nad vodom, zemljom, biljkama, mineralima, infrastrukturom, sredstvima za proizvodnju, edukacijom, energijom, informacijama i čovečanstvom. U stvari agenda 21 UN ocrtava viziju centralizovanog upravljanja globalnim društvom i razotkriva globalni genocid pod zelenom maskom, što bi preko mantre o održivom razvoju dovelo do nestanka nezavršenih država i do uvođenja totalitarnog poretka sa manipulativnim tehnikama osvajanja vlasti i novom suštinom preobražaja upravljanja svetom zasnovanoj na ideji komunitarizma - na fabijanskom konceptu.

Agenda 21 UN sada već reprezentuje akcionu strategiju za preotimanje svega na planeti od strane globalnog korporativnog sistema sa svetskom vladom, što se u osnovi odnosi na totalno preuzimanje društva, država, privrede i ljudi u funkciji uspostavljanja totalitarne kontrole resursa, privatizacije baštine čovečanstva i depopulacije planete pod tzv. zelenom maskom i orvelovskim konstruktom održivog razvoja. To je totalitarno nova šema apsolutne kontrole vode, zemlje, biljaka, životinja, mineral, infrastrukture, sredstava za proizvodnju, edukacije, energije, infrastrukture i ljudi. U tom kontekstu, posebno je važno denacionalizovati obrazovanje na principu modelovanje svesti kako bi se kreirao novi čovek, stvorio novi svet i oformila nova sila za upravljanje ljudima. I to na novim principima finansijalizacije.

5 ZAKLJUČAK

Globalna paraliza ekonomije iscrpila je globalne rezerve megakapitala. Rekapitalizovati recesionu finansijsku ekonomiju sa investicionim dopingom proizvodne strukture i tržišne konkurentnosti profitne ekonomije nove zaposlenosti faktor rada i kapitala jeste globalni izazov.

U finansijskom vrtlogu, globalni kapitalizam bez država i granica uneo je anarhiju korporacijskih diktatura sa ubrzanom ekonomskom propašću čitavog sveta. Nobelovsko skretanje naučne pažnje da ekonomija treba da ide u pravcu usluga i da je vlasnička struktura fundamentalna determinanta profitabilnosti proizvela je lošu praksu da neinvestiranje u državu sklizne u kriminal, što je i ciljna funkcija tzv. korporacijskih direktnih investicija u pilule strukturnog prilagođavanja, konkurentnosti, liberalizacije,

deregulacije i privatizacije, ali i u rušilačku eksploataciju jeftinih sirovina i beskrupulozno povećanje nezaposlenosti. Kapitalizam, dakle, proizvodi nezaposlene, a globalizam proizvodi gladne po formuli globalističkog imperijalizma. Tako se dolazi do globalnog pauperizma na krilima diskreditacije ekonomske nauke, koja je zatrovana idejama novog pokreta finansijalizacije kao glavnom izazovu ekonomske stabilnosti, pogotovu u zemljama u razvoju.

CITIRANI RADOVI

- Harvi, D. (2012). *Kratka istorija neoliberalizma*. Novi Sad: Mediteran.
- Krugman, P. (2010). *Povratak ekonomije depresije*. Smederevo: Helix.
- Krugman, P. (2012). *Okončajte ovu depresiju. Odmah!* Smederevo: Helix.
- Marković, D., Ilić, B., & Ristić, Ž. (2011). *Globalna ekonomija*. Beograd: Etnostil.
- Ristić, K., Komazec, S., & Ristić, Ž. (2014). *Globalni finansijski menadžment*. Beograd: Etnostil.
- Stiglitz, J. (2015). *Velika podela*. New York.: W.W. Norton Company.

Datum prve prijave: 06.04.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 04.10.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – APA Sixth Edition:

Ristić, Ž., Bogavac, M., & Ristić, K. (2017, January 15). Globalna finansijska kriza i izazovi ekonomske stabilnosti. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 100-107. doi:10.12709/fbim.05.05.01.10

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Ristić, Žarko, Milija Bogavac, and Kristijan Ristić. "Globalna finansijska kriza i izazovi ekonomske stabilnosti." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 100-107. doi:10.12709/fbim.05.05.01.10.

Style – GOST Name Sort:

Ristić Žarko, Bogavac Milija and Ristić Kristijan Globalna finansijska kriza i izazovi ekonomske stabilnosti [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 100-107.

Style – Harvard Anglia:

Ristić, Ž., Bogavac, M. & Ristić, K., 2017. Globalna finansijska kriza i izazovi ekonomske stabilnosti. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 100-107.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Globalna finansijska kriza i izazovi ekonomske stabilnosti. **Ristić, Žarko, Bogavac, Milija and Ristić, Kristijan**. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 100-107.



ALATI I ORGANIZACIONI ASPEKTI KRIZNOG MENADŽMENTA

TOOLS AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT

Saška Sekulić

Fakultet zaštite na radu Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija

©MESTE
JEL Category: **G32, H12**

Apstrakt

Krizni menadžment je skup procesa čiji je cilj da identifikuju moguće krizne situacije čime će organizaciji omogućiti da spreči krizu ili da njom upravlja. Na taj način organizacija će moći da prevaziđe i minimizira posledice krize i da se brže vrati u normalno stanje. Primenuje se uglavnom u uslovima organizacionog haosa, pod pritiskom brojnih medija, u stresnim okolnostima i nedostatku preciznih informacija. Principi kriznog menadžmenta sagledavaju faze poput ograničavanja (sprečavanja), pripreme, odgovora i oporavaka na određenu krizu. Nakon završetka svake krize treba da usledi proces učenja iz proteklog događaja uzimajući u obzir poteškoće koje se tom prilikom javljaju. Na osnovu toga krizni menadžeri moraju da prilagode raspoložive alate kriznog menadžmenta specifičnostima pojedinih vrsta kriza. U cilju minimiziranja posledica krize značajan je i organizacioni aspekt odnosno komponovanje tima za upravljanje krizama kako bi on bio što efikasniji uz nužno poštovanje najvažnijih etičkih principa. Iz tih razloga rad je posvećen alatima i organizacionim aspektima kriznog menadžmenta.

Ključne reči: *krizni menadžment, alati kriznog menadžmenta, organizacioni aspekti kriznog menadžmenta, krizni tim*

Abstract

Crisis management is a set of processes which aim to identify potential crises to enable the organization to prevent a crisis or to manage it. In this way, the organization will be able to overcome and minimizes the consequences of the crisis and faster returns to a normal state. It is used mainly in conditions organization of chaos, under the pressure of numerous media, in stressful circumstances and the lack of precise information. After the end of each crisis should be followed a process of learning from past events, taking into consideration the difficulties that may occur in a crisis. Based on that, crisis managers need to adapt the available tools of crisis management to the specifics of individual types of crisis. To minimize the consequences of crisis organizational aspects is a significant, i.e., compose the team for crisis management in order to be as efficient as possible with the necessary respect for the most important ethical principles. For these reasons, this study will be devoted to tools and organizational aspects of crisis management.

Adresa autora:
Saška Sekulić
✉ saskapan@gmail.com



Keywords: crisis management, tools of crisis management, organizational aspects of crisis management, crisis team

1 UVOD

Krizni menadžment treba shvatiti kao posebnu formu upravljanja preduzećem čiji je zadatak da savlada procese koji mogu bitno da ugroze ili onemoguće dalji opstanak preduzeća, obuhvatajući seriju tekućih, međusobno povezanih procena ili ispitivanja vrsta kriza i snaga koje mogu predstavljati veliku opasnost za samo preduzeće, proizvode, usluge, zaposlene, okruženje i zajednicu.

Proces kriznog menadžmenta ne počinje u trenutku kada je problem objektivno nastao nego kada je, kao takav, uočen od strane nadležnih organa u preduzeću i/ili drugih. Tu se javlja generalna problematika svakog kriznog menadžmenta - pravovremena identifikacija krize preduzeća. Pri nepravovremenoj identifikaciji krize ne iskorišćavaju se sve manevarske mogućnosti tokom vremena zbog čega se uviđa značaj specifičnih informacija, pored analiza i prognoza, koje treba na vreme da opomenu na latentnu krizu preduzeća, ali i na pojavu abnormalnih kriza. Abnormalne krize nisu česta pojava, u većini slučajeva do nje se ne dolazi, ali njihova razorna moć je velika ukoliko do nje dođe zbog čega je potrebno posebno izučavati. Dok su normalne krize preovladavale osamdesetih, abnormalne su postale izraženije devedesetih godina, zbog čega one danas uzimaju veliki značaj u proučavanju. To je uslovalo nužnost iznalaženja alata za upravljanje ovim vrstama kriza.

Upravljanje ovakvim abnormalnim krizama iziskuje poštovanje sopstvenih principa. Principi kriznog menadžmenta sagledavaju faze poput ograničavanja (sprečavanja), pripreme, odgovora i oporavaka na određenu krizu. Na osnovu principa kriznog menadžmenta uočava se sličnost sa principima upravljanja vanrednim situacijama. Međutim razlika postoji u samim pojmovima. Ključni elementi za razlikovanje vanredne situacije od krize su jasnoća prirode, karaktera i dimenzija događaja koji postoje kod vanredne situacije a kod kriza ne. Vanredna situacija se uglavnom rešava rutinskim procedurama u okviru postojećih kapaciteta organizacije (zajednice) za razliku od krize. Takođe, ako odgovor na vanrednu situaciju prevazilazi kapacitete institucije i pri tom izaziva

znatna oštećenja, tada vanredna situacija prelazi u krizu.

U cilju minimiziranja posledica krize značajan je i organizacioni aspekt odnosno komponovanje tima za upravljanje krizama kako bi on bio što efikasniji uz nužno poštovanje najvažnijih etičkih principa.

2 KRIZNI MENADŽMENT U POJEDINIM VRSTAMA KRIZA

Različitim vrstama krize mora se pristupiti na određene načine, zbog čega i pored opštih principa, postoje i određene specifičnosti koje se odnose na upravljanje pojedinim vrstama kriza. U tom smislu razlikujemo:

- *prirodne katastrofe* - događaj geološkog, hidrometeorološkog, ili biološkog porekla, prouzrokovan delovanjem prirodnih sila, kao što su: zemljotres, poplava, bujica, oluja, jake kiše, atmosferska pražnjenja, grad, suša, odronjavanje ili klizanje zemljišta, snežni nanosi i lavina, ekstremne temperature vazduha, nagomilavanje leda na vodotoku, epidemija zaraznih bolesti, epidemija stočnih zaraznih bolesti i pojava štetočina i druge prirodne pojave većih razmera koje mogu da ugroze zdravlje i život ljudi ili prouzrokuju štetu većeg obima (Zakon o vanrednim situacijama).
- *tehničko-tehnološke nesreće* - iznenadni i nekontrolisani događaj ili niz događaja koji je izmakao kontroli prilikom upravljanja određenim sredstvima za rad i prilikom postupanja sa opasnim materijama a čije posledice ugrožavaju bezbednost i živote ljudi, materijalna dobra i životnu sredinu (Zakon o vanrednim situacijama)
- *krize konfrontacije* - namerno izazvane od strane pojedinaca ili grupa koje su odlučne da ostvare svoje zahteve i ispune očekivanje. Oni mogu biti građani, zaposleni ili aktivisti koji se zalažu za neku posebnu ideju, odnosno temu (zaštitu okoline, prava žena, stranih radnika itd.). Njihova taktika kreće se u dijapazonu od korišćenja medija za mobilizaciju javnosti, preko bojkota, blokada, ili okupacija zgrada i trgova, ometanja sastanaka akcionara, i u ekstremnim slučajevima, kao što na primer čine borci za prava životinja, upadanja u

- laboratorije, uništavanja dosijea, ili puštanja zarobljenih životinja na slobodu (Kešetović, 2008).
- *zlonamerni akti* - oni uključuju falsifikovanje proizvoda, terorizam, otmice, industrijsku špijunažu, plasiranje glasina i prljave trikove. Njih je teško predvideti (Kešetović, 2008).
 - *poremećene vrednosti menadžmenta i akti obmane* – podrazumevaju propuste menadžmenta kao što je npr. stavljanje kratkoročne ekonomske koristi iznad šire socijalne odgovornost gde se ističe značajna uloga ličnih stavova menadžera, njegovog mentalnog sklopa, vrednosti i verovanja. Akti obmane podrazumevaju da menadžment krije ili iznosi krivotvorene podatke i informacije koji mogu uticati na prodaju ili korišćenje proizvoda ili usluga kompanije (Kešetović, 2008).
- Na osnovu različitih vrsta kriza razlikujemo i vrste kriznog menadžmenta (tabela 1.).

Tabela 1. Krizni menadžment u pojedinim vrstama kriza

KRIZA	KRIZNI MENADŽMENT
prirodne katastrofe	Krizni menadžment treba da sadrži četiri ključna elementa kriznog planiranja: – ublažavanje (npr. specijalna ojačanja na područjima sklonim zemljotresu), – pripremljenost (sačinjavanje plana za postupanje u kriznim situacijama), – odgovor (npr. uvežbavanje procedura), – oporavak.
tehničko-tehnološke nesreće	Menadžment obuhvata tri široka područja: – mere dizajnirane da smanje kako potencijal za nastanak krize, tako i posledice ukoliko do krize dođe; – procedure usmerene na predupređivanje svakog događaja koji može biti okidač krize; – „nizvodne" mere kao npr. evakuacija koja ima za cilj da ublaži efekte katastrofe.
krize konfrontacije	Krizni menadžment obuhvata šest koraka: – planiranje odgovora - inicijalna reakcija je od ključnog značaja za upravljanje konfrontacijom; – evaluacija organizacione ranjivosti - demonstranti i aktivisti su sve više sofisticirani i nastoje da ugroze ranjive protivnike. Važno je objektivno proceniti zašto je baš njihova organizacija odabrana; – sastanak sa razumnim grupama ili vodećim aktivistima - propuštanje da se ovo učini bi predstavljalo pogrešan signal; – korišćenje policijske akcije ili pravnih sredstava samo kada je to neophodno, budući da se tako povećava i produžava konfrontacija; – biti spreman za pregovore - time se može uštedeti dosta vremena i novca i sprečiti gubitak reputacije, a stvara se i prilika za ljude sa umerenim stavovima da iskažu svoja mišljenja; – imati inicijativu u odnosima sa medijima- konfrontacije su medijski događaji i percepcija javnosti je često veoma značajna za krajnji rezultat.
zlonamerni akti	Strategije koje se mogu koristiti da se minimiziraju pretnje jesu smanjenje, obaveštajni podaci, bezbednosne mere, učešće policije, kontrola oštećenja.
poremećene vrednosti menadžmenta i akti obmane	Nemar predstavlja "iskrivljene" vrednosti menadžmenta, što je slučaj i sa aktima namernog prikrićivanja ili obmane. Ovi slučajevi se najčešće događaju kada je briga za profit jači motiv od brige za bezbednost potrošača, i/ili kroz samoobmanu - nedovoljno testiranje proizvoda, preterano oslanjanje na optimistička istraživanja ili propust da se prime k znanju negativni nalazi. Međutim, dobro upravljanje organizacijom treba da omogućiti da procedure obezbeđuju potpuno upravljanje proizvodom od verifikacije rezultata testova, preko njegovog pažljivog održavanja i dosijea potrošača do temeljite i brze istrage ukoliko se prijave bilo kakvi problemi.

Izvor: Autor - modifikovano na osnovu (Kešetović, 2008)

Krizni menadžment predstavlja sistematičan pokušaj članova organizacije i spoljnih interesnih strana da se kriza spreči ili da se efikasno upravlja njome kada se pojavi. Krizni menadžment treba

shvatiti kao posebnu formu upravljanja preduzećem čiji je zadatak da savlada takve procese koji mogu bitno da ugroze ili onemoguće dalji opstanak preduzeća. Rukovođenje u kriznim situacijama se znatno razlikuje od rukovođenja u normalnim situacijama (tabela 2.).

Tabela 2. Komparacija rukovođenja u kriznim i normalnim situacijama

Izvor: (Drobnjak, 2015)

NORMALNA SITUACIJA	KRIZNA SITUACIJA
Stalni režim funkcionisanja	Različiti režimi funkcionisanja
Čvrsta struktura i jasna podela funkcija u dugom vremenskom periodu	Nepostojanje čvrste strukture i jasne podele funkcija u dugom vremenskom periodu, fleksibilnost, agresivnost
Uska funkcionalna usmerenost	Široka i delimično nepredvidljiva oblast aktivnosti
Mono-struktura	Poli-struktura
Propisani dotok informacija	Zavisnost dotoka informacija od konkretne situacije
Precizne informacije	Nepouzidane informacije
Prekomerne informacije	Nedovoljne informacije
Nizak stepen promena	Visok stepen promena
Predvidljivost situacije	Nepredvidljivost situacije; orijentisanost na prethodno iskustvo, po pravilu, nema efekta
Princip jedinstva ovlašćenja i odgovornosti	Kombinacija principa nedeljivosti rukovođenja i podele ovlašćenja i odgovornosti
Funkcionalni potencijal	Organizacioni potencijal
Dominantnost socijalno-ekonomskih ciljeva i kriterijuma funkcionisanja	Ciljevi – efikasnost, uspešnost u otklanjanju uzroka kriznih situacija i njihovih posledica

Komparacijom rukovođenja u kriznim i normalnim situacijama uviđa se nužnost iznalaženja alata za upravljanje svim vrstama kriza, kao i dobra organizacija preduzeća u cilju minimiziranja posledica krize, ukoliko do nje dođe.

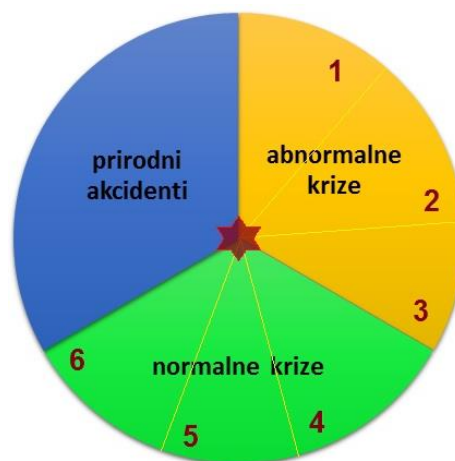
3 ALATI KRIZNOG MENADŽMENTA

Postoji veliki broj efikasnih načina, metoda i sredstava preventivnog i reaktivnog upravljanja

krizama, odnosno takozvanih alata kriznog menadžmenta koji se koriste radi pravovremenog otkrivanja i identifikacije nekog kriznog događaja i efikasnog delovanja na krizu. U teoriji i praksi kriznog menadžmenta, ti se alati za upravljanje krizama najčešće dele na one koji se koriste za upravljanje normalnim krizama i alate za upravljanje abnormalnim krizama. U okviru preventivnog kriznog menadžmenta, glavni i najčešće korišćeni alati za upravljanje normalnim krizama su: kontingentalno planiranje, sistem ranog upozorenja i simuliranje kriza. Za upravljanje abnormalnim krizama najčešće se koriste: krizni točak, unutrašnji atentatori, kombinovane metafore i špijunske igre. U daljem radu prikazani su alati za upravljanje abnormalnim krizama.

3.1 Krizni točak

Kako bi se organizacije pripremile za abnormalne krize moraju o njima razmišljati nasumično, koristeći se tehnikama slučajnog izbora. U tu svrhu često se koristi veliki krizni točak na kome je grupisano sedam grupa normalnih, abnormalnih kriza i prirodnih akcidenata (slika 1).



Slika 1. Krizni točak

Izvor: Autor - modifikovano na osnovu: (Kešetović, 2008)

Krizni točak čine:

- Abnormalne nesreće (krize) u koje spadaju:
 1. kriminalne krize (sabotaže, kidnapovanja ili situacije sa taocima – razne otmiče, teroristički akti i sl.),
 2. informacione krize (krađe poverljivih dokumenata – informacija, sabotaže podataka u kompaniji, sajber napadi),

- 3. krize reputacije (širenje glasina ili neistina, zloupotreba natpisa i reklama i sl.);
- Normalne nesreće (krize) u koje spadaju:
 - 4. ekonomske krize (recesije, krah berze, nasilno preuzimanje firme i sl.),
 - 5. fizičke krize (industrijske nesreće, problemi sa nabavkom, loši proizvodi i sl.),
 - 6. personalne krize (štrajkovi, odlazak ključnih zaposlenih, nasilje na radnom mestu i sl.);
- Prirodne nesreće (akcidenti) u koje spadaju elementarne nepogode odnosno zemljotres, poplava, bujica, oluja, jake kiše, grad, suša i sl.

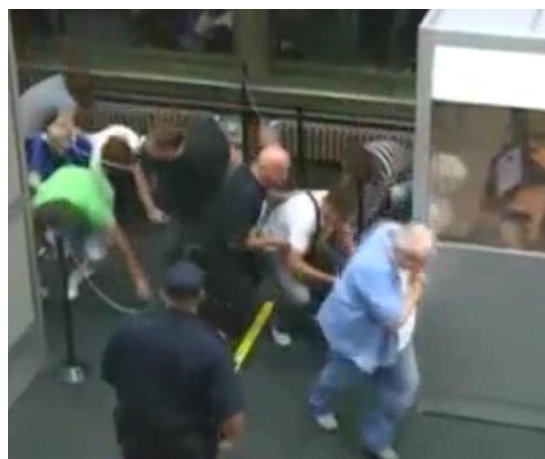
Krizni točak može biti efektivan s obzirom na to da većina menadžera razmišlja o konvencionalnim krizama zbog čega se i najviše baziraju na njihovo planiranje. Nasumično razmišljanje počinje kada menadžeri zavrte krizni točak i tamo gde se on zaustavi počinje dobija se određena kriza i započinje diskusija o kriznom menadžmentu. Menadžeri, i ako su možda već razmišljali o određenoj abnormalnoj krizi, okretanjem kriznog točka otvaraju novu diskutuju pri čemu ne isključuju nikakvu mogućnost da se ta kriza neće deseti. Drugo okretanje točka predstavlja drugu fazu u kojoj se povezuju dve vrste abnormalnih kriza da bi se stvorila još neverovatnija kriza-kombinovana kriza. Ovim se povećava opasnost pa menadžeri moraju sagledati široke aspekte

kriza, s obzirom na to da se na ovaj način mogu povezati krize na neočekivan način. Takođe ovaj model slučajnog izbora može predstavljati osnovu za racionalnu budžetsku strategiju.

3.2 Unutrašnji atentatori

Koristeći se tehnikom unutrašnjeg atentatora može se izmeniti stav organizacije prema krizi. Unutrašnji atentatori su zapravo zaposleni u organizaciji najbolje poznaju organizaciju i mogu da razviju scenarija potencijalnih abnormalnih situacija za koje se treba pripremiti. Najčešće male grupe visokih ili srednjih menadžera zamišljaju sebe u ulozi unutrašnjih atentatora ili terorista. Menadžerima to ide u korist s obzirom da se na taj način oslobađaju racionalnosti i moralnog kodeksa i omogućava im da smisle načine da je unište spolja ili iznutra.

Jedan od primera unutrašnjih atentatora korišćen je na Aerodromu Niš „Konstantin Veliki“. Tom prilikom su zaposleni glumili teroriste i taoce, dok su menadžeri pokušavali da putem pregovora daju odgovor na novonastalu krizu. Na ovaj način uvideli su na moguće propuste prilikom ovakve vrste krize. Teroristi su postavili bombu i pokušali da bezbedno izađu u javnost čime je napravljena kombinovana kriza. Kasnije, ovaj alat im je omogućio adekvatno ažuriranje planova za reagovanje u kriznim situacijama.



Slika 2. Primena alata unutrašnjeg atentatora na Aerodromu Niš

Izvor: (B92, 2012)

3.3 Kombinovane metafore

Kombinovane metafore podrazumevaju razmenu iskustava organizacija u krizama i kriznom planiranju. Na taj način organizacije mogu da krize

iz različitih i neuobičajenih perspektiva i da uče iz scenarija koje su pripremile druge kompanije. Tada zapravo organizacije mogu da uvide koliko su i same ranjive.

Tako na primer, uzimajući u obzir prethodno navedeni primer, aerodrom Niš je primenio scenario drugih međunarodnih aerodroma. Međutim primena istog kriznog plana u ovom slučaju nije bila moguća, pa su kombinovanom metaforom primenili drugačije pregovaračke sposobnosti, s obzirom na mentalitet samih „terorista“, čime je uspešno odgovoreno na kombinovanu krizu.

3.4 Špijunske igre

Ova vrsta alata za razliku od prethodnih ne uključuje zaposlene, pre svega zbog poznavanja same organizacije što uključuje i njene slabosti. Iz tih razloga organizacije koje primenjuju ovaj alat uključuju (angažuju) ljude spolja, koji nisu povezani sa samom organizacijom. Radi se o profesionalcima – novinarima, advokatima i ljudima iz saveta potrošača koji analiziraju moguće napade na organizaciju. Logika kriminalca je toliko različita od logike običnog čoveka da su menadžeri ponekad prinuđeni da kriminalca spolja dovedu u svoju organizaciju. Vrlo čest primer ovog alata je angažovanje profesionalnih hakera radi testiranja informacionog sistema ili same bezbednosti. Ovakve simulacije istovremeno otkrivaju slabosti i testiraju potencijalne odgovore.

4 ORGANIZACIONI ASPEKTI KRIZNOG MENADŽMENTA

Krizni menadžment kao funkcija javnih vlasti ima različite organizacione oblike na lokalnom, regionalnom i nacionalnom (centralnom) nivou u svakoj zemlji. Značaj kriznog menadžmenta uvidele su privredna i društvena preduzeća u razvijenim zemljama. Pojedine privatne kompanije posebnu pažnju posvećuju upravljanju krizama prepoznajući to kao veoma važnu funkciju i deo organizacije. Sa druge strane državni organi razvijaju kapacitete za upravljanje krizama putem osnivanja posebnih ministarstava (npr. Ministarstvo za katastrofe u Rusiji) ili državnih agencija (npr. Federalna Krizna Menadžment Agencija u SAD) i sl.

Sa organizacionog aspekta bitno je stvaranje i razvoj tima za upravljanje krizama, njegova efektivnost kao i dobro komunikacija.

4.1 Stvaranje, razvoj i efektivnost tima za upravljanje krizama

Za stvaranje efikasnog tima za upravljanje krizom potrebno je odrediti jasan lanac komandovanja. Ukoliko je u pitanju abnormalna kriza hijerarhijska podela, prikazana na slici 3, je neminovna.



Slika 3. Lanac komandovanja u organizaciji – stvaranje tima (modifikovano na osnovu izvora: Kešetović, 2008)

Na čelu komandovanja uvek stoji direktor jer on ima ukupnu odgovornost za upravljanje i koordinaciju aktivnostima ekipe za upravljanje u kriznim situacijama. Oficiri u datom slučaju predstavljaju rukovodioce određenih oblasti. Oficir za operacije ima odgovornost da daje zadatke osoblju za provođenje operacija, nadgleda sprovođenje operacija, uspostavlja, aktivira i nadgleda centar za operacije u vanrednim situacijama, obavlja potrebne procene, traži potrebne dodatne resurse, izveštava o specijalnim aktivnostima i zbivanjima direktora upravljačke ekipe za krizne situacije. Obaveštajni oficir ukazuje na bitne elemente informacija i druge tražene obaveštajne podatke koji podržavaju aktivnosti odgovora i sanacije krizne situacije, identifikuje ono što je potrebno za praćenje i nadgledanje područja na kome se odvija krizna situacija, traži, prima i obrađuje informacije od drugih obaveštajnih elemenata i stavlja ih na raspolaganje osobama koje donose odluke u kriznim situacijama ili osobama koje utvrđuju izvršnu politiku, nadgleda i koordinira aktivnosti upravljačke ekipe u kriznim situacijama usmerene na prikupljanje obaveštajnih podataka, rukovodi bankama podataka vremenske prognoze, uspostavlja jedinice za informisanje i potrebni sistem izveštavanja i sačinjava i prezentuje izveštaj o statusu operacije i sažetke. Oficir za logistiku organizuje sekciju za logistiku, procenjuje potrebna postrojenja, materijal, transport i druge resurse za operativne akcije, učestvuje u planiranju medicinskih, komunikacijskih i planskih potreba, rukovodi zahtevima za dodatnim resursima, informiše direktora i članove ekipe o kapacitetima uslugama i podrške, procenjuje

buduće zahteve za uslugama i podrškom i dokumentuje aktivnosti sekcije za logistiku. Oficir za planiranje odgovoran je za stvaranje i procenu plana akcije u nekoj kriznoj situaciji, prikupljanje i razvijanje alternativnih strategija, identifikovanje potrebnih resursa, razvijanje planova operativne akcije, kao i planova za Sekciju za planiranje i kontinuirano procenjivanje nekog incidenta ili krizne situacije kao i davanje povremenih predviđanja kako će se incident ili krizna situacija razvijati (Kešetović, 2008).

Korišćenje timova u okviru organizacije ima nekoliko prednosti poput prikupljanja većeg broja informacija, podsticanja kreativnosti i postizanja saglasnosti sa značajnim odlukama. S druge strane postoje i nedostaci korišćenja timova kao što su trošenje vremena, novca, energije, resursa, mogućnost nastanka konflikata, pritisak ka konformizmu (grupno mišljenje), dominacija članova i nedostatak individualne odgovornosti (Kešetović, 2008).

Da bi tim bio efikasan potrebno je da se sastoji od grupe ljudi sa različitim biografijama, obrazovanjem, sposobnostima, i novom znanja i sl. Međutim dešava se i ako su ispoštovane „procedure“ i pravila za stvaranje efikasnog tima, da tim nije efikasan. Na to utiču različiti faktori poput nedostatak vremena, informacioni resursi, proceduralni konflikti, loše vođstvo grupe, nezainteresovani i nemotivisani članovi, nedostatak organizacione pomoći, finansijske kompenzacije i izmene organizacionih očekivanja. Takođe i drugi faktori mogu uticati na efektivnost tima poput prethodne interakcije, poznavanje zadatka, sposobnosti za vođenje i organizaciona kultura, međusobno poznavanje stavova članova tima, ponašanja i sposobnosti jedni drugih, posedovanje znanja koje se odnosi na zadatak koji treba rešiti, sposobnosti lidera da upravlja različitim ponašanjima članova grupe i svih zaposlenih i sl.

4.2 Komunikacija u kriznom menadžmentu

Za uspešno rešavanje krize potrebno je imati unapred razrađen generalni plan koji se sastoji od dva jednako bitna elementa: plana rešavanja krize i plana komunikacije u kriznoj situaciji.

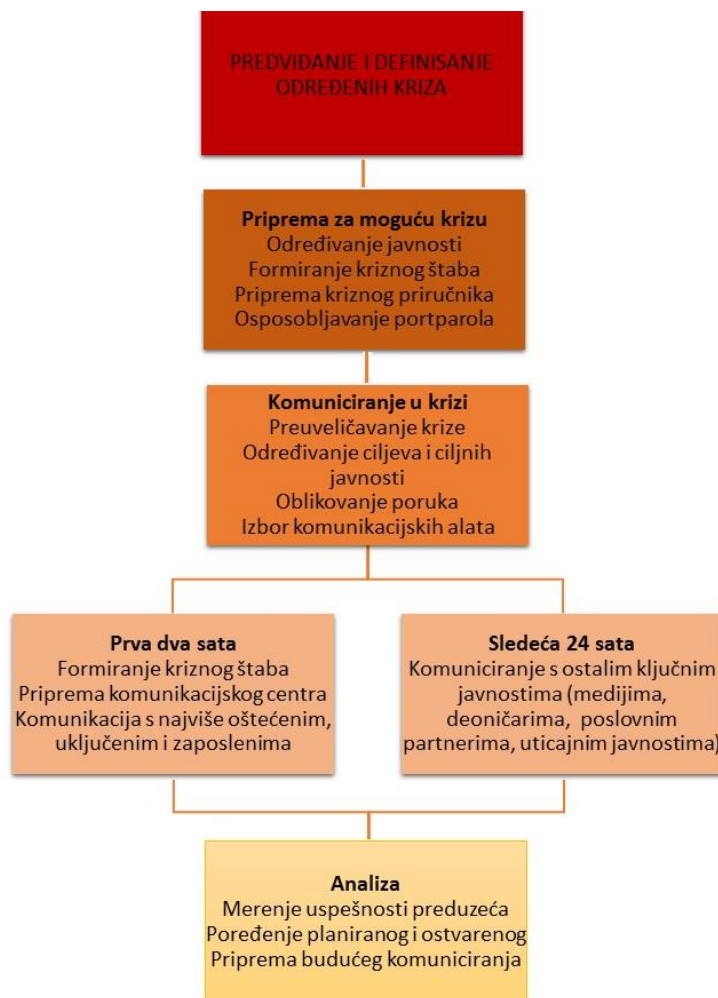
Krizno komuniciranje je komuniciranje između organizacije i njenih javnosti pre, za vreme i posle negativnog događaja (Banks, 1996). Komunikacija znači neprekidni tok informacija među partnerima u socijalnoj interakciji. Ove informacije su u određenom kodu ili sistemu znakova koji omogućava prenos značenja. U uslovima krize sposobnost za efektivno komuniciranje sa ključnim javnostima je od centralnog značaja.

Šta treba da bude predmet komunikacije, ka kome je ona usmerena, ko je za nju zadužen, predstavljaju značajna pitanja za članove tima za upravljanje krizama (Filipović, 2003). Da bi se sasvim razumela uloga kriznog komuniciranja potrebno je razlikovati krizno komuniciranje i krizni menadžment. Ljudi koji se nalaze u sastavu tima treba da pored menadžerskih imaju i sposobnosti efektivnog komuniciranja. Ove veštine omogućuju lakšu razmenu ideja između različitih departmana u okviru organizacije, prateći mere koje mogu uticati na sistem uverenja u okviru kriznog plana, prikupljajući mišljenja zaposlenih o potencijalnoj krizi i kriznom menadžmentu. Tim za upravljanje krizama treba da bude kohezivan sa visokim stepenom komunikacije, poverenja, uključenosti i posvećenosti uz izvanredne sposobnosti za donošenje odluka kako u okviru tima tako i u odnosu na celu organizaciju. Za efikasnu komunikaciju koriste se komunikacijski alati prikazani na slici 4 (Kešetović, 2008).



Slika 4. Komunikacijski alati

Izvor: (Kešetović, 2008)



Slika 5. Predviđanje i definisanje određenih kriza

Izvor: (Živković, 2007)

U praksi je čest slučaj da organizacija nema nikakav plan za komuniciranje u kriznoj situaciji. U komunikacijskoj grupi SPREM razvijen je praktičan model kriznog komuniciranja u kome su prikazane glavne aktivnosti koje menadžment organizacije mora isplanirati i realizovati da bi se obim i posledice krize smanjili. Model kriznog komuniciranja prikazan je na slici 5.

Dakle, aktivnosti se mogu grupisati na (slika 5):

- one koje se preduzimaju pre krize, strateško planiranje (predviđanje mogućih tipova kriza, pripreme za njih);
- komunikacione aktivnosti tokom krize (procena određivanje ciljeva, javnosti, poruka, alata, komunikacija u prva dva sata i sledeća 24 sata);
- aktivnosti nakon krize (analize i učenja).

Prvi korak u okviru priprema za krizno komuniciranje predstavlja sačinjavanje popisa

kriza koje bi mogle da pogode organizaciju (portfolio kriza) pri čemu se ima u vidu potencijalna težina njihovih posledica, kao i verovatnoća njihovog događanja (Živković, 2007).

Nakon završetka krize treba pažljivo analizirati protekle dogovore i izvršiti evaluaciju sprovedenog programa kriznog komuniciranja, pri čemu posebno treba voditi računa o učinjenim greškama. Analiza počinje odmah po prestanku krize ili što je pre moguće, a u nju je korisno uključiti i spoljašnje eksperte. Ona mora da obuhvati sve zaposlene koji su bili uključeni u krizu i teme kao što su interna klima u organizaciji, obim usluga ili proizvoda, javno mnjenje, natpisi u medijima, materijalna šteta, moguće tužbe... Sa rezultatima treba upoznati sve zaposlene (Mortensen, 1997).

4.3 Uspeh / neuspeh kriznog menadžmenta

Svaki krizni proces rezultira u relativnom stepenu i uspeha i neuspeha. Novina, veličina ili frekvencija odluka, aktivnosti, interakcija koje kriza zahteva govori o tome da nijedna organizacija ne odgovara na način koji je u potpunosti efikasan ili potpuno neefikasan. Čak i onda kada je organizacija loše komunicirala sa medijima, ignorisala interesne strane, ili nije shvatila šta su regulatori problema, ipak je neke elemente kriznog menadžmenta uradila dobro. Isto tako,

čak i kada je organizacija uspeła da suzbije krizu i pouka ju je dovela do unapređenja rada, biće i dalje elemenata koji su mogli biti bolje urađeni.

Istraživači krize ispitali su niz faktora koji doprinose kriznom menadžmentu uspeha ili neuspeha. U tabeli 3. predstavljeni su primeri neuspeha, uspeha i ishoda koji nisu ni jedno ni drugo (srednji izlaz) a koji se oslanjaju na pretpostavke psiholoških, socio-političkih i tehnološko-strukturnih perspektiva. (Drobnjak, 2015).

Tabela 3. Primeri ishoda uspešnog i neuspešnog kriznog menadžmenta

Izvor: Autor - modifikovano na osnovu (Drobnjak, 2015)

ELEMENAT KRIZE	NEUSPEŠAN IZLAZ	SREDNJI IZLAZ	USPEŠAN IZLAZ
Otkrivanje signala	Organizacija je zatečena potpuno nepripremljena	Signali stavljaju organizaciju u stepen pripravnosti	Signali se uočeni rano tako da se odgovarajući odgovori pripremaju na vreme
Incident	Kriza se širi van granica organizacije i ima uticaj na spoljašnje interesne strane	Šteta za one koji su van okvira organizacije nije velika	Uticaj krize ostaje unutar organizacije i nema posledica po interesne strane.
Nastavak poslovanja	Sve funkcije organizacije su prestale- zatvorene.	Oblasti saradnje koje su najviše pogođene krizom su privremeno zatvorene.	Funkcionisanje se nastavlja u toku i posle krize.
Posledice na učenje	Organizacija pravi iste greške kada se dese slični incidenti	Učenje se dešava ali je širenje informacije sporadično	Organizacija menja svoje politike – procedure kao rezultat krize.
Dostupnost resursa	Organizacija se bori ali joj nedostaju ključni resursi	Organizacija se bori zahvaljujući svojim i „ad hoc“ resursima drugih	Organizacijski ili resursi spoljašnjih interesnih strana su dostupni na zahtev u odgovor na potrebu
Donošenje odluka	Sporo zbog internih konflikta	Sporo se dešava zbog ograničenja koja su van same organizacije	Širok dokaz blagovremenih preciznih odluka, zasnovanih na činjenicama.

Primeri ishoda - uspeha ili neuspeha iz specifičnih kriznih situacija imaju nedostatak sistematičnog uključivanja i upoređivanja multidisciplinarnih stanovišta koji blokira polje kriznog menadžmenta. Kako je sugerisano u tabeli uzroci i posledice krize mogu ličiti na neuspeh ali organizacija može, u suštini, da uspe da se suoči (izbori sa krizom). Organizacija se, na primer, suočila sa eksplozijom glavnog proizvodnog pogona što je dovelo do gubitka ljudskih života. Gubici će izazvati turbulencije u psihološkim, socio-političkim i tehnološko-strukturnim okvirima. Sama

organizacija, međutim može doživeti kognitivna prilagođavanja ili transformacije, a odgovor na krizu može ponovo da uspostavi individualni osećaj sigurnosti, kao i da kreira pozitivne organizacione promene i da ojača organizacionu efikasnost.

5 ZAKLJUČAK

Brojnim nadležnostima poput dizajniranje portfolija kriza i scenarija kriza, praćenje i pojačavanje signala ranog upozorenja i upozoravanje nadležnih rukovodilaca i slično,

rukovodeća tela, bilo da je u pitanju privatni ili društveni sektor, postižu efikasnije upravljanje krizom, odnosno efikasnijim kriznim menadžmentom. U tom smislu obaveze i odgovornosti organizacije ogledaju se u periodičnom ažuriranju kriznog plana, učenju i savladavanju novih veština kriznog tima, ponovnom razmatranju kriznih portfolija i poboljšavanju sistema kriznog komuniciranja. Korišćenjem alata, bilo za upravljanje kriznim menadžmentom ili za komuniciranje, organizacije

mogu uspešno otkriti „slabe tačke“. Organizacioni aspekti imaju svoj značaj u sistemu donošenja odluka jer pospešuju efikasan odgovor na datu abnormalnu krizu. Važnost alata i organizacionih aspekata za efikasno upravljanje krizom, odnosno za efikasan krizni menadžment, je u ovom slučaju neminovan. Na taj način opisani aspekti pomažu u prevazilaženju jaza između teoretskih i istraživačkih perspektiva različitih disciplina, kao i jaza između stvarnog života i eksperimentalnog ambijenta.

CITIRANI RADOVI

- B92. (2012, Sep 04). *Protivteroristička vežba na aerodromu u Nišu*. Retrieved Sep 07, 2016, from Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=titzKohWhsw>
- Banks, F. (1996), *Crisis Communications*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p.2.
- Drobnjak, S. (2015), *Uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća na efikasnost i efektivnost kriznog menadžmenta*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka,
- Filipović, V. (2003), *Odnosi sa javnošću*, FON, Beograd, str. 64.
- Kešetović, Ž. (2008), *Krizni menadžment*, udžbenik, Fakultet bezbednosti/Službeni glasnik, Beograd, str. 147-162.
- Mortensen, M.S., (1997) *Public Relations in Crisis and Disaster*. Oslo: Atlantic Press, r. 48.
- Zakon o vanrednim situacijama (Sl. glasnik RS br. 111/09, 92/11, 93/12)
- Živković, R. (2007), *Krizni menadžment u turizmu, Upravljanje turističkim destinacijama*, FTHM, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 45.

Datum prve prijave: 04.04.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 04.10.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – APA Sixth Edition:

Sekulić, S. (2017, January 15). Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta. (Z. Cekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 108-117. doi:10.12709/FBIM.05.05.01.11

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Sekulić, Saška. "Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta." Edited by Zoran Cekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 108-117. doi:10.12709/fbim.05.05.01.11.

Style – GOST Name Sort:

Sekulić Saška Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Cekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 108-117.

Style – Harvard Anglia:

Sekulić, S., 2017. Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 108-117.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta. **Sekulić, Saška**. [ed.] Zoran Cekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 108-117.



NETO NASUPROT BRUTO KAPITALNIM TIJEKOVIMA U LUKASOVOM PARADOKSU

NET VERSUS GROSS CAPITAL FLOWS IN THE LUCAS PARADOX

Tajana Toš Public

The University of Applied Sciences Baltazar, Zaprešić, Croatia

Suzana Đorđević

The University of Applied Sciences Baltazar, Zaprešić, Croatia

Marko Lajtman

The University of Applied Sciences Baltazar, Zaprešić, Croatia

©MESTE

JEL Category: F02, F21, F32

Apstrakt

Cilj rada je, u vrijeme globalizacije, financijske liberalizacije i kriza, objasniti potrebu analiziranja bruto kapitalnih tijekova umjesto neto kapitalnih tijekova i tako obrazložiti razlike u zaključcima o postojanju Lukasovog paradoksa. Rad u prvome definira razlike između neto kapitalnih tokova i bruto kapitalnih tokova. U drugom dijelu rada predstavljen je pregled istraživanja obzirom na vrstu korištenih podataka. Zaključci tih istraživanja potom su uspoređeni obzirom na vrstu kapitalnih tokova – bruto ili neto, pod pretpostavkom da neto kapitalni tokovi daju drugačije efekte na Lukasov paradoks od bruto kapitalnih tokova. Kao zaključak rad daje tri početne pretpostavke u istraživanju paradoksa. Prva predstavlja neto kapitalne tokove kao relativno stabilne varijable obzirom na šokove na tržištu. Druga opisuje bruto kapitalne tokove kao mnogo veće i volatilnije na promjene od neto tokova. Treća preporuka rada pozicionira sve kapitalne bruto tokove, kapitalne priljeve i kapitalne odljeve, kao prociklične varijable. Razumijevanje kapitalnih tokova i lukasovog paradoksa u ekonomiji modernog društva direktno daje odgovor na pitanje konvergencije zemalja u dugom periodu i tako preispituje postojeće neoklasične teorije rasta i pomiče ih u novu, globaliziranu eru liberalizacije i kriza.

Ključne riječi: Lukasov paradoks, neto kapitalni tokovi, bruto kapitalni tokovi

Abstract

The aim of this paper is to elaborate the need of analyzing gross capital flows instead of net capital flows in time of globalization, financial liberalization

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Tajana Toš Public

 tajana.tos.public@bak.hr



and crisis and by doing that explaining all the differences in conclusions of existence of Lucas paradox. Paper is first defining differences between net capital flows and gross capital flows. The second part of the paper is giving an overview of studies compared to the data used in the research. Conclusions of those researches are then compared considering the type of capital flows – gross or net, assuming that net capital flows are showing different effects on Lucas paradox than gross capital flows. As a conclusion paper gives three statements. First is setting net capital flows as a relatively stable variable regardless the shocks on the markets. Second one is describing gross capital flows as larger and more volatile to changes than net capital flows. The third conclusion of the paper is positioning all the gross capital flows, capital inflows and capital outflows, as a procyclical variables. Understanding the capital flows and Lucas paradox in the economy of modern society is directly answering the question of convergence of countries in the long term and thereby questioning existing neoclassical growth theories and shifting them into a new, globalization era of liberalization and crisis.

Keywords: Lucas paradox, net capital flows, gross capital flows

1 UVOD

Prateći osnovne ekonomske zakone i primjenjujući ih na tržište kapitala, a prema neoklasičnoj teoriji rasta, kapital bi se trebao kretati od „bogatijih“ zemalja prema „siromašnijim“ zemljama. Ako bogatije zemlje definiramo kao zemlje sa više kapitala po radniku, prema teoriji, kapital bi trebao biti jeftiniji, a time bi i granični proizvod kapitala trebao biti manji. Drugim riječima, povrat kapitala u bogatima zemljama trebao bi biti manji nego kod siromašnih zemalja. Polazeći od Solowog modela, zemlja s više kapitala po radniku trebala bi izvoziti kapital (štednju) u zemlju s manje kapitala po radniku do izjednačavanja kapitala po radniku u zemljama. U prvoj eri financijske globalizacije (prije prvog svjetskog rata) bogate zemlje zaista i jesu bile «bankari svijeta» (Schularick, 2006), ali od tada internacionalni kapitalni tokovi dramatično su se promijenili i kapital ne uspijeva teći od bogatih prema siromašnim zemljama.

Lukasov članak iz 1990. godine teorijski objašnjavajući tokove kapitala problematizira smjer i alokaciju tokova kapitala. Članak tako pokreće cijeli niz istraživanja tokova kapitala koji kao zaključak imaju gotovo oprečne rezultate. Dok se na istraživanjima globalnih podataka Lukasov paradoks neosporno dokazuje, podaci za Europsku uniju su suprotni i nekonzistentni.

Problem u istraživanju Lukasovog paradoksa tako leži u nekoliko osnovnih postavka modela. Prvi problem je odabir zemalja čiji podaci se koriste za istraživanje (većina istraživanja fokusira se na globalnim podacima, dok se samo rijetki radovi bave regionalnim podacima), drugi problem je

drugačije definiranje kapitala (neki radovi fokusirani su na sve kapitalne tokove, dok se neki radovi fokusiraju samo na privatne kapitalne priljeve), dok je treći problem vrsta kapitala (gotovo sva istraživanja koriste podatke neto kapitalnih tokova). Objašnjenje ovako dobivenih različitih podataka istraživanja ovaj članak pronalazi upravo u vrsti kapitala čiji se podaci analiziraju. Naime, u većini istraživanja koriste se podaci neto kapitalnih tokova, a zanemaruju bruto kapitalni tokovi.

Cilj rada tako je objasniti potrebu analiziranja bruto kapitalnih tokova umjesto neto kapitalnih tokova i tako obrazložiti razlike u zaključcima o postojanju Lukasovog paradoksa.

2 LUKASOV PARADOKS I KAPITALNI TOKOVI

2.1 Lukasov paradoks

Usprkos teoriji, Lukas (Lucas, 1990) uspoređujući granični proizvod kapitala SAD-a i Indije dokazuje da bi se sav kapital trebao kretati od SAD-a prema Indiji jer granični proizvod kapitala Indije čak 58 puta veći od onog u SAD-u. Kao objašnjenje zašto tako nije u stvarnosti Lukas iznosi četiri moguća objašnjenja paradoksa: nedostaci tržišta kapitala (institucije, politički rizik i sl.), prepreke mobilnosti kapitala i monopol, razlike u ljudskom kapitalu i razlike u eksternim korisnostima ljudskog kapitala.

Lukasov paradoks uvršten je kao jedna od glavnih „puzzla“ u međunarodnoj makroekonomiji i financijama zajedno sa visokom korelacijom između štednje i investicija u OECD zemljama (the Feldstein-Horioka puzzle), nedostatkom prekomorskih investicija od rezidenta matične

zemlje (the home bias puzzle) i niska korelacija consumption growth across countries (the risk sharing puzzle).

Teorijska objašnjenja Lukasovog paradoksa mogu se podijeliti u dvije kategorije. Prva grupa, koja se temelji na razlikama u fundamentima koji utječu na proizvodnu strukturu kao tehnologija, politika i institucionalna struktura, paradoks objašnjava kroz sklonost investitora da ulažu u zemlje sa više ljudskog kapitala, boljim institucijama, manje korumpiranosti (Magendzo, 2001 i Massoud, 2003) Druga grupa temelji se na internacionalnim nedostacima tržišta kapitala kao rizik ulaganju u neku zemlju (Shleifer i Wolfenzon, 2002)

Iako je Lukas pokrenuo lavinu istraživanja na temu paradoksa literatura je još uvijek nedostatna za objašnjenje toka kapitala. Empirijska literatura fokusira se uglavnom na eksterne (push) i interne (pull) faktore koji određuju tok kapitala, ali još uvijek se empirijski ne pronalazi objašnjenje u fundamentalnim razlikama ili u nedostacima tržišta.

Lukasov članak iz 1990. godine pokrenuo je istraživanja i studija koje su paradoks pokušale objasniti ne samo na temelju Lukasovih pretpostavki već i alternativnih rješenja (Tornell and Velasco, 1992). Dio radova daje indirektnu povijesnu dokazu da su školovanje, prirodni resursi i demografski faktori dio rješenja paradoksa (Schularick, 2006). Empirijski radovi o odrednicama toka kapitala fokusirajući se na eksterne i interne faktore najviše istražuju direktne strane investicije. Nekoliko radova empirijski dokazuje da politička stabilnost (Clark i Jokung, 1998) i otvorenost tržišta (Sweder i Franken, 2010) su ključni faktori u kapitalnim tokovima (Reinhart i Rogoff, 2004). U određivanju bilateralnih „equity flows“ i vanjskog duga istraživanja pronalaze dokaze paradoksa u nedostacima međunarodnih tržišta kredita (Hagen i Zhang, 2014)

Cijeli niz studija i istraživanja također dokazuje uloga institucija (Lothian, 2006) i njenih nedostataka u oblikovanju međunarodnih kapitalnih tokova (Schularick i Steger, 2008).

Ono što je većini radova zajedničko je da se tokovi proučavaju u cijelom svijetu, a vrlo rijetko u regijama. Usprkos tome nekoliko značajnijih radova fokus istraživanja stavlja na određene zemlje (Udry i Anagol, 2006, Taub i Zhao, 2008,

Brafu-Insaidoo i Biekpe, 2011, He, Rui i Zha, 2011)

Europa, doduše prema rijetkim radovima (Herrmann i Kleinert, 2014, Buch i Piazzolo, 2001, Hagen and Schmitz, 2007) ne pokazuje paradoksalne tokove kapitala. Štoviše, empirijska istraživanja pokazuju da tokovi kapitala prate pretpostavke neoklasične teorije. Značajno veći protok kapitala registrira se u Europskoj uniji nego u ostalim regijama svijeta. Jedan od razloga pronalazi se u monetarnoj uniji, a razlike kod zemalja koje nemaju uveden euro zapravo je još jedan od dokaza da monetarna unija ispunjava očekivanja teorije. Usprkos tome kriza je ipak pokazala da visok stupanj financijske integracije nužno ne znači i efikasnu alokaciju kapitala. Druga implikacija je da su se zemlje članice zaduživale po previše povoljnim uvjetima baziranim na optimističnim očekivanjima i da su podcijenile rizik svojstven konvergencijskom procesu.

Istraživanja se razlikuju po uzorku zemalja i definiranju kapitala. Iako veći dio istraživanja proučava neto kapitalne tokove kriza je fokus istraživanjima pomaknula na bruto kapitalne tokove. Neki radovi fokusiraju se na sve kapitalne tokove, dok se dio fokusira na privatne priljeve kapitala.

2.2 Bruto i neto kapitalni tokovi u paradoksu

Kao posljedica globalne financijske krize proučavanje dinamike i alokacije kapitala postala je sve češća tema proučavanja i analiza. Većina radova koristi kao varijablu neto kapitalne tokove, dok vrlo rijetko u postojećim radovima se proučava bruto kapitalni tokovi kapitala.

Neto kapitalni tokovi tako su najčešće definirani kao razlika između kapitalnih priljeva stranih i kapitalnih odljeva domaćih agenata. Puno manje je poznavanje kretanja kapitala u bruto kategoriji tih dvaju komponenata.

Pod pretpostavkom da se domaći i strani investitori ne ponašaju nužno jednako, već upravo suprotno, da se vrlo često ponašaju različito u novije vrijeme, posebno u postkriznom periodu, naglasak se sve više stavlja na bruto kapitalne tokove.

Iako Lukas u svom radu iz 1990. ne specificira koju vrstu kapitalnih tijekova je potrebno proučavati za dokazivanje paradoksa, generalno je prihvaćen princip neto kapitalnih tokova.

Proučavanje neto kapitalnih tokova, posebice u vrijeme i nakon šokova na tržištu međutim u mnogočemu je nelogičan. Ako pod teorijskom pretpostavkom da na smanjenje kapitalnih neto tokova može utjecati ili smanjenje priljeva stranih agenata ili povećanje odljeva domaćih agenata potpuno je jasno da se kretanja kapitala od bogatijih zemalja prema siromašnim zemljama nikako ne može svesti na razliku dvaju bruto tokova (priljeva i odljeva).

Smanjenje neto kapitalnih tokova može biti posljedica "Sudden stop" koji u vrijeme krize nastaje zbog smanjenja priljeva kapitala stranih agenata ili kao posljedica "Capital flight" koji nastaje kao povećanje odljeva domaćih agenata. Razumijevanje nastanka kriza ili promjena u kapitalnim tokovima tako se promatranjem neto kapitalnih tokova ne može prepoznati. S druge strane, bruto kapitalni tokovi bi takve promjene jasno prepoznali i time pridonijeli razumijevanju nastalih promjena i njihovih posljedica.

Alfaro, Kalemli-Ozcan i Volosovych (2008.) u jednom od utjecajnijih radova na ovom području "Why doesn't capital flow from rich to poor countries?" svoje istraživanje globalnog kretanja kapitala u periodu od 1970 do 2000. godine temelje upravo na bruto kapitalnim tokovima i dokazuju postojanje paradoksa. Po uzoru na taj rad istraživanje za Europu provodi Deutsche Bundesbank (2014.) koja za razliku od Alfara et al ne dokazuje postojanje Lukasovog paradoksa koristeći neto kapitalne tokove. Ova dva rada tako imaju oprečne rezultate koji smatramo kao posljedica korištenja različitih kapitalnih tokova.

Činjenica je neosporna ako se fokusiramo na neke od zaključaka rada Bundesbanke. Naime, prema istraživanjima koja su napravljena na neto kapitalnim tokovima rad ne dokazuje postojanje Lukasovog paradoksa niti u euro području, zemljama Europske unije, a niti u globalnim tokovima. Međutim, rad u jednom dijelu prateći postavke Alfara et al. proučava i bruto kapitalne tokove. Zanimljiva je činjenica da se Lukasov paradoks dokazao korištenjem podataka za bruto kapitalne tokove posebice za zemlje u razvoju. Prema proučavanoj literaturi i rezultatima istraživanja tako nikako sa sigurnošću ne možemo tvrditi da je Europa izuzeta od Lukasovog paradoksa, već naprotiv da se za Europu istraživanja nužno moraju provesti na bruto

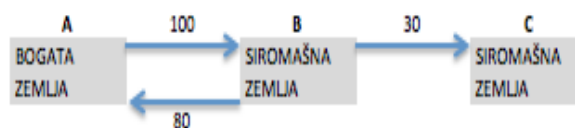
kapitalnim tokovima. Spomenuti članak Bundesbanke ipak smatra da je korištenje bruto kapitalnih tokova kontraverzno, ali ga proučava obzirom na početak krize. To također potkrepljuje činjenicu da se neto kapitalnim tokovima ne može mjeriti utjecaj šokova na tržište.

Shin (2012) naglašava da je razlika u neto i bruto kapitalnim tokovima klasična tema internacionalnih financija, ali da u vrijeme globalnog bankarstva pažnja treba biti usmjerena na bruto kapitalne tokove. Shin se tako nadovezuje i dodatno potkrepljuje radove o važnosti bruto kapitalnih tokova Borio i Disyatat (2011) i Obstfeld (2012a, 2012b).

Rad koji 2013. dokazuje važnost bruto kapitalnih tijekova autora Borner et al. "Gross capital flows: Dynamics and crises" zaključuje nove "stilizirane činjenice" o bruto kapitalnim tijekovima koje sve u konačnici govore u prilog proučavanju bruto, a ne neto kapitalnih tokova. Rad tako mijenja važne teorijske pretpostavke u internacionalnim tokovima kapitala.

3 TEORIJSKI PRIMJER PROUČAVANJA BRUTO KAPITALNIH TOKOVA

Teorijsko objašnjenje možemo svesti na vrlo jednostavan primjer. Recimo da imamo dvije zemlje, bogatu i siromašnu. Prema neoklasičnoj teoriji agenti bogate zemlje bi, obzirom na Solow model i pod pretpostavkom prinosa na kapital, trebali ulagati u siromašniju zemlju. Jednostavan teorijski prikaz dan je Slikom 1.



Slika 1. Teorijski prikaz toka kapitala

Bogata zemlja ulaže 100 jedinica u siromašnu, dok istovremeno siromašna ulaže 80 jedinica u bogatu. Teorijski u ovom primjeru nema Lukasovog paradoksa, jer neto kapitalni tok je pozitivan za zemlju B (+20). No, ako zemlja B uloži još 30 jedinica u siromašniju zemlju C neto kapitalni tokovi postaju negativni za zemlju B (-10) Lukasov paradoks prema ovoj situaciji bio bi dokazan, no jasno je da kapital i u ovoj situaciji putuje od bogatijih zemalja prema siromašnjim i da ne postoji slučaj paradoksa. Kada bi istu

situaciju promatrali sa strane zemlje A Lukasov paradoks ne bi bio dokazan i situacija bi pratila neoklasične pretpostavke toka kapitala jer je još uvijek više kapitala uloženo u siromašniju zemlju nego što je bogata zemlja A imala priljeva.

Prema ovom modelu proučavanje neto kapitalnih tokova tako može dati krive zaključke i dokazivati ili opovrgnuti Lukasov paradoks temeljen na krivim pretpostavkama. Međutim promatrajući bruto kapitalne priljeve i odljeve kapitala takvi oprečni rezultati bili bi onemogućeni.

Situaciju u kojoj možemo pravdati korištenje neto kapitalnih tokova bila bi samo pod uvjetom da se promatraju tokovi kapitala na globalnoj razini uključujući sve zemlje svijeta. Istraživanja regije, dijela zemalja ili samo određene zemlje tako ne može biti dokazano na temelju analize neto kapitalnih tokova.

Sljedeća pretpostavka je da se prilikom šokova na tržištu neto kapitalni tokovi u bitnome ne mijenjaju tj. da ne reagiraju na šokove. Na istom teorijskom modelu promatrajući isključivo zemlje A i B pretpostavimo šok tržišta kao posljednja financijska kriza. Tijekom takvih razdoblja jasno je da se kretanja kapitala bitno smanjuju. Recimo da se odljev (bruto) kapital zemlje A smanjio na 50, a zemlje B na 30. Neto kapitalni tok i dalje je pozitivan za zemlju B (+20) iako se bruto kapitalni tijekovi rapidno smanjuju.

Iz navedenog jasno je zaključiti da se promatranjem neto kapitalnih tokova ne mogu pratiti promjene tržišta niti bilježiti šokovi ili reakcije kapitala na iste. To time čini još jedan od argumenata za proučavanje bruto kapitalnih tokova umjesto neto kapitalnih tokova.

3.1 Problemi istraživanja postojanja Lukasovog paradoksa

Problem u istraživanju Lukasovog paradoksa tako leži u nekoliko osnovnih postavka modela. Prvi problem je odabir zemalja čiji podaci se koriste za istraživanje (većina istraživanja fokusira se na globalnim podacima, dok se samo rijetki radovi bave regionalnim podacima), drugi problem je drugačije definiranje kapitala (neki radovi fokusirani su na sve kapitalne tokove, dok se neki radovi fokusiraju samo na privatne kapitalne priljeve), dok je treći problem vrsta kapitala

(gotovo sva istraživanja koriste podatke neto kapitalnih tokova).

Iako Lukas u svom članku prikazuje tok kapitala na samo dvije zemlje odabir zemalja u proučavanju paradoksa vrlo je različit. Time se i smatra jednim od "problema" prilikom analize Lukasovog paradoksa. Naime, prema već spomenutom, paradoks u globalnim razmjerima može podnijeti istraživanja na neto kapitalnim tokovima i time se mogu donijeti, doduše krnji, zaključci o tokovima kapitala. Međutim, svaka dublja analiza čak i globalnih tokova ponovno iziskuje proučavanje bruto kapitalnih tokova. Time odabir zemalja svakako postaje jedan od vrlo važnih pretpostavki Lukasovog paradoksa. U proučavanju tokova određenih zemalja ili regije problem je još istaknutiji. Naime, postavlja se pitanje da li je potrebno proučavati samo kretanja unutar regije i zanemariti priljeve ili odljeve izvan regije ili određenih zemalja i ako se takva kretanja zanemaruju da li ona u bitnome utječu na rezultat istraživanja. Najjednostavnije to možemo prikazati na primjeru iz slike 1. Ako su zemlje A i B zemlje regije koje se promatra da li odljevi zemlje B u zemlju C treba zanemariti obzirom da on u bitnome mijenja zaključak. Drugi spomenuti problem je definiranje kapitala- svi kapitalni tokovi, neki kapitalni tokovi, privatni kapitalni tokovi itd.

I treći najvažniji problem je odabir kapitalnih tokova – bruto ili neto. Za potrebe ovog rada predstavljene su samo pretpostavke koje pridonose rješavanju trećeg problema – vrste kapitala.

3.2 Pretpostavke vrste kapitala

Prva pretpostavka proizlazi već iz samog teorijskog okvira prikazanog na Slici 1. Neto kapital tok definiran kao razlika između kapitalnih priljeva i odljeva jasno je nepromjenjiv ako se kapitalni priljevi i odljevi jednako kreću u svom povećanju ili smanjenju. Ako se priljevi i odljevi kreću zajedno zaključak je da se kao što je i pretpostavljeno u objašnjenju slike 1. neto kapital neće u bitnome promijeniti što tako čini neto kapitalne tokove stabilne bez obzira na kretanja na tržištima. Brojnim istraživanja koja u potpunosti potvrđuju i teorijske pretpostavke se za vrijeme kriza priljevi i odljevi smanjuju, kao što se u vrijeme nakon kriza priljevi i odljevi kapitala postepeno povećavaju. Usprkos velikim promjenama u bruto

kapitalnim tokovima, neto kapitalni tokovi se mijenjaju bitno manje ili se uopće ne mijenjaju. U promatranju samo neto kapitalnih tokova tijekom vremena tako uopće ne primjećujemo periode kriza ili rasta. Time dolazimo do prve pretpostavke proučavanja Lukasovog paradoksa.

3.2.1 **Neto kapitalni tokovi su relativno stabilne varijable obzirom na šokove na tržištu**

Ako je neto kapitalni tok razlika priljeva i odljeva tada je sasvim jasno da su bruto kapitalni tokovi veći od neto kapitalnih tokova. Prema danom teorijskom primjeru bruto kapitalni priljev u zemlju B je 100, odljev 80, dok je neto kapitalni tok 20 jedinica. Istraživanja bruto kapitalnih tokova ne samo da po logici daju zaključak o većim tokovima već se ti isti tokovi povećavaju s vremenom. Isti trend povećanja ipak nije zabilježen kod neto kapitalnih tokova. Broner et al. (2013) mjerenjem bruto kapitalnih tokova kao postotak trenda bruto domaćeg proizvoda dokazuju povećanje tijekom vremena u svijetu, posebice u zemljama visokog dohotka i zemljama srednje visokih dohodaka. Kapitalni priljevi stranih agenata tako su se povećali za 4,8% za zemlje srednje visokog prihoda i do 15% za zemlje visokog dohotka od trenda bruto domaćeg proizvoda 2000tih godina. Gotovo isti trendovi primjećuju se i kod kapitalnih odljeva. „Usprkos signifikantnoj pažnji u literaturi, ne postoji jasan dokaz takvog pozitivnog trenda u neto kapitalnim tokovima.“ (Broner et al, 2013, str. 117) Koristeći mjeru standardne devijacije bruto kapitalni tokovi pokazuju veću volatilnost od neto kapitalnih tokova što još jednom pokazuje jasnu potrebu analiziranja bruto umjesto neto kapitalnih tokova. Obrazloženim dolazimo do druge pretpostavke dokazivanja Lukasovog paradoksa istraživanjem bruto kapitalnih tokova.

3.2.2 **bruto kapitalni tokovi su veći i volatilniji na promjene od neto tokova**

Pretpostavku simultanog kretanja priljeva i odljeva kapitala koji u konačnici daje neto kapitalni tok dokazao je i Broner et al. (2013) na podacima za 9 zemalja. Dokazuje jaku pozitivnu vezu između priljeva i odljeva čime dolazi do zaključka da se oni kreću u „tandemu“. Signifikantan je i zaključak da se navedene varijable priljeva i odljeva kreću simultano ne samo u vrijeme prije kriza, već i u vrijeme krize. To i slična istraživanja bruto kapitala također pokazuju jaku pozitivnu vezu sa

kretanjima bruto domaćeg proizvoda tj. stopama rasta bruto domaćeg proizvoda. Bitno manja, katkad i negativna, veza pak dokazana je na istraživanjima kretanja neto kapitalnih tokova obzirom na stanje gospodarstva.

Ako procikličnost definiramo kao pozitivnu koleraciju između promatranih varijabli i stanja gospodarstva tada može doći do treće pretpostavke.

3.2.3 **kapitalni bruto tokovi, kapitalni priljevi i kapitalni odljevi, su prociklične varijable**

Svaka od tri pretpostavke modela polazeći od teorijske pretpostavke, a dokazujući ih na podacima, tako vodi do jasnog zaključka o važnosti promatranja bruto kapitalnih tokova umjesto neto kapitalnih tokova. Povezivajući to sa istraživanjima Lukasovog paradoksa koji je u većini radova istraživao i analizirao na neto kapitalnim tokovima ove pretpostavke daju djelomično objašnjenje odstupanja, a katkad i oprečnost zaključaka istraživanja.

4 **DOPRINOS PROUČAVANJU BRUTO KAPITALNIH TOKOVA**

Iako bruto kapitalni tokovi za potrebe ovog članka su obrazloženi u kontekstu Lukasovog paradoksa proučavanje bruto umjesto neto kapitalnih tokova i važnost razlikovanja rezultata tih istraživanja je mnogostruko šira od dokazivanja problema alokacije kapitala od bogatih na siromašne zemlje.

Kao najveći doprinos varijable bruto kapitalnih tokova pronalazimo u razumijevanju ponašanja agenata. Danas je, posebice gledano kroz globalizaciju, a time i globalne efekte krize no ikada do sada važnije razumijeti promjene u kretanju kapitalnih tokova. U tom kontekstu, a obzirom na dokazane pretpostavke, zaključci se ne mogu donositi temeljem neto kapitalnih tokova. Razumijevanje ponašanja stranih agenata (priljevi kapitala) i domaćih agenata (odljevi kapitala) više ne može biti zanemareno proučavanjem agregiranih tokova jer ono više nije dovoljno za opisivanje stvarnog kretanja i promjena u kapitalu.

Iako je tradicionalno neto kapitalni tijek bio promatrana varijabla, ne samo znanstvenog istraživanja, već i baza donošenja odluka policy makera na temelju dokazanog jasno je da je nužnost za pravilno donošenje politika neto

kapitalni tok postao gotovo neupotrebljiv. Razumijevanje razloga smanjenja u neto kapitalnim tokovima koji može biti dvojak – smanjenje stranih investicija (priljev) ili povećanje domaćih investicija u stranu zemlju (odljev) u bitnome može promijeniti politiku i donošenje odluka.

5 ZAKLJUČAK

Lukas u svom članku koji pokreće lavinu istraživanja vezanih za kretanje kapitala od bogatih prema siromašnima ne precizira vrstu kapitala koju je potrebno proučavati. Time su sva daljnja istraživanja u bitnome različita u svojim postavkama modela, a time logično i u svojim zaključcima. Neusporedivost tih istraživanja, oprečnost u zaključcima i na koncu vrlo šarolike preporuke za postavke nove teorije rasta tako ne dokazuju u potpunosti jasno točnost neoliberalne teorije rasta, ali je isto tako ne opovrgavaju.

Neupitno je ipak da se proučavanjem neto kapitalnih tokova Lukasov paradoks dokazuje samo na globalnim podacima, dok na podacima za regije ili samo određene zemlje dokazivost Lukasovog paradoksa postaje upitna. Vrsta kapitala, kao samo jedan od više prepoznatih problema istraživanja, tako postaje i jedan od odgovora na različitost zaključaka modela. Teorijskim pretpostavkama ovog rada, a dokazima istraživanja drugih autora tako je

stavljen naglasak na bruto umjesto neto kapitalne tokove. Naglasak se u bitnome svodi na tri pretpostavke od kojih svaka upućuje na važnost bruto kapitalnih tokova kao promatrane varijable u istraživanjima. Time svako daljnje istraživanje Lukasovog paradoksa bi trebalo kao argument za korištenje podataka o bruto kapitalnim tokovima pronaći u činjenicama da su neto kapitalni tokovi relativno stabilni obzirom na šokove na tržištu, da su bruto kapitalni tokovi veći i volatilniji od neto kapitalnih tokova i da su kapitalni bruto tokovi prociklične varijable.

Razumijevanje kapitalnih tokova u vrijeme globalizacije i financijskih kriza tako nužno dovodi do zaključka da se dokazivanjem kretanja kapitala obrnutim tokom – od siromašnih prema bogatima u pitanje dovodi teorija konvergencije zemalja. Od postavka Solowog modela do stvaranja unija između ostalog u svrhu izjednačavanja gospodarskog stupnja razvoja zemalja, pa sve do osnovnih temelja rasta ekonomija neoliberalna teorija tako je više no ikada do sada u povijesti dovedena u pitanje. Doprinos proučavanja bruto kapitalnih tokova osim obrazloženog unutar Lukasovog paradoksa doprinjelo bi i boljem razumijevanju ponašanja stranih i domaćih agenata i tako dalo sasvim novo svijetlo na donošenje politika posebice u vrijeme šokova na tržištu.

CITIRANI RADovi

- Alfaro, L., Kalemli-Ozcan, S., & Volosovych, V. (2008) Why doesn't capital flow from rich to poor countries? An empirical investigation. *The Review of Economics and Statistics*, 90(2), 347-368.
- Borio, C., & Disyatat, P. (2011) Global imbalances and the financial crisis: Link on no link?. BIS working papers No 346.
- Brafu-Insaidoo, W., & Biekpe, N. (2011) International capital flows and investment volatility in selected sub-Saharan African countries. *Review of Development Finance* 1, 223-228.
- Broner, F., Didier, T., Erce, A., & Schmukler, S. (2013). Gross capital flows: Dynamics and Crises. *Journal of Monetary Economics*, 60, 113-133.
- Buch, C. M., Piazzolo, D. (2001). Capital and trade flows in Europe and the impact of enlargement. *Economic Systems*, 25, 183-214.
- Clark, E., Jokung, O. (1998) Risk aversion, wealth and international capital flows. *Review of International Economics*, 6(3), 507-515.
- Franken, C., & van Wijnbergen, S. (2010, January 15). *Private Capital Flows to Low Income Countries: Country-Specific Effects and the Lucas Paradox*. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1537004> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1537004>

- He, J., Rui, O. M., & Zha, X. (2001). *Governance infrastructure and location of foreign direct investment in peoples Republic of China*. ADBI working paper series, No.324
- Herrmann, S., & Kleinert, J. (2014). *Lucas paradox and allocation puzzle – is the euro area different?*. Deutsche Bundesbank Discussion Paper No. 06.
- Lothian, J. R. (2006) Institutions, capital flows and financial integration. *Journal of International Money and Finance*, 25, 358-369.
- Lucas Jr., R.E. (1990). Why does capital flow from rich to poor countries?. *The American Economic Review*, 80(2), 91-96
- Magendz, I. I. (2001). Capital flows, exchange rate policy and growth, dissertation. University of California.
- Massoud, A. (2003) *Capital flows and economic growth in developing countries*. dissertation University of California
- Obstfeld, M. (2012a). Financial flows, financial crises and global imbalances. *Journal of International Money and Finance*, 31, 469-480.
- Obstfeld, M. (2012b), Does the Current Account Still Matter?. *American Economic Review* 102(3), 1-23.
- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. (2004). Serial default and the paradox of rich-to-poor capital flows. *AEA papers and proceedings*, 53-58
- Schularick, M. (2006). A tale of two „Globalizations“: Capital flows from rich to poor in two eras of global finance. *International Journal of finance and economics*, 11, 339-354.
- Schularick, M., & Steger, T. M. (2008). The lucas paradox and the quality of institutions: then and now. *Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin*, 3
- Shin, H. S. (2012). *Global banking glut and loan risk premium*. Mundell-Fleming Lecture, IMF Annual Research Conference.
- Shleifer, A., & Wolfenzon, D. (2002). Investor protection and equita markers. *Journal of Financial Economics*, 66, 3-27.
- Taub, B., & Zhao, R. (2008). Why doesn't Luxembourg send all its capital to India?. *Journal of Macroeconomics*, 30, 1335-1346.
- Tornell, A. & Velasco, A. (1992, December). The Tragedy of the Commons and Economic Growth: Why Does Capital Flow from Poor to Rich Countries?. University of Chicago Press: *Journal of Political Economy*, 100(6), 1208-31.
- Udry, C., & Anagol, S. (2006). The return to capital in Ghana. *AEA papers and proceedings*, 96(2), 388-393.
- van Wijnbergen, S., & Corine, F. (2010). Private capital flows to low income countries: country-specific effects and the Lucas paradox, *Tinbergen Institute Discussion Paper*, 10-003/2
- von Hagen, J., Zhang, H. (2014). Financial development, international capital flows, and aggregate output. *Journal of Development Economics*, 106, 66-77.

Datum prve prijave: 02.03.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 10.10.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – **APA Sixth Edition:**

Toš Bubić, T., Đorđević, S., & Lajtman, M. (2017, January 15). Neto nasuprot bruto kapitalnim tijekovima u Lukasovom paradoksu. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 118-126. doi:10.12709/fbim.05.05.01.12

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Toš Bubić, Tajana, Suzana Đorđević, and Marko Lajtman. "Neto nasuprot bruto kapitalnim tijekovima u Lukasovom paradoksu." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 118-126. doi:10.12709/fbim.05.05.01.12.

Style – **GOST Name Sort:**

Toš Bubić Tajana, Đorđević Suzana and Lajtman Marko Neto nasuprot bruto kapitalnim tijekovima u Lukasovom paradoksu [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 118-126.

Style – **Harvard Anglia:**

Toš Bubić, T., Đorđević, S. & Lajtman, M., 2017. Neto nasuprot bruto kapitalnim tijekovima u Lukasovom paradoksu. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 118-126.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Neto nasuprot bruto kapitalnim tijekovima u Lukasovom paradoksu. **Toš Bubić, Tajana, Đorđević, Suzana and Lajtman, Marko.** [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, FBIM Transactions, Vol. 5, pp. 118-126.



UPRAVLJANJE KVALITETOM I PRIMENA HACCP STANDARDA U TRGOVINI

HACCP QUALITY MANAGEMENT AND APPLICATION OF HACCP STANDARDS IN TRADE

Dragan Vukomanović

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“ u Beogradu,
Beograd, Srbija

Slavko Ivković

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“ u Beogradu,
Beograd, Srbija

Asim Busch-Pusitsch

NHZ d.o.o, Ljubljana, Slovenija

©MESTE

JEL Category: L15, O24, O32

Apstrakt

Termin kvalitet je sve češće prisutan kao imperativ u savremenom poslovanju. Ukoliko želi da bude konkurentno na tržištu, svako preduzeće mora biti fokusirano na kvalitet u svim segmentima svog poslovanja, jer se smatra da kvalitet proizvoda i usluga predstavlja najmoćnije oružje savremenog preduzeća. Kvalitet je pojam koji nije lako definisati, ali se sa sigurnošću može reći da je on relativna veličina.

Uvođenje politike kvaliteta i standarda kvaliteta u trgovini proizilazi iz njene delatnosti, tačnije jasno je da trgovina nudi širok asortiman proizvoda i usluga, a u zavisnosti od veličine objekta, taj broj može da se kreće i do nekoliko hiljada. Iz ovoga proizilazi da ni maloprodajni objekti ni potrošači nisu u mogućnosti da na pravi i stručan način obave kontrolu kvaliteta robe koju oni prodaju ili kupuju. HACCP standard se u trgovini koristi kao jedan od standarda kojima je uspostavljen sistem kvaliteta i bezbednosti hrane.

Ključne reči: upravljanje kvalitetom, politika kvaliteta, standardizacija, HACCP standard

Abstract

The term quality is more and more present as an imperative in modern business. If you want to be competitive in the market, every company

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Dragan Vukomanović

dragan.vukomanovic@gmail.com



needs to be focused on quality in all segments of its business, because it is considered that the quality of products and services is the most powerful weapon of the modern enterprise. Quality is a concept that is not easy to define, but we can safely say that on relative size.

The introduction of a quality policy and quality standards in trade arising from its activities, namely it is clear that the store offers a wide range of products and services, depending on the size of the building, that number can range up to several thousand. From this it follows that there is no retail stores not consumers are not able to properly and competently perform the quality control of the goods they sell or buy. HACCP standard in the trade is used as a standard which established a system of quality and food safety.

Keywords: quality management, quality policy, standardization, HACCP standard

1 UPRAVLJANJE UKUPNIM KVALITETOM PROIZVODA

Reč kvalitet potiče od latinske reči *qualis* što u bukvalnom prevodu znači svojstvo, osobina, vrednost. Kvalitet se može definisati i kao nivo zadovoljenja zahteva korisnika, kao pogodnost za upotrebu, ali i kao dobijenu vrednost za uloženi novac. Tokom godina sam pojam kvaliteta razvijao se i danas se njegova suština odnosi na provere, ispitivanje i verifikaciju proizvoda, preko obezbeđenja kvaliteta poslovnih procesa primenom sistema kvaliteta od ISO 9000 do danas najčešće korišćenog sistema TQM koji predstavlja menadžment ukupnog kvaliteta. (Mašić, 2009)

U različitim državama pojam kvaliteta ima različito značenje, pa tako u Japanu kvalitet predstavlja perfekciju, u Nemačkoj kvalitet predstavlja kada je proizvod usaglašen sa specifikacijom, dok je u Americi kvalitet nešto što je funkcionalno.

Kvalitet materijalnog proizvoda određuju i gabaritne mere (dimenzije nekog predmeta, promer, veličina, nešto što služi kao obrazac, model ili daje formu nečemu, kalup), fizičke, hemijske, organoleptičke osobine, funkcionalnost (ponašanje u upotrebi, potrošnji, očuvanje sposobnosti za nameravanu upotrebu, pouzdanost, pogodnost za održavanje, konzervaciju i reciklažu, sigurnost funkcionisanja), smanjenje štetnih uticaja na korisnike, treća lica i životnu okolinu.

Menadžeri sve više naglasak stavljaju na same procese proizvodnje proizvoda kako bi od samog početka bili sigurni da neće biti proizveden ni jedan neispravan proizvod ili proizvod lošeg kvaliteta. To sve radi u cilju osiguranja visokog kvaliteta proizvoda u fazi proizvodnje kako se ne bi moralo gubiti vreme na kontrolu kvaliteta nakon završetka procesa, kako je uglavnom već kasno

za popravke. Ceo proces se odvija u saradnji sa svim zaposlenima, posebno sa radnicima koji su direktno odgovorni za kvalitet dobijenog proizvoda, ali tu su i ostali menadžeri, zatim marketing proizvodnje.

Ukoliko se ceo proces odvija na standardan način neće biti odstupanja u kvalitetu proizvedenog proizvoda i menadžeri tokom provere neće se doći do bilo kakvih odstupanja. Međutim, ukoliko se nađe na neispravan proizvod potrebno je sagledati razloge za to. Kao najčešći uzroci lošeg kvaliteta u samom proizvodu spominju se: (Todosijević, 2009)

- ljudske greške u radu,
- nedostatak na mašini uzrokovan slabim održavanjem,
- loš materijal,
- manjkavost operacija, kao što su promene brzine i temperature,
- promene iz okoline kao što su vlažnost, prašina ili temperatura,
- greške u kontrolnoj opremi kao što su greške u mernim instrumentima i alatima.

Upravljanje kvalitetom za menadžere predstavlja putokaz kroz celokupan proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole reproduktionog procesa kako bi se dobio proizvod koji će zadovoljiti i biti usklađen sa zahtevima onih kojima je i namenjen, a to su krajnji potrošači, koji na kraju i daju konačnu ocenu o kvalitetu. Mnoga istraživanja pokazuju da preduzeća koja proizvodnju baziraju na kriterijumima standarda sa visokim kvalitetom ostvaruju daleko veću dobit od onih preduzeća koji rade po nestandardnoj proizvodnji iz koje proizvodi budu mnogo manjeg kvaliteta.

Potrebno je naglasiti da upravljanje ukupnim kvalitetom ne treba shvatiti samo kao program za

unapređenje proizvodnje, jer ono nudi odlične mogućnosti i za poboljšanje procesa logistike, prodaje, servisa, nabavke, istraživanja, razvoja i menadžmenta. Ono takođe podrazumeva sistemsku perspektivu i uključuje promene u svim procesima i funkcijama u organizaciji. Osim što poboljšava unutrašnje funkcije organizacije, uspostavljanje upravljanja ukupnim kvalitetom uliva poverenje korisnicima i izaziva lančanu reakciju kod isporučioaca i stejkholdera.

2 STANDARDIZACIJA I KVALITET U TRGOVINI

Reč *standard* je reč engleskog porekla i mnoga ima značenja kao što su tipičan oblik proizvoda, norma, obrazac merilo, klasičan primerak, pravilo, prosek, nivo, osnovna mera ili težina po kojoj se određuju druge mere. To je i uobičajena, normalna cena, ukupnost životnih uslova (prihodi, stan, ishrana, kulturne potrebe, zabava, kvalitet života). Ima i prenosna značenja kao što su uzor, ideal, nivo, stepen. Standardi se primenjuju u raznim delatnostima već od najstarije prošlosti čovečanstva za pojmove, reči, zakone, mere, novac, formule, svojstva, postupke i dimenzije proizvoda. Uvođenjem industrijske proizvodnje u preduzećima sa serijskim, a posebno masovnim načinom proizvodnje, standardi su dobili široku primenu. (Ilić, 2007)

Primenom standarda se razvija standardizacija koja vodi ka tome da se od različitih proizvoda eliminišu oni koji služe istoj svrsi ali su manje kvalitetni, i na taj način odaberu koji su najadekvatniji. Standardizacija predstavlja proces utvrđivanja i pripreme pravila sa ciljem regulisanja aktivnosti u datoj oblasti na korist i učešće svih zainteresovanih strana, naročito radi ostvarivanja sveopšte optimalne uštede, uzimajući u obzir funkcionalnu namenu i zahteve tehničke bezbednosti. Ona se zasniva na objedinjavanju nauke, tehnike i praktičnog iskustva.

Standardizacija u trgovini predstavlja poseban dogovor između kupaca i prodavača, odnosno proizvođača o bitnim karakteristikama proizvoda i usluga. Standardizacija pozitivno utiče na racionalizaciju proizvodnje, jer se usvajaju najbolja proizvodna rešenja i garantuje kvalitet proizvoda. Pozitivni uticaji standardizacije najviše dolaze do izražaja u: (Ćuzović, 2010)

- selekciji proizvoda i usluga,

- proizvodnih postupaka,
- unapređenju sporazumevanja privrednih subjekata, organizacija i država,
- sigurnosti zdravlja i zaštiti interesa potrošača i društva,
- smanjenju prepreka u trgovinskoj razmeni.

Kvalitet roba za trgovinu predstavlja imperativ s obzirom da danas kupci prilikom kupovine biraju u mnoštvu proizvoda širokog asortimana robe različitih proizvođača. Pored asortimana, tu je naravno i cena, ali savremeni kupac ima sve veće zahteve po pitanju kvaliteta. Trgovinsko preduzeće je primorano da preduzima određene mere koje će dovesti do poboljšanja kvaliteta i na taj način omogućiti sebi konkurentsku prednost.

Proces izgradnje kvaliteta za kupca koji će zadovoljiti njegove želje i zahteve, od strane trgovine, obuhvata (Mašić, 2009):

- identifikaciju želja i zahteva kupaca,
- identifikaciju karakteristika i planiranje proizvoda/usluga koji će izaći u susret kupčevim potrebama,
- razmatranje odnosa želje kupaca i procesa, odnosno načina na koji će proizvod/usluga izaći njima u susret i u tom smislu planiranje komponenti, procesa i proizvodnje,
- potrebu da se u procesu kreiranja načina za zadovoljenje želje kupaca (planiranje proizvoda, komponenti, procesa i proizvodnje) sprovodi evaluacija konkurentskih proizvoda,
- razvijanje načina izrade „predusretanja” potreba kupaca za proizvodima/uslugama,
- postavljanje prethodno utvrđenog modela procesa na prikladno mesto, kako bi se primenjivao u procesu transformacije.

Posredstvom trgovine realizuje se najveći deo robne proizvodnje, posebno robe široke potrošnje. U ostvarivanju posredničke uloge u prometu trgovina je izložena zahtevima milionske armije potrošača. Kao takva, ona nije pasivan posrednik između proizvođača i potrošača. Svaka zaboravnost trgovine u odnosu na svoje potrošače, bilo da je reč o asortimanu, kvalitetu ili uslugama, predstavlja anti marketinški čin. Da bi proizvodi iz strukture asortimana trgovinskog preduzeća naišli na prijem kod potrošača, treba da pored dizajna i cene ispunjavaju i zahteve u pogledu kvaliteta. (Ćuzović, 2012)

Sa druge strane, potrebno je kupce informisati o kvalitetu proizvoda. Programi zdravstvenog edukacije treba da pokriju opštu higijenu hrane. Takvi programi treba da omoguće potrošačima da razumeju važnost svake informacije o proizvodu, i da slede sva uputstva priložena uz proizvod kako bi mogli da naprave lični izbor. Potrošači trebaju posebno biti informisani o odnosu između kontrole vreme/temperatura i bolesti koje se prenose hranom. Takvi programi omogućavaju potrošačima da shvate značaj podataka o hrani i da poštuju uputstva priložena uz proizvode, kao i da biraju hranu na osnovu datih informacija. Posebno, potrošači bi trebalo da budu dobro obavešteni o povezanosti roka upotrebe i temperature na kojoj se namirnica čuva, sa bolestima koje mogu da nastanu putem hrane. (Codex Alimentarius CAC/RCP 1/1969, Rev 4/2003)

3 PRIMENA HACCP STANDARDA KVALITETA U TRGOVINI

HACCP standard (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) predstavlja koncept analize hazarda i kritičnih kontrolnih tačaka, a u poslednjih nekoliko godina sve više dobija na značaju, i postaje opšteprihvaćen preventivan pristup upravljanju zdravstvenom bezbednošću proizvoda u takozvanom lancu hrane/ishrane. HACCP koncept se odnosi na sve aspekte procesa proizvodnje, prometa, skladištenja, manipulacije i izlaganja prodaji hrane pa sve do neposredne potrošnje. (Radovanović, Rajković, 2009)

U trgovinskom preduzeću menadžer za sistem kvaliteta u saradnji sa predstavnikom rukovodstva za kvalitet predlaže članove HACCP tima, koje odobrava Direktor trgovinskog preduzeća. HACCP tim čine zaposleni iz svih organizacionih celina koji mogu dati doprinos svojim specifičnim znanjima i veštinama za razvoj efektivnog HACCP plana. Vođa HACCP tima odgovoran je za sve aktivnosti koje sprovodi HACCP tim prema instrukcijama menadžera za sistem kvaliteta i predstavnika rukovodstva za kvalitet. HACCP tim izrađuje detaljan opis proizvoda i njegove namene, identifikuje i analizira opasnosti u svakoj fazi procesa prometa, određuje kritične kontrolne tačke, izrađuje dijagram toka i HACCP plan, vrši verifikaciju i validaciju HACCP sistema, održava i unapređuje HACCP sistem.

Procedurom se definiše izrada HACCP planova. Primena procedure upotrebljava se kod sledećih grupa proizvoda u maloprodajnim objektima:

1. Sveže meso:
 - Sveže meso u centralnom magacinu
 - Sveže meso i proizvodi od usitnjenog oblikovanog mesa u maloprodajnom objektu
2. Pripremljena sirova jela od mesa u maloprodajnom objektu
3. Smrznuti proizvodi
 - Smrznuti proizvodi u centralnom magacinu
 - Smrznuti proizvodi u maloprodajnom objektu
4. Pekarski proizvodi u maloprodajnom objektu
5. Pripremljena termički tretirana jela u maloprodajnom objektu
6. Sveža riba u maloprodajnom objektu
7. Pripremljena jela od ribe u maloprodajnom objektu
8. Proizvodi koji se čuvaju na temperaturi od 0 do 4°C
 - Proizvodi koji se čuvaju na temperaturi od 0 do 4°C u maloprodajnom objektu
 - Proizvodi koji se čuvaju na temperaturi od 0 do 4°C u centralnom magacinu
9. Voće i povrće
 - Voće i povrće u centralnom magacinu
 - Voće i povrće u maloprodajnom objektu
10. Pripremljena sirova jela u maloprodajnom objektu
11. Proizvodi na sobnom temperaturnom režimu
 - Proizvodi na sobnom temperaturnom režimu u centralnom magacinu
 - Proizvodi na sobnom temperaturnom režimu u maloprodajnom objektu

Odgovornost za izradu HACCP planova je na tehnologu u sistemu kvaliteta u trgovinskom preduzeću u saradnji sa HACCP timom. HACCP planovi se proveravaju jednom godišnje, a revidiraju uvek kada dolazi do bilo kakve promene u postojećem sistemu ili dolazi do nastajanja novih proizvoda u asortimanu. HACCP planovi za proizvode privatne robne marke čine deo ugovora za privatnu robnu marku.

Sektor za sistem kvaliteta i održivi razvoj u trgovinskom preduzeću je odgovoran za održavanje implementiranog sistema menadžmenta kvalitetom koji čine planiranje, upravljanje i kontrola i upravljanje bezbednošću namirnica u skladu sa HACCP principima. Pored kvaliteta i bezbednosti namirnica, sektor je odgovoran za implementaciju održivog razvoja kroz programe obuka i razvoje projekata za stvaranje i unapređenje sistema održivim postupcima poslovanja.

Suštinske kontrolne mere u trgovinskom preduzeću po pravilu obuhvataju odgovarajuću kontrolu opštih uslova higijene i prevenciju unakrsne kontaminacije, posebno kontrolu temperature. Primena HACCP koncepta teško se ostvaruje u manjim prodavnicama u kojima radi isto osoblje, na istom pultu, zaduženo za prodaju sirove i termički tretirane hrane.

Zaposleni u odeljenju za kvalitet obavljaju splet različitih aktivnosti u cilju razvoja i unapređenja celokupnog poslovnog sistema uz uvek prisutnu inovativnost: održavanje elektronske baze dokumenata integrisanog sistema menadžmenta i administriranje internog portala, koordinisanje rada HACCP tima, sprovođenje higijensko-sanitarnog nadzora nad maloprodajnim objektima, usaglašavanje layout-a maloprodajnih objekata i učestvovanje u primopredaji maloprodajnih objekata u cilju izrade zahteva za rešavanje neusaglašenosti, saradnja sa eksternim organizacijama za održavanje higijene, DDD i laboratorijama za ispitivanje namirnica, izrada kriterijuma kvaliteta proizvoda i proizvođačkih specifikacija, praćenje zakonske regulative u vezi sa bezbednošću proizvoda i uslovima za njihov transport, čuvanje, manipulaciju, kao i saradnja sa nadležnim inspeksijskim organima, saradnja sa dobavljačima i obavljanje provera dobavljača (audit dobavljača) i učestvovanje u razvoju asortimana i definisanju sirovina i proizvodnog procesa za proizvode privatne robne marke.

Zaposleni u odeljenju za kvalitet pružaju zaposlenima u trgovinskom preduzeću nekoliko vrsta edukacija: obuka o sprovođenju dobre higijenske i proizvođačke prakse u maloprodajnim objektima, obuka za sprovođenje audita, ocenjivanje i rangiranje dobavljača, obuka HACCP tima, obuka za upravljanje sadržajem i

korišćenje internog portala, obuka o osnovnim kompanijskim principima održivog razvoja.

4 UVOĐENJE I PRIMENA HACCP STANDARDA U DELHAIZE SERBIA D.O.O.

Delhaize Group je međunarodni lanac maloprodajnih objekata iz Belgije koji je prisutan u jedanaest zemalja na tri kontinenta. Na kraju prvog kvartala 2011. godine, prodajna mreža Delhaize Group brojala je 2.816 prodavnica. Delhaize Group je u 2010. godini ostvarila prihod od 20,8 milijardi evra (27,6 milijardi dolara) i neto dobit od 574 miliona evra (762 miliona dolara).

Delhaize Serbia d.o.o. je otkupila od Delta Holdinga Maxi i Tempo maloprodajne objekte krajem 2012. godine i od tada rukovodi najvećom maloprodajnom mrežom marketa i supermarketa u Srbiji.

U cilju standardizacije poslovnih procesa, uređenja međusobnih odnosa saradnika u sistemu na svim nivoima i upravljanja rizicima u vezi sa pojavom opasnosti po proizvode u sistemu, kompaniji Delhaize Serbia početkom oktobra 2007. godine dodeljen Sertifikat za sistem upravljanja kvalitetom, prema zahtevima standarda ISO 90001 i HACCP, time postaje prvi maloprodajni lanac u regionu koji poseduje međunarodni sertifikat, a kompanija ima i implementiran sistem menadžmenta kvalitetom i bezbednošću namirnica. Kompanija Delhaize Serbia je implementirala i sertifikovala HACCP sistem u svim MAXI maloprodajnim objektima i celom lancu veleprodajnih i maloprodajnih centara. Implementacija HACCP sistema je trajala više od šest meseci, a prethodila mu je intenzivna priprema sa značajnim ulaganjima u edukaciju zaposlenih i opremanje prodajnih objekata.

Održivo poslovanje je prioritet. Predstavlja novi način poslovanja, koji će kompaniji Delhaize Serbia omogućiti da bude ispred konkurencije: sa proizvodima koje prodaje i proizvodi, načinom na koji razvija svoje zaposlene kao i odnosom prema životnoj sredini i lokalnim zajednicama u kojima ona posluje.

Glavni cilj u vezi sa kvalitetom i bezbednošću proizvoda je kontinuirano poboljšanje sistema upravljanja bezbednošću i kvaliteta hrane kako bi se osigurala pouzdana isporuka bezbedne hrane

visokog kvaliteta do potrošača svuda u svetu. Kompanija Delhaize Serbia zasniva svoje poslovanje na osnovu smernica Foruma za robu široke potrošnje, posebno GFSI (*Global Food Safety Initiative*) i nastoji da sa dobavljačima razvija sistem koji uvažava odgovornu nabavku i korišćenje resursa (*Responsible Sourcing*) i međunarodno priznatih standarda kao što su IFS (*International Features Standards*), BRC (*British Retail Consortium*), FSSC 22000, Global GAP i sl.

Takođe, u svakodnevnom lancu upravljanja proizvoda od istraživanja zahteva potrošača, ugovaranja sa dobavljačima (proizvođačke specifikacije, kriterijumi za proizvode, deklaracije, uslovi čuvanja i transport, provere preko druge strane) do manipulacije i izlaganja proizvoda i pružanja usluge potrošaču kompanija Delhaize Serbia poštuje preporuke državnih organa opisane u dokumentima na internom portalu Zakoni i pravilnici. U okviru procesa nabavke na internom portalu se nalaze i Kriterijumi kvaliteta za sve grupe proizvoda u sistemu. Kod svih saradnika i dobavljača kompanije Delhaize Serbia, ali i u svim njenim distributivnim centrima, centralnoj kuhinji i maloprodajnim objektima, primenjuju se principi dobre proizvođačke i dobre higijenske prakse primenom HACCP standarda.

Glavni cilj sektora za sistem kvaliteta i održivi razvoj je razvoj mehanizma za ostvarenje dugoročnih ciljeva održivog poslovanja kompanije, usklađenih sa ciljevima Delhaize Serbia, kroz implementaciju mera i obuku zaposlenih. Kompanijski tim će sistematski pristupiti postavljanju temelja za aktivnosti kojima će u narednom periodu optimizovati upotrebu resursa, svoje poslovne procese i uticaje na okolinu.

5 ZAKLJUČAK

Danas je sve više proizvoda na tržištu i konkurencija sve veća, a upravljanje kvalitetom

postaje jedna od konkurentskih strategija savremenog menadžmenta. U cilju standardizacije poslovnih procesa, uređenja međusobnih odnosa saradnika u sistemu na svim nivoima i upravljanja rizicima u vezi sa pojavom opasnosti po proizvode u sistemu, kompanije sve češće implementiraju sistem menadžmenta kvalitetom i bezbednošću namirnica.

Glavni cilj u vezi sa kvalitetom i bezbednošću proizvoda trgovinskog preduzeća jeste kontinualno poboljšanje sistema upravljanja bezbednošću i kvaliteta hrane kako bi se osigurala pouzdana isporuka bezbedne hrane visokog kvaliteta do potrošača. Nekada trgovinske kompanije nisu snosile odgovornost za proizvode i njihov kvalitet. Međutim, danas savremeni potrošači više ne žele da kupuju proizvode na sopstveni rizik i trgovinske kompanije, u cilju poboljšanja svoje konkurentnosti nude sve viši nivo kvaliteta proizvoda i kvaliteta usluživanja.

HACCP standard kvaliteta u trgovini se mora usmeriti na zaista kritične pojedinih operacija npr. gde se mora sprovesti kontrola kako bi se umanjila mogućnost pojave incidenata u pogledu bezbednosti hrane. Pojedini trgovci toplotno obrađuju hranu na licu mesta, dakle u samim maloprodajnim objektima, kao što je to slučaj u pojedinim objektima za prodaju mesa (npr. odresci mesa, roštilj), peciva - pekare (npr. burek, pite i sl.) ili ribe ribarnice (npr. prženje ribe, priprema lignji).

Videli smo da i kompanija Delhaize Serbia uspešno implementira i primenjuje sve principe HACCP standarda kroz svoje poslovanje, što je od izuzetnog značaja za samu kompaniju, jer je primena ovog standarda jedna od bitnih preduslova uspešnosti poslovanja svih onih koji svoje poslovanje orijentišu prema zadovoljavanju potreba svojih kupaca.

CITIRANI RADOVI

Codex Alimentarius CAC/RCP 1/1969, Rev 4/2003

Ćuzović, S.(2010).*Menadžment kvalitetom u trgovini*. Niš: Ekonomski fakultet

Ilić, V.(2007).*Upravljanje kvalitetom*. Beograd: Megatrend Univerzitet

Mašić, B.(2009).*Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum

Radovanović, R., & Rajković, A. (2009).*Upravljanje bezbednošću u procesima proizvodnje hrane*. Beograd: Poljoprivredni fakultet

Todosijević, R. (2009).*Strategijski menadžment*. Subotica: Ekonomski fakultet

Datum prve prijave: 01.04.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 23.10.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – **APA Sixth Edition:**

Vukomanović, D., Ivković, S., & Busch-Pusitsch, A. (2017, January 15). Upravljanje kvalitetom i primena HACCP standarda u trgovini. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 127-133. doi:10.12709/fbim.05.05.01.13

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Vukomanović, Dragan, Slavko Ivković, and Asim Busch-Pusitsch. "Upravljanje kvalitetom i primena HACCP standarda u trgovini." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 127-133. doi:10.12709/fbim.05.05.01.13.

Style – **GOST Name Sort:**

Vukomanović Dragan, Ivković Slavko and Busch-Pusitsch Asim Upravljanje kvalitetom i primena HACCP standarda u trgovini [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 127-133.

Style – **Harvard Anglia:**

Vukomanović, D., Ivković, S. & Busch-Pusitsch, A., 2017. Upravljanje kvalitetom i primena HACCP standarda u trgovini. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 127-133.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Upravljanje kvalitetom i primena HACCP standarda u trgovini. **Vukomanović, Dragan, Ivković, Slavko and Busch-Pusitsch, Asim**. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 127-133.



UTICAJ DIZAJNA RADNIH MESTA NA EFEKTIVNOST ZAPOSLENIH

INFLUENCE OF JOB DESIGN ON EMPLOYEE EFFECTIVENESS

Svetlana Vukotić

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

Nebojša Zakić

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

Danijela Janjić

Poslovni i pravni fakultet, Univerzitet „Union-Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

©MESTE
JEL Category: **M54**

Apstrakt

Uporedo sa pojavom menadžmenta ljudskih resursa dolazi do intenziviranja interesovanja i osavremenjavanja pristupa dizajnu radnih mesta. Dizajn radnog mesta utiče na akcije i iskustva zaposlenih u svakom poslu. Na njega deluju spoljašnji i unutrašnji uticaji. Formula uspeha je ravnoteža između radnih mesta i poslova koje firma treba da obavi. Značaj adekvatno dizajniranih radnih mesta je višestruk i doprinosi performansi, zadovoljstvu zaposlenih, ali i njihovom psiho-fizičkom stanju. Sa druge strane, kao krajnja implikacija svega toga je profit, koji firma ostvaruje. U radu se bavimo određivanjem pojma radnih mesta, kao i prirodom dizajna istih. Zatim je razmatrana analiza procesa radnih mesta, koja je kompleksna i odvija se u više stadijuma. Mogućnosti za analizu radnih mesta su dvojake i realizuju se kroz pristup baziran na radnim zadacima i pristup koji je baziran na kompetencijama. Insistiranje na kompetencijama predstavlja bolji pristup od onog koji je zasnovan na radnim zadacima, koji se smatra tradicionalnijim. Prednost ovog pristupa je upravo u tome što daje značaj ljudskom potencijalu da upotrebi maksimalne kapacitete (znanje, veštine ili neke druge personalne karakteristike) i na taj način da da pun doprinos u organizacijskoj performansi. Poslednji u nizu, ali ne i po važnosti, su opis i specifikacija radnih mesta, koji su prikazani. Cilj rada je da pokaže koliko je važno razumeti i adekvatno vrednovati dizajn radnih mesta, da bi mogao biti uspešno i pravilno implementiran. To dovodi do povećanja motivacije i efektivnosti zaposlenih, a u krajnjoj instanci dolazi do

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Svetlana Vukotić

cecavukotic@gmail.com



povećanja profita u kompanijama. Samim tim, dizajn radnih mesta je višestruko značajan.

Ključne reči: dizajn radnih mesta, menadžment ljudskih resursa, zaposleni, opis i specifikacija radnih mesta

Abstract

Along with the creation of human resource management there is a spike in interest to modernize job design approaches. Job design influences the actions and experiences of employees at any job. It is shaped by internal and external influences. The formula for success lies in the balance between jobs and assignments for the firm. The significance of adequately designed jobs is varied, as it benefits performance, employee satisfaction and their psycho-physical state. On the other hand, all of that implies profit for the firm. In this paper, we are concerned with defining a job, and the nature of its design. Next, we analyze job processes, a complex, multi-stage analysis. The possibilities for job analysis are twofold and are realized through the job assignment approach and the competency based approach. Insisting on competencies is a better approach than the one which is based on work tasks, which in turn are considered more traditional. The advantage of this approach is precisely what gives the character of human potential to use the maximum capacity (knowledge, skills, or other personal characteristics) and thus to make a full contribution in the organizational performance. Last, but not least important, are job description and specification, which are shown. The aim of the paper is to show how important it is to understand and adequately value job design, so it can be successfully implemented. This increases motivation and effectiveness of employees, and finally to the rise of a corporation's profit. Therefore, job design is significant in many ways.

Keywords: workplace design, human resource management, employees, job description and specification

1 UVOD

Danas se uspeh kompanija meri onim što mogu bolje i drugačije da urade u odnosu na druge, a ono što ih najviše razlikuje su ljudi koji u njima rade. Zato se sve veća pažnja i u literaturi i u praksi poklanja istraživanju i primeni najefikasnijih načina upravljanja ljudskim resursima u organizaciji: od planiranja ponude i tražnje, preko regrutovanja dovoljnog broja kvalifikovanih kandidata, odnosno selekcije i zapošljavanja najboljih, preko treninga i razvoja zaposlenih, njihovog nagrađivanja, do efikasnog upravljanja procesom fluktuacije zaposlenih u organizaciji.

Menadžment ljudskih resursa je složen proces, koji se sastoji od više važnih aktivnosti. Prilikom pokušaja određivanja koja od tih aktivnosti ima najveći značaj svakako ćemo se suočiti sa nemogućnošću preciznog određivanja i izbora samo jedne od njih.

Ograničeni materijali i ljudski resursi, kao i sve veće potrebe ljudi nametnule su nužnost racionalnog ponašanja u procesu privređivanja. Ovakvi efekti su mogli da se postignu samo primenom odgovarajućih znanja i veština, koja su omogućila da se sa što manjim ulaganjem u proizvodnju ostvare što veći rezultati poslovanja.

Podela rada predstavlja bitan faktor efikasnosti funkcionisanja organizacionog sistema. Ona u suštini podrazumeva specijalizovanje pojedinih izvršioca za samo jedan segment procesa - produktivnost određenog organizacionog sistema. Ukoliko ne bi bilo pripreme, koordinacije i kontrole rada svih izvršilaca u uslovima parcijalizacije poslovanja, moglo bi doći do raspada organizacionog sistema (Holman, et al, 2012). Ovo je suštinski razlog zbog čega je i došlo do pojave specijalizovanih nosilaca poslova, koji se povezuju u jedinstvenu funkciju upravljanja.

Sa druge strane, organizacioni sistemi su vremenom postajali sve složeniji, pa su se nosioci funkcije upravljanja nalazili pred sve složenijim zadacima, koje je trebalo ispuniti. Ovako kompleksne zadatke mogu da ispune samo ljudi koji poseduju odgovarajuća znanja i kvalifikacije, a to su profesionalni menadžeri.

Od menadžera se očekuje da odrede delokrug poslova koje treba obaviti. Isto tako i da definišu, analiziraju ili, najsveobuhvatnije rečeno, da dizajniraju radna mesta za njihove izvršiće. Da bi radni sistemi ostvarili visoke performanse potrebne su dve grupacije projekcija, koje je naravno potrebno i realizovati. To su: projektovanje rada – kako su zaposleni

organizovani u formalnim i neformalnim jedinicama (departmenti, timovi) i projektovanje posla – odgovornosti i zadaci pripisani pojedincima (Evans, & Lindsay, 2002).

Sigurno je da ne postoje gotove formule koje su opšte prihvatljive i sveprimenljive, jer kod nekih poslova dolazi do izražaja rutina i automatizam, a kod drugih je potrebna veća kreativnost, jer su ti poslovi kompleksniji i potencijalni problemi češći (na primer, marketing ili socijalni rad). Samim tim, ovde je potrebna mrežasta i fleksibilnija organizacija, bez naglašene hijerarhije, da bi pojedinci iz te autonomije imali širi manevarski prostor za prevazilaženje eventualnih poteškoća u hodu.

Otuda su se pojavljivali i različiti varijeteti poput: reinženjeringa poslovnog procesa, povećanja obima rada za pojedina radna mesta, odnosno obogaćivanja posla, kao i rotiranja radnih mesta. Reinženjering je bio u žiži interesovanja 90 - tih godina prošlog veka, a predstavlja promenu načina poslovanja nastalu pod uticajem veće primene informacionih tehnologija. Sledeći dalje hronologiju, došlo je do povećanja obima rada, odnosno obogaćivanja posla, koje je imalo svoju realnost u organizacijama koje uče. Stone (2002, 153) posebno ističe društveno-tehničko obogaćivanje, čiji je cilj integrisanje ljudi sa tehnologijom. Rotiranje radnih mesta bilo je jedna od skoro obavezujuće specifičnosti japanske organizacione strukture, što ne znači da ne može naći primenu i u drugim zemljama. Moglo bi se reći, da sada postoji povratna sprega između novih holističkih formi upravljanja i veće kompetentnosti njenih izvršilaca u smislu multidisciplinarnosti njihovog znanja. Ovo se dogodilo upravo zbog toga što se nalazimo u vremenu kada preovladava menadžment znanja.

Ovaj retrospektivni okvir odslikava prisutni trend, ali ne znači da konkretizacijom zahteva pojedinih radnih mesta ne može biti primenjen i reinženjering, rotacija ili obogaćivanje i u sadašnjem trenutku. Važno je napomenuti da je suštinska promena koju je doneo menadžment ljudskih resursa da se organizacije uglavnom posmatraju kao proces, a mnogo ređe kao entiteti (Vukotić, 2009).

U svakom slučaju, savremena organizacija deluje u pluralističkim društvenim strukturama. Stoga, ona mora da bude usmeravana od strane

savremenog menadžmenta koji uživa autoritet, koji nije komandujući, već inspirišući (Ikač, 2006).

2 DEFINISANJE RADNIH MESTA

Ono što je fokus našeg razmatranja je raspoređivanje na radno mesto i sam dizajn radnog mesta u organizacionom kontekstu, ali ne treba zaobići ni pripreme radnje koje tom rasporedu prethode.

Posao Mathis i Jackson (2004, 51) formulišu kao napor koji je učinjen da se proizvedu i ostvare rezultati. Radno mesto predstavlja grupisanje zadataka, dužnosti i odgovornosti zbog konstituisanja ukupnih radnih zadataka za zaposlene. Samim tim, dizajniranje radnih mesta bi se moglo nadovezati po hronologiji na selekciju. Međutim, radna mesta bi, po pravilu, trebalo da budu projektovana unapred, da bi se znao profil zaposlenih koje treba selektovati među regrutovanim.

Nakon što se analizom posla identifikuju zahtevi koje zaposleni treba da ispune i nakon što je regrutovan odgovarajući broj kandidata, kandidati moraju biti provereni, procenjeni, odabrani i postavljeni na odgovarajuće slobodno radno mesto. Primarna funkcija ovog sistema je da pomaže u obavljanju ovih aktivnosti, dajući odgovor na pitanja koji troškovi nastaju u vezi sa zapošljavanjem, usavršavanjem i radnim angažovanjem ljudskih resursa, kako izvoditi prijem i odabir novih izvršilaca i slično (Čamilović, & Vujić, 2007, p. 301). Posmatrano hronološki planiranje je na početku ovog procesa, jer kako treba planirati poslove, tako treba planirati i sve resurse koji će ih realizovati. Regrutovanje se vrši, uslovno rečeno, iz šireg uzorka. Selekcija je krajnji odabir onih ljudskih potencijala za koje se veruje i od kojih se očekuje da će najbolje obaviti poslove i time doprineti ostvarenju profita, ali i vizije organizacije, odnosno kompanije.

Kada se radi o velikim organizacijama, na primer, onda se proces selekcije odvija fazno - kroz deset tipičnih koraka, kako je to prikazano na narednom pregledu (Stone, 2002). Na poslednjem stepeniku u ovom nizu je raspoređivanje na radno mesto.

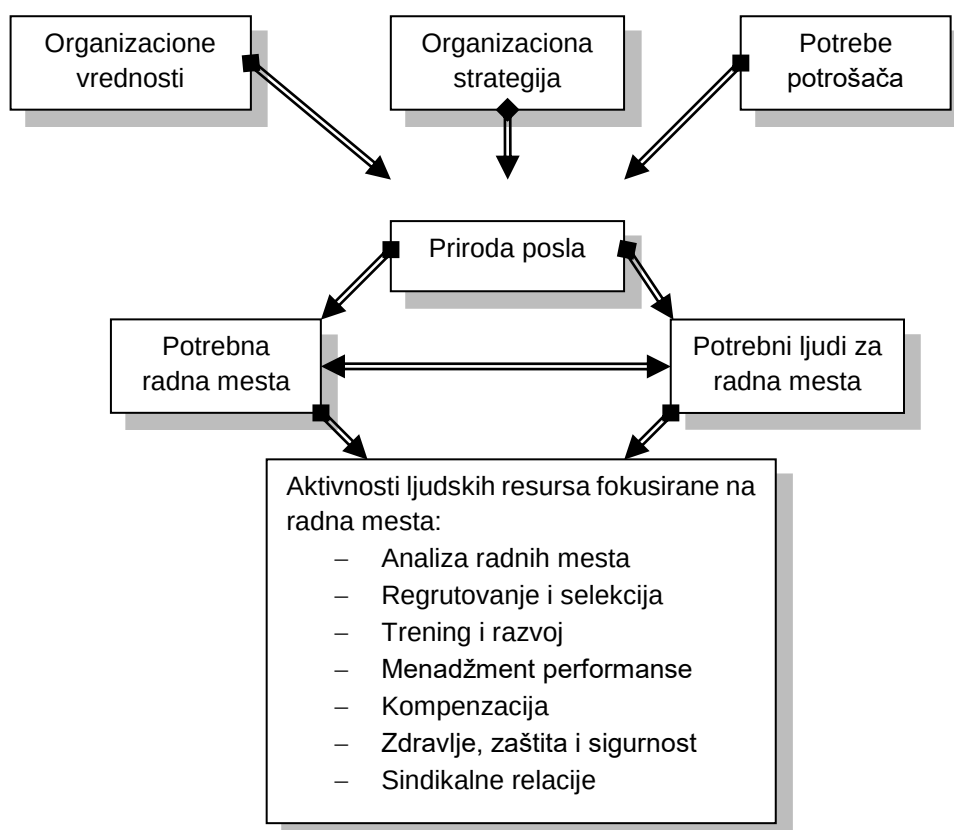
1. Prijem aplikacija
2. Preliminarni intervju
3. Aplikaciona forma
4. Testovi
5. Intervjui

6. Pozadina istraživanja
7. Prelimanarni izbor od strane odeljenja za menadžment ljudskih resursa
8. Finalna selekcija od strane linijskih menadžera
9. Medicinska ispitivanja
10. Raspoređivanje na radno mesto

Prilikom raspoređivanja na radno mesto nužno je prethodno napraviti sistematizaciju poslova koje to radno mesto obuhvata. Za organizaciju je idealno ako je skup svih radnih mesta jednak zbiru svih

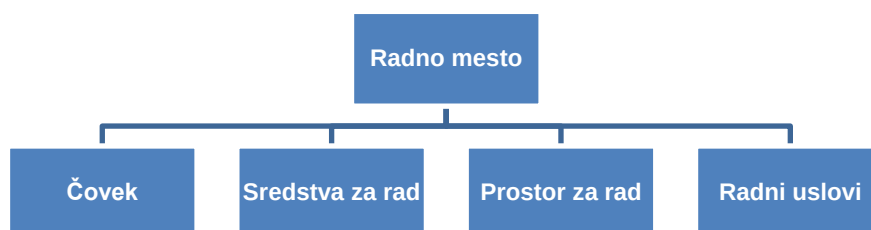
poslova koje firma treba da obavi – ni manje, ni više. To je prilično teško sa velikom preciznošću učiniti, pa samim tim, u takvim situacijama dolazi do izražaja ekspertnost stručnjaka za ljudske resurse, koji bi i ovom problematikom trebalo da se bave.

Tok ili proces radnih analiza predstavlja u suštini odnos *inputa* i *outputa*, čije se relacije u svetlu ljudskih resursa mogu predstaviti kao na narednom grafikonu.



Slika 1. Faktori koji utiču na radna mesta, ljude i odnose u politici ljudskih resursa

Izvor: (Mathis, & Jackson, 2005)



Slika 2. Elementi koji čine radno mesto

Prilikom stvaranja *outputa* iz *inputa* potrebno je organizovanje, koje opet zahteva razdvajanje i integraciju (Torrington, Hall, & Taylor, 2004). Kod razdvajanja postoje dogovori o poslovima da bi se oni najefikasnije obavili, a integracija predstavlja

koordinaciju rada pojedinaca sa ciljem da ceo zadatak bude obavljen na najbolji mogući način.

U svakom slučaju, i kod razdvajanja i kod integracije potrebno je izvršiti analizu posla.

Prema Vujiću (2004, p. 111) analiza posla se odvija fazno kroz:

1. popis i opis radnog mesta,
2. analizu i rangiranje radnog mesta i
3. procenu posla.

Radno mesto je prostorno ograničeni deo firme na kome se nalaze sredstva za proizvodnju i gde jedan ili više zaposlenih izvršavaju pojedinačne zadatke. Samim tim, proizilazi da je radno mesto sastavljeno iz više elemenata (kako je to prikazano na slici 2). To su: čovek, sredstva za rad, prostor i odgovarajući radni uslovi.

Osoba na određenom radnom mestu ima svoje zvanje koje ukazuje na osnovni identitet, sadržaj i okvire posla koji ta osoba obavlja (Torrington, Hall, & Taylor, 2004, p. 83). U skladu sa tim, radno mesto se pojavljuje kao najmanja organizaciona jedinica na najmanjem stepenu organizacione strukture pojedinih funkcija. Međutim, ono što je važno je da ne treba posmatrati radno mesto u vakuumu, već u korelaciji sa ostalim poslovima, odnosno ostalim radnim mestima. Ovo naročito dolazi do izražaja kada neki poslovi imaju dodirnih tačaka, gde je bitno da se dizajn radnog mesta odnosi na organizacione zadatke, dužnosti i odgovornosti u produktivnim radnim jedinicama (Mathis, & Jackson, 2005), da bi se znalo gde počinje odgovornost jednog izvršioca, a gde se završava odgovornost drugog. Naravno, ima i situacija u kojima može doći do preklapanja odgovornosti. *Dužnosti na poslu govore nam šta treba da radimo. Odgovornosti nam govore šta treba da dostignemo. Ciljevi su mete. Ključne oblasti rezultata u kojima se očekuje rezultat* (Bridges, 1995, p. 155).

S obzirom na činjenicu da kod svakog radnog mesta postoji spisak i onoga što ne treba uraditi, kao i onoga što treba raditi, pa to može imati implikacije na kreativnost zaposlenih i naravno direktno uticati na njihov doprinos (Grant, Fried, Parker, & Frese, 2010). Otuda, ako se zaposlenima da sloboda u odlučivanju kako će neki posao obaviti, onda se može govoriti o obogaćivanju radnih mesta, čiji spisak radnih zadataka nije strogo određen, već samo krajnji ishod. Ovo naročito dolazi do izražaja kada neki od poslova zahtevaju timski rad. Radno mesto je obično predviđeno za veći broj izvršilaca sa istim opisom posla. Za svakog izvršioca definisan je niz aktivnosti iz kojih se sastoji posao na tom radnom

mestu. Ukoliko postoji izvesna autonomija u određivanju aktivnosti kod pojedinačnih izvršilaca, onda svakako treba da bude precizirano šta treba da bude performansa tima. *Za određivanje tima nije važno činjenje, već je važno da ljudi „zajednički“ deluju. U današnje vreme, timovi i timski rad ključno su područje organizacijskog razvoja* (Perkins, 2016). Timski rad je doveo do redizajniranja radnih mesta u poslednjoj dekadi. Postoji tendencija stvaranja čak i virtuelnih timova da bi se svako osećao važnim i merodavnim za svoj deo posla, a ne privilegovanim, po bilo kom osnovu. Međutim, jedan od potencijalnih problema je kako odrediti koliko je ko participirao u izgradnji performanse (Kirkman, Tesluk, & Rosen, 2001). U praksi se, recimo, često događa da kompanije prave greške insistirajući na timskom radu, a na individualnim nagradama (Stone, 2002).

3 DIZAJN RADNIH MESTA

Dizajnu radnih mesta treba posvetiti posebnu pažnju iz tri razloga (Mathis, & Jackson, 2005):

- Dizajn radnih mesta utiče na performansu, posebno ako motivacija kod zaposlenih može da implicuje suštinske razlike. Na primer, niži troškovi koji se ostvaruju manjim odsustvovanjem sa posla mogu biti proizvod dobrog dizajna radnog mesta.
- Dizajn radnog mesta, isto tako, može uticati na zadovoljstvo poslom.
- Takođe, dizajn radnih mesta utiče i na psihičko i na fizičko zdravlje zaposlenih.

Za razliku od zanimanja koje nosi karakter osobe, radno mesto predstavlja rezultat konkretne podele rada (Vujić, 2004): prirodne (pol, starost, zahtevi radnog mesta), društvene (područja i delatnost u celini) i pojedinačne (radne funkcije).

Međutim, ako se vratimo na početnu definiciju radnog mesta koja sadrži više komponenti: čovek, sredstva za rad, prostor za rad i odgovarajući radni uslovi, onda smo, svakako, podvlačenjem timskog koncepta dotakli značaj međuljudskih odnosa, ali dubljom diferencijacijom i radno vreme može biti od važnosti. Tradicionalni radni raspored ili radna forma obuhvata osmočasovno radno vreme, pet dana u nedelji.

Postoje različiti trendovi koji podrazumevaju različite varijante, od preporuka da se smanji broj radnih sati, kako bi se time smanjila i

nezaposlenost (u Evropskoj uniji), pa do povećanja smenskog rada. Kod rada po smenama postoje mogućnosti: smena sa nepunim radnim vremenom, stalne noćne smene, rad u dve dnevne smene, rad u tri smene, podeljene smene i drugi modaliteti. Treba imati u vidu da svaki od njih ima svoje pogodnosti i nedostatke. Nedostaci su naročito izraženi kod porodičnih ljudi, ukoliko njihov smenski rad nije uklopljen sa ostatkom porodice, što je, po pravilu, slučaj.

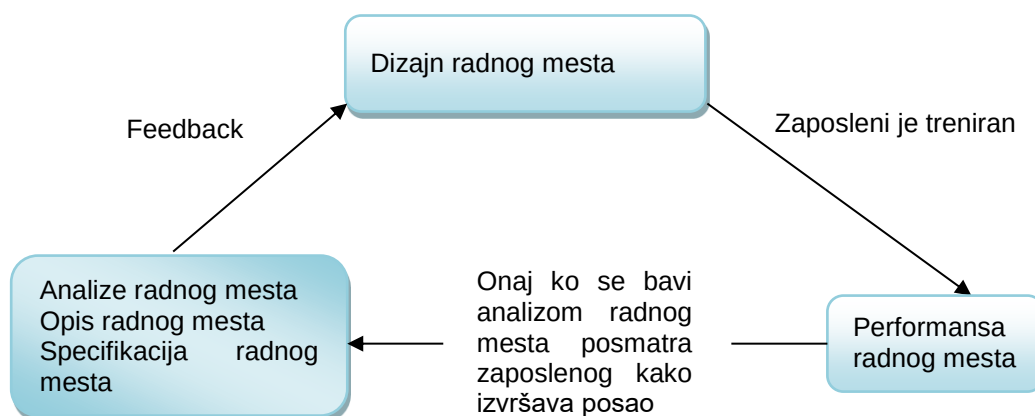
Isto tako, postoje i različite mogućnosti promene, kao, na primer, 4-dnevna 40-satna radna nedelja, četiri dana 32 radna sata u nedelji ili trodnevna radna nedelja. Na ovaj način se ipak propisuje broj radnih sati i radno vreme koje će se provoditi na poslu. Ono što još može da se pojavi kao mogućnost to su fleksibilni radni sati ili fleksibilno radno vreme. Tada su zaposleni obavezni da budu na radnom mestu isključivo onda kada su potrebni, odnosno početak i kraj radnog vremena zaposleni mogu sami određivati u zavisnosti od potreba posla. Ovo radno vreme, koje bi se moglo nazvati i kliznim, može imati velike prednosti i za zaposlene i za organizaciju. Zaposleni, mogu sami da kreiraju vreme u kojem će obaviti posao, da izbegnu gužve u saobraćaju, prilikom dolaska i odlaska sa posla, da bolje rasporede vreme provedeno sa porodicom, odnosno da jednostavno imaju veću kontrolu nad vremenom.

Sa aspekta organizacije u kojoj rade, to može da znači smanjivanje količine izgubljenog radnog vremena, pa samim tim, doprinos zaposlenih je veći, a organizacija je operativnija.

Lokacija zaposlenih dok rade je takođe u današnje vreme jedan od važnih faktora, naročito ako se posmatra u jednom širem i drugačijem diskursu nego što je prostor za rad. Sada je radna snaga postala mobilna, kompanije su postale multinacionalne, pa sa tog aspekta zaposlenom može biti veoma bitno da li će raditi u matičnoj kompaniji ili njenoj filijali. Isto tako, sa progresom informacionih tehnologija postoji mogućnost da radi od kuće.

Iz svega navedenog jasno proizilazi da je dizajn radnih mesta specifikacija sadržaja poslova, materijala i opreme koje zahteva jedno radno mesto, ali isto tako i relacija sa drugim radnim mestima. Samim tim, dizajn radnih mesta prethodi analizi radnih mesta (kao što se može videti na grafikonu koji sledi).

Međutim, iako se analiza sprovodi tek nakon što je radno mesto dizajnirano, zaposleni treniran i posao realizovan (Mondy, & Noe, 1996) preko opisa posla i njegove specifikacije ostvaruje se povratna sprega i radno mesto može biti redizajnirano ili ponovo dizajnirano.



Slika 3. Odnos između analize radnog mesta i dizajna radnog mesta

Izvor: Adaptirano prema (Stone, 2002)

4 PRIRODA ANALIZE RADNIH MESTA

Prema Mathisu i Jacksonu (2005) analiza radnih mesta je najtemeljnija aktivnost menadžmenta ljudskih resursa. Sa druge strane, Vujić (2004, p.

111) ističe da: stvarna, izravna operativna aktivnost u području ljudskih potencijala započinje analizom radnih mesta i poslova.

Moglo bi se reći da postoje dva segmenta ove analize. To je pristup baziran na radnim zadacima i pristup koji je baziran na kompetencijama.

Kod prvog pristupa proceduralni koraci, kao i radni zadaci, ali i dužnosti i odgovornosti su u okviru analize radnih mesta. Više radnih zadataka obično predstavlja dužnost, a odgovornost je obaveza koja proističe iz zadataka i dužnosti.

Insistiranje na kompetencijama predstavlja bolji pristup od onog koji je zasnovan na radnim zadacima, dužnostima i odgovornostima, koji se opet smatra tradicionalnijim. Prednost ovog pristupa je upravo u tome što daje značaj ljudskom potencijalu da upotrebi maksimalne kapacitete (znanje, veštine ili neke druge personalne karakteristike) i na taj način da da pun doprinos u ostvarenju doprinosa kompaniji, odnosno u organizacijskoj performansi (Joinson, 2001). Međutim, ovo nije jedino preimućstvo, jer i samo ostvarivanje veza kroz kompetencije predstavlja faktor koji pozitivno utiče na krajnji rezultat.

Prema detaljnijoj diferencijaciji postoji i pristup koji obuhvata kontekst radnih mesta, koji sadrži situacione i pomoćne informacije koje se odnose na pojedinačno radno mesto, kao što su: njegova namena, stepen angažovanosti u organizacionom smislu, obim podataka, kulturni kontekst ili potencijalne konsekvence za učinjenu grešku.

Pored pristupa analizi radnih mesta, mogu se posebno izdvojiti i metode analize radnih mesta.

Metode analize radnih mesta mogu se grupisati u više kategorija, kao:

- Opservacija
- Intervjuisanje
- Anketiranje
- Kompjuterska analiza radnih mesta
- Kombinacija više metoda

Opservacija je instrument direktnog posmatranja procesa rada jednog ili grupe radnika u obavljanju poslova, odnosno izvršavanju zadataka. Po pravilu su rezultati do kojih se dolazi opservacijom bolji od onih koji su nastali iz studije performansi (Marušić, 1991). Razlog za ovo treba tražiti u činjenici da se studije performanse više bave proučavanjem pojedinačnog posla (sa velikom ekspertnošću procenjivača), a opservacija poklanja pažnju celini. Upotreba ovog metoda može biti limitirana zato što se mnoga radna mesta ne mogu sagledati u kompletnom poslovnom ciklusu. Otuda se ova metoda primenjuje u kombinaciji sa drugim metodama.

Intervjui se koriste da bi se prikupile informacije i

utvrdio profil osoba u direktnom razgovoru ili kontaktu. Forma standardizovanog intervjua se najčešće koristi. Za intervju je potrebna priprema i ispitivača i ispitanika, pre svega, da bi se razumela priroda posla (Roan, & Fergus, 1991). Prednost je što obezbeđuje podatke koje onaj ko je ispitivan ne bi dao samoinicijativno. Nedostatak je što vremenski dugo traju, pa ih je dobro kombinovati sa drugim metodama.

Anketiranje je široko rasprostranjena metoda za prikupljanje podataka o radnim mestima. Naročito je pogodno za dobijanje informacija o velikom broju poslova u relativno kratkom vremenskom periodu. Međutim, mana je što različiti zaposleni imaju različite percepcije o poslovima u okviru njihovog radnog mesta, pa se u cilju u prevazilaženja ovog, uslovno rečeno, nedostatka ankete kombinuju sa opservacijom i intervjuom.

Kompjuterska analiza radnih mesta je nastala sa napretkom informacionih tehnologija. Na ovaj način se uz manje utrošenog vremena i napora može proceniti radno mesto iz baze podataka, koja sadrži ne samo opšte, već i specifične podatke.

Kombinacija metoda podrazumeva udruživanje više načina za analizu radnih mesta. Tako se prevazilaze sve mane i slabosti metoda koje su kombinovane u novi hibridni model. Naravno, to podrazumeva da specijalisti menadžmenta ljudskih resursa treba da budu dovoljno kompetentni da bi novostvoreni model bio validniji od svakog pojedinačnog uključenog u kombinovani.

5 ANALIZA PROCESA RADNIH MESTA

U okviru analize procesa radnih mesta treba imati u vidu njenu kompleksnost. Samim tim, ova analiza je više stadijumski proces (kao što se može videti na slici 4).

Značaj planiranja je veliki i potrebno je da planovi prethode prikupljanju podataka o zaposlenima. Od vitalne je važnosti da planovi dobiju podršku od strane top menadžmenta. Procena radnih mesta i ocena ličnosti su među primarnim elementima pri planiranju u preduzeću, uopšte, pa tako i u planiranju ljudskih potencijala (Vujić, 2004).

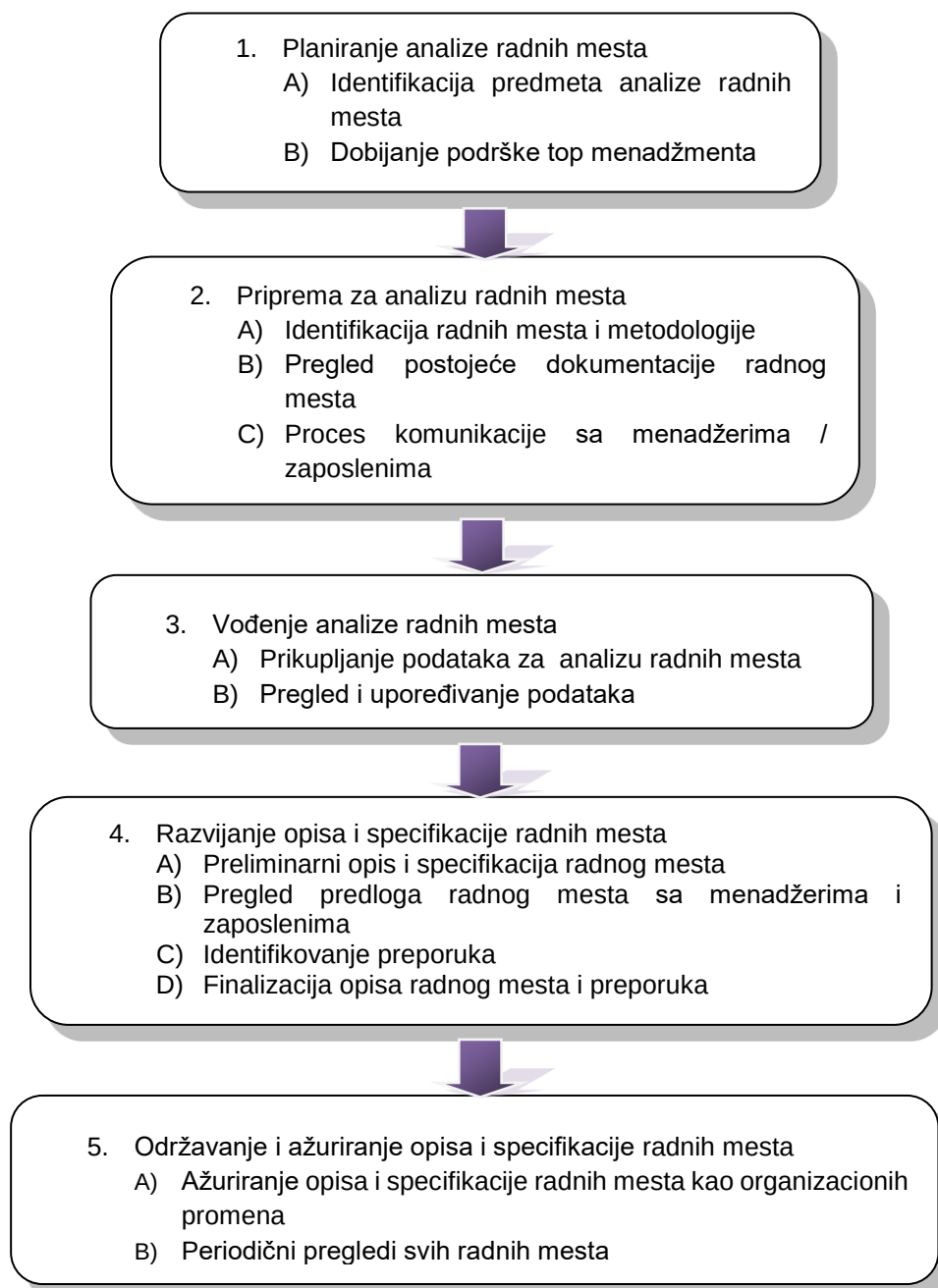
Sledeći korak je priprema i uvođenje u analizu radnih mesta, koja nakon ustanovljenih planova

za potrebnim ljudskim resursima, počinje pregledom radnih mesta koja treba popunjavati. U ovoj fazi je važna, čak presudna komunikacija, sa menadžmentom, predstavnicima zaposlenih ili eventualno sindikatom.

Tipično za analizu radnih mesta u okviru trećeg stadijuma, odnosno vođenja analize radnih mesta,

je identifikacija procentualnog vremena koje bi trebalo da bude utrošeno da bi se ispunile dužnosti i obaveze u okviru konkretnog radnog mesta.

Svi ovi koraci su, de facto, samo prethodnica za opis radnih mesta i njihovu specifikaciju.



Slika 4. Stadijumi u analizi procesa radnih mesta

Izvor: (Mathis, & Jackson, 2005)

6 OPIS I SPECIFIKACIJA RADNOG MESTA

Poslednji, uslovno rečeno, proizvod (*output*)

čitavog procesa analize radnih mesta su opis i specifikacija radnog mesta (kao što je grafički prikazano na slici 5). Otuda je značaj ovog stadijuma u analizi nesumnjiv. Zajedno, kako

ističu Mathis i Jackson (2004, 61) opis i specifikacija sumiraju informacije o analizi radnih mesta i čine ih *čitljivim i branljivim formatom*. Dakle, pored toga što informacije dobijaju formu koja je zapisana i koja se može pročitati, one predstavljaju i bazične premise za aktivnosti koje se opravdano preduzimaju u relacijama analize radnih mesta.

U većini slučajeva opis i specifikacija radnog mesta su u jednom dokumentu. Opis radnog mesta je najkraće rečeno pisana izjava koja

opisuje aktivnosti koje treba preduzeti na jednom radnom mestu. Opis služi u identifikaciji zadataka, dužnosti i odgovornosti koji zaposleni na tom radnom mestu treba da ostvari. Istovremeno daje odgovore na pitanja: šta treba da se uradi, zašto to treba uraditi, gde će to biti izvršeno i najkraće kako će to biti realizovano. S jedne strane, dok opis služi da opiše aktivnosti koje treba preduzeti, specifikacija predstavlja spisak (listu): znanja, veština i sposobnosti (talenata).

Opis radnog mesta	Specifikacija radnog mesta
☐	☐
☐ Identifikacija	☐ Iskustvo
☐ Opšti pregled	☐ Kvalifikacije
☐ Dužnosti i odgovornosti	☐ Veštine, znanje
☐ Relacije, odnosi	☐ Lični kvaliteti
☐ Know how	☐ Specijalni zahtevi
☐ Rešavanje problema	☐ Idealno okruženje
☐ Odgovornost	☐ Idealna organizacija
☐ Ovlašćenja	☐ Idealna pozicija
☐ Standardi performanse	☐ Unapređenje
☐ Sindikat	

Slika 5. Opis i specifikacija radnog mesta

Prvi deo opisa radnog mesta predstavlja lociranje radnog mesta u organizacionoj strukturi. Ovde je isto tako uključen naziv radnog mesta, naziv odeljenja ili sektora (službe), kao i izveštaj o relacijama, poput hijerarhije. Ponekad su u ovom domenu i informacije poput statusa radnog vremena (puno ili delimično radno vreme) i druge informacije.

Sledeći segment je opšti ili generalni opis koji sadrži suštinu postojanja radnog mesta ili primarnu namenu postojanja radnog mesta, naravno u konciznom obliku. Smatra se da je obim ovog dela 30 reči ili manje (Mathis, & Jackson, 2005).

Prva pomisao svakog od nas kada je reč o opisu radnog mesta je upravo na ono što je opisano u trećem delu, odnosno spisak glavnih dužnosti i

odgovornosti na tom radnom mestu koje je opisano. Koliko stavki treba da bude navedeno nije specijalno propisano, ali je Stone (2002) mišljenja da bi bilo optimalno da to bude između pet i osam ključnih navoda koji uspešno opisuju većinu poslova.

Relacije i odnosi označavaju vezu sa drugim pozicijama (radnim mestima) u samoj organizaciji ili izvan nje. Ovaj deo podrazumeva preporuke, odnosno ustaljene smernice za kontakte.

Znati kako je naredni segment koji sadrži opis minimalnog nivoa znanja, veština, talenata, mogućnosti, iskustva i zahtevanih kvalifikacija za to radno mesto. Suptilnija i preciznija sekvenca koja se na ovo odnosi je u okviru same specifikacije radnog mesta.

Naredni deo identifikuje sredinu (*background*) u

kome se problem rešava u smislu okruženja. U zavisnosti od toga da li je zahtevan posao za predmetno radno mesto jednostavan i rutinski ili je kompleksan i komplikovaniji, determinisaće i njegovo pripadajuće mesto prilikom pojave eventualnih nedoumica ili problema.

Odgovornost je segment koji je najviše u vezi sa ekonomski faktorom, odnosno sa samim platama, koeficijentima i platnim spiskovima.

Ovlašćenja predstavljaju spisak prava i ingerencija za određeno radno mesto. Ovde se podrazumeva da je navedeno ko je ovlašćen za donošenje odluka i ko određuje njihov redosled u izvršavanju.

Standardi performanse određuju dva segmenta koji su standardi za efektivnu performansu i koje su mere za ocenu performanse. Korektno i objektivno procenjena performansa predstavlja osnovu za nagrađivanje zaposlenih.

Odeljak koji je povezan sa sindikatom identifikuje potrebnu povezanost zaposlenih i članstva u sindikalnim i drugim udruženjima.

Specifikacija radnog mesta proizilazi iz njegovog opisa. Međutim, specifikacija može imati formu posebnog dokumenta ili može biti inkorporirana u opis radnog mesta, kao dokument.

Specifikacija radnog mesta identifikuje: iskustvo, kvalifikacije, veštine, sposobnosti, znanja, lične kvalitete i specifične zahteve potrebne da bi se posao uspešno obavio. Domen ličnih (personalnih) kvaliteta može da podrazumeva psihofizičke sposobnosti, ali one ponekad mogu i posebno da budu specificirane, u zavisnosti od toga koje je radno mesto u pitanju.

Grupa od tri *idealna* zahteva u okviru specifikacije radnog mesta odnosi se na to što bi se široko posmatrano moglo nazvati radnim uslovima. Smisao ovog je u tome šta organizacija (firma) očekuje od zaposlenog ili potencijalnog zaposlenog (kandidata) da se u uslovima kada postoji idealno eksterno okruženje, idealna organizacija unutar firme i idealna tekuća (konkretna) pozicija na određeni način ponaša.

Unapređenje je hipotetička situacija povezana sa zaradom ili nekim benefitima koje zaposleni može da ostvari ako učini svoju poziciju u firmi finansijski atraktivnom. Saglasno (Hameed, Ashraf, Ashraf, Saeed, & Khushbkhat, 2014) velika je važnost redizajna radnih mesta u motivaciji zaposlenih.

Međutim, najčešće su ove četiri poslednje stavke sublimirane u psihofizičke sposobnosti i radne uslove i samo pri izuzetnoj preciznosti su izdvojeni kao posebni segmenti u okviru specifikacije radnog mesta.

Opis i specifikacija radnih mesta ponekad prouzrokuju različite kritike i označavaju se kao prevaziđeni segmenti u domenu dizajna radnih mesta, u smislu da veoma lako mogu izaći iz upotrebe. Za opis radnog mesta Fisher, Schoenfeldt i Shaw (1999) tvrde da je prikladan samo za one poslove koji se ponavljaju. Osim toga, određuje se i kao statička kategorija koja ignoriše dinamičnost posla, a koju Cascio (1991) čak označava sterilnom. Zamerke koje su upućuju idu i do toga da im se daju birokratske kvalifikacije i pečati i da njihovo ustanovljavanje postaje kontraproduktivno. Peters (1989) ih označava kao imperative koji od menadžera i zaposlenih traže da prelaze nepremostive granice.

Sa druge strane, Stone (2002) ističe da Japanci generalizuju svoje treninge i promovišu fleksibilnost u alokaciji zaposlenih. U Japanu je prelaženje sa jednog radnog mesta na drugo ne samo prihvatljiv postupak, već se to podrazumeva. Stoga su opisi radnih mesta samo generalni vodiči, a ne rigidne i omeđene tvorevine koje Townley (1994) naziva prvim stepenom kontrolisanja zaposlenih, koji zato postaju predvidljivi i proračunati.

U prilog svemu što je izneto, a prvenstveno kao potvrda da opis i specifikacija radnog mesta predstavljaju arhaične forme govori i sveopšta multidisciplinarnost radne snage, odnosno zaposlenih, koji ne samo da su postali mnogo mobilniji, nego raspolažu sa širokim spektrom znanja i veština. U krajnjoj liniji, to i jeste u skladu sa menadžmentom znanja koji ne dovodi u pitanje da posao treba da bude završen, ali ne treba sputavati ničiju kreativnost i postavljati stroga pravila i formalizovati sve načine koji će dovesti do krajnjeg ishoda i uspešnog finalnog proizvoda.

Ažuriranje i razvijanje opisa i specifikacije radnih mesta pomažu da se prevaziđu određene slabosti. Tako su Mathis i Jackson (2005) mišljenja da je potrebno vršiti reviziju ili redizajn pre nego što počne regrutovanje i selekcija za svako radno mesto pojedinačno, a najkasnije svake tri godine. Ponekad je to i češće zbog tehnoloških izmena ili kada su sprovedene organizacione promene. Uvek treba imati u vidu da ako je opis posla dobar

danas, u sadašnjem trenutku, da može biti irelevantan sutra.

7 ZAKLJUČAK

Iako menadžment ljudskih resursa predstavlja relativno novu naučnu disciplinu, treba imati u vidu da pored dinamičnosti i fleksibilnosti koji je uneo u upravljanje ljudskim potencijalom i dalje predstavlja živu materiju, koja se stalno menja. Promena koja je nastala zahvaljujući menadžmentu ljudskih resursa da se organizacije posmatraju više kao proces, a mnogo manje kao entiteti.

Učeće organizacije zamenjuje menadžment znanja. Novi modaliteti, kao što su menadžment promena i menadžment inovacija predstavljaju temelje za okretanje ka poslovnoj inteligenciji, a posebno njenom emocionalnom aspektu, koji sve više dobija na značaju.

Uprkos ovom burnom i sveprisutnom progresu, postoje i dalje važni i ključni prerogativi koji predstavljaju osnovu za ovu diversifikovanost i multiaktivnost zaposlenih, koja im je nametnuta takvim uslovima i vremenom. Otuda je i dizajn radnih mesta i dalje nezaobilazna i potrebna funkcija u domenu menadžmenta ljudskih resursa. Svakako da je jedna od značajnih smernica prilikom planiranja, ali i kod objašnjenja najboljih načina na koji taj posao treba da bude obavljen.

Osim toga, upućuje i to kako zaposleni treba da budu trenirani da bi njihova produktivnost bila na višem nivou, kao i da budu i efikasni i efektivni. Sve ovo može posledično dovesti do smanjenja troškova, ali i do ispunjavanja misije i vizije

kompanije.

Ukoliko je radno mesto dobro dizajnirano, onda realizacijom poslova predviđenih za pojedinca, odnosno pojedince dostižu se i ciljevi organizacije u celini.

Pored toga, dizajn radnih mesta podrazumeva i primenu određenih standarda. Posledično sve ima kao krajnji ishod povećanu satisfakciju, odnosno motivaciju zaposlenih koji znaju šta mogu očekivati, ako ispune zahteve na osnovu kojih je njihovo radno mesto dizajnirano.

Uticaj na organizacione aspekte, međuljudske odnose, poznavanje hijerarhije i implementaciju korporativne kulture su takođe pozitivne karakteristike dizajna radnih mesta. Iz svega toga, opet poput povratne sprege se pojavljuje lakše regrutovanje, selekcija i trening zaposlenih. U slučaju zapošljavanja novih kandidata oni su otvoreniji i lakše će se izvršiti njihov odabir ako znaju unapred šta se od njih očekuje. Kasnije njihova obuka i razvoj će takođe zavisti od toga kako su im radna mesta dizajnirana.

Naravno, da pored svih prednosti dizajn radnih mesta može dovesti i do određene apatije i nezainteresovanosti zaposlenih. Stalno ponavljanje, mehanički ritam, nemogućnost da izraze kreativnost, mala ili nikakva participacija u donošenju odluka su samo neki od problema.

Prevazilaženje svih potencijalnih mana i nedoumica je moguće samo ako se dizajnu radnih mesta posveti dužna pažnja. Otuda ova aktivnost predstavlja jedan od glavnih izazova za menadžera ljudskih resursa.

CITIRANI RADOVI

- Bridges, W. (1995). *Jobshift: How to prosper in workplace without jobs*, Nicholas Brealey, London.
- Cascio, W. (1991). *Applied Psihology in Personnel Management*, 4th edn, Prentice-Hall Englewood Cliffs, NY.
- Ćamilović, S., & Vujić, V. (2007). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, TEKON, Beograd.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2002). *The Management and Control Quality*, South-Western, Ohio, USA.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management*, 4th edn, Houghton Mifflin, Boston.
- Grant, A. M., Fried, M., Parker, S. H., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 145-157.
- Hameed, A., Ashraf, R., M., M., Ashraf, R., Saeed, M., & Khushbkhat, K. (2014). Impact of job redesign on employee motivation: A case study of Bahawalnagar Pakistan, *International Journal of Research in Business and Technology*, Vol 4, No 1, pp. 378-384.

- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job design and the employee innovation process: The mediating role of learning strategies. *Journal of Business and Psychology*, June, Vol. 27, No. 2, pp. 177-19.
- Ikač, N. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.
- Joinson, C. (2001). Refocusing Job Description, *HR Magazine*, January, pp. 61-72.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E., & Rosen, B. (2001). Assessing the Incremental Validity of Team Consensus Ratings, *Personnel Psychology*, 54, pp. 645-667.
- Marušić, S. (1991). *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*, Ekonomski institut, Zagreb.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2005). *Human Resource Management, Essential Perspectives*, third edition, Foundations Series in Management, Thomson South-Western, USA.
- Mondy, R. W., & Noe III, R. M. (1996). *Human Resource Management*, 6th edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, New York, p. 93.
- Perkins, D. (2016). *Okrugli stol kralja Artura: komunikacija i OI*. www.quantum21.net
- Peters, T. (1989). *Thriving on Chaos*, Pan, London.
- Roan, J., & Fergus, P. (1991). *The Essence of Successful Selection*, Prentice Hall, London.
- Stone, R. J. (2002). *Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Australia, Melbourne.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*, peto izdanje, Data status, Beograd.
- Townley, B. (1994). *Reframing Human Resource Management – Power, Ethics and the Subject of Work*, Sage, London.
- Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment - Opatija, Rijeka.
- Vukotić, S. (2009). *Menadžment ljudskih resursa – osnovne perspektive*, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd.

Datum prve prijave: 09.04.2016.
Datum prijema korigovanog članka: 24.10.2016.
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – APA Sixth Edition:

Vukotić, S., Zakić, N., & Janjić, D. (2017, January 15). Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 134-145. doi:10.12709/fbim.05.05.01.14

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Vukotić, Svetlana, Nebojša Zakić, and Danijela Janjić. "Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 134-145. doi:10.12709/fbim.05.05.01.14.

Style – GOST Name Sort:

Vukotić Svetlana, Zakić Nebojša and Janjić Danijela Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 134-145.

Style – Harvard Anglia:

Vukotić, S., Zakić, N. & Janjić, D., 2017. Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 134-145.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Uticaj dizajna radnih mesta na efektivnost zaposlenih. **Vukotić, Svetlana, Zakić, Nebojša and Janjić, Danijela**. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 134-145.



FINANSIJSKI IZVEŠTAJI KAO PRODUKT RAČUNOVODSTVA

FINANCIAL REPORTS AS ACCOUNTING PRODUCTS

Danijela Zubac

Visoka strukovna tehnička škola u Zvečanu, Kosovska Mitrovica, Srbija

Danijela Anđelković

Fakultet za preduzetnički biznis, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“ u Beogradu, Beograd, Srbija

Olgica Brzaković Kadrić

Maloprodaja obuće „O“, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **M41, M11**

Apstrakt

U informacionoj eri preduzeća smatraju da njihov uspeh ili neuspeh sve više zavisi od korišćenja i upravljanja informacijama. Informaciona era ima uticaja i na računovodstvo. Osnovni cilj finansijskih izveštaja odnosi se na relevantno i pouzdano informisanje korisnika o finansijskom položaju i uspešnosti poslovanja preduzeća. Svrha istraživanja rada se odnosi na utvrđivanje međuzavisnosti informacija iz seta finansijskih izveštaja kao produkta računovodstva u skladu sa potrebama menadžmenta preduzeća i drugih interesnih grupa korisnika finansijskih izveštaja. U tom kontekstu, utvrđuju se osnovne komponente koje doprinose poboljšanju kvaliteta pomenutog odnosa. Kvalitet finansijskih izveštaja prevashodno zavisi od toga, koliko su informacije koje su u njima sadržane u mogućnosti da zadovolje potrebe internih korisnika (obično menadžmenta) i eksternih korisnika (pre svega, investitora i kreditora) u pogledu njihove relevantnosti, razumljivosti, pouzdanosti i uporedivosti. Te su informacije sadržane u nizu finansijskih izveštaja od kojih se kao temeljni izdvajaju bilans stanja i bilans uspeha. U radu se ukazuje da za potrebe menadžmenta, dva pomenuta izveštaja predstavljaju dva načina na osnovu kojih se može dati ilustracija preduzeća: u smislu toka poslovanja u određenom vremenskom periodu, i u smislu pozicije ili stanja preduzeća u određenom trenutku vremena. Prema tome, dobra informisanost podrazumeva da u finansijskim izveštajima budu utvrđene i prezentirane sve relevantne informacije koje mogu biti od značajnijeg uticaja za potrebe menadžmenta preduzeća, buduće odluke investitora i drugih korisnika.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Danijela Zubac

danijela.marjanovic@gmail.com

Ključne reči: menadžment, računovodstvo, finansijski izveštaji, finansijske informacije.



Abstract

In the information era, companies believe that their success or failure is increasingly dependent on the use and management of information. Information era has an impact on accounting, too. Financial statements represent the final stage of processing accounting data and appear as holders of accounting information. The main objective of financial statements is related to relevant and reliable information users of financial position and business performance. The subject of this research work concerns the identification of interdependencies of information from a set of financial statements as the product of accounting in accordance with the needs of enterprise management, and other stakeholders, users of financial statements. In this context, the basic components contributing to improving the quality of the mentioned relationship are determined. The quality of financial statements primarily depends on how the information contained therein can meet the needs of internal users (usually management) and external users (primarily investors and creditors) in terms of their relevance, understandability, reliability, and comparability. Mentioned data are contained in a financial statement of which stand out as the basic balance sheet and income statement. The paper indicates that for management purposes, two mentioned reports are two ways by which can give an illustration of the company in terms of the operation flow in a particular period of time and in terms of position or status of the company at a given point of time. Accordingly, the well-informed means that the financial statements are established and presented with all relevant information that may be of significant impact for the needs of enterprise management, and future decisions of investors and other users.

Keywords: *management, accounting, financial statements, financial information.*

1 UVOD

Savremene uslove poslovanja preduzeća, bilo da je reč o proizvodnoj, trgovinskoj ili nekoj drugoj delatnosti i obliku organizovanja, karakteriše turbulentno, promenljivo i neizvesno okruženje. Jačanje konkurentnosti preduzeća na tržištu danas je temeljni cilj poslovanja i preduslov njegovog rasta i razvoja. Konkurentnost preduzeća, a time i sigurnost poslovanja limitirana je performansama poslovanja a pre svega performansama koje proizilaze iz strukture finansijskih izveštaja. Otuda, upravljanje njegovim rastom i razvojem na temelju njegove konkurentnosti nije moguće zamisliti bez informacija koje se zasnivaju na finansijskim izveštajima. Pri tome, podrazumeva se objektivnost i realnost finansijskih izveštaja, odnosno od njih se traži da reprezentativno odražavaju stvarno poslovanje preduzeća. Ukoliko se ima u vidu da je jačanje konkurentnosti preduzeća na tržištu strateška komponenta, proizilazi i da se informacije iz finansijskih izveštaja mogu koristiti i za potrebe strategijskog upravljanja preduzećem, a ne samo za operativne ili neke druge nivoe i kraće vremenske periode. Na svim nivoima upravljanja mogu se koristiti informacije iz finansijskih izveštaja kao rezultat analize performansi poslovanja, pri čemu se podrazumeva različiti nivo uopštenosti koji

karakteriše različite nivoe upravljanja preduzećem. Finansijski izveštaji predstavljaju završnu fazu računovodstvenog procesiranja podatka i pojavljuju se kao nosioci računovodstvenih informacija. Te su informacije sadržane u nizu finansijskih izveštaja od kojih se kao temeljni izdvajaju bilans stanja i bilans uspeha. Pored navedenih osnovnih finansijskih izveštaja sastavljaju se i ostali finansijski izveštaji koje se odnose na izveštaj o ostalom rezultatu, o promenama na kapitalu, o tokovima gotovine i napomene uz finansijske izveštaje. Bilans (izveštaj o finansijskom stanju) pruža informacije menadžmentu preduzeća i ostalim zainteresovanim korisnicima radi dobijanja odgovora, između ostalog, i na pitanja koja se odnose na finansijsku snagu preduzeća, njegovu likvidnost, zaduženost i horizontalnu finansijsku strukturu. U posebnom delu ovog rada ukazuje se na bilans uspeha. Reč je o izveštaju o toku poslovanja, za razliku od bilansa stanja, koji predstavlja izveštaj o trenutnom stanju poslovanja

Osnovni cilj finansijskih izveštaja odnosi se na relevantno i pouzdano informisanje korisnika o finansijskom položaju i uspešnosti poslovanja preduzeća. Stoga, finansijsko računovodstvo trebalo bi pružati razumljive, relevantne, pouzdane i uporedive informacije za ostvarenje navedenog cilja. Finansijske izveštaje mogu koristiti za različite svrhe mnogi korisnici. Za

preduzeće je veoma važno da zna ko su planirani korisnici računovodstvenih informacija. Kvalitet računovodstvenog sistema preduzeća prevashodno zavisi od toga koliko je on koristan, odnosno kome je on namenjen i u kojoj meri može zadovoljiti potrebe internih korisnika (obično menadžmenta) i eksternih korisnika (pre svega investitora i kreditora). U većini zemalja nema eksplicitnog okvira. U mnogim zemljama se čini da su ostale svrhe korisnika, a ne pružanje usluga investitorima (postojećim i potencijalnim) u donošenju ekonomske odluke, glavni fokus računovodstva. Iz ovog razloga, pristup računovodstvenim informacijama je različit i kao rezultat toga finansijski izveštaji se ne mogu lako međunarodno upoređivati.

2 INFORMACIONI ZNAČAJ BILANSA STANJA ZA ANALIZU POSLOVNIH PERFORMANSI POSLOVANJA

Informisanje korisnika znači pružiti im sve relevantne, pouzdane i uporedive informacije u obliku i sadržaju prepoznatljivom i razumljivom pojedincima ili grupama kojima su namenjene. Te su informacije sadržane u nizu finansijskih izveštaja od kojih set osnovnih izveštaja čine (MSFI, 2009, str. paragraf 10):

- Bilans stanja (izveštaj o finansijskom položaju);
- Bilans uspeha (izveštaj o uspešnosti poslovanja);
- Izveštaj o promenama na kapitalu;
- Izveštaj o tokovima gotovine;
- Napomene uz finansijske izveštaje i računovodstvene politike; i
- Statistički aneks.

Potpune informacije o preduzeću, korisnici finansijskih izveštaja jedino mogu dobiti na osnovu seta osnovnih finansijskih izveštaja. Sastavni delovi finansijskih izveštaja međusobno su povezani i upućeni jedni na druge zbog toga što odražavaju različite aspekte istih transakcija ili drugih događaja. Svaki od izveštaja daje informaciju o transakcijama samo sa svog aspekta. Međutim, set ovih izveštaja daje kompletnu sliku o poslovanju sa različitih aspekata (istih transakcija). Na primer, bilans uspeha ne obezbeđuje potpunu sliku o performansama, osim ako se ne koristi zajedno sa bilansom stanja i ostalim finansijskim izveštajima.

U razmatranju finansijskog položaja preduzeća, neophodno je poći od sadržine bilansa stanja i njegovog osnovnog formalnog svojstva. Radi razumevanja bilansa stanja i uspešnog proučavanja finansijskog položaja veoma je bitno suštinsko definisanje strukture imovine, strukture obaveza i kapitala, kao i njihovu međusobnu povezanost i uslovljenost. IASB-ovi i ostali okviri sadrže pregled pet „elemenata“ finansijskih izveštaja: imovine, obaveza, kapitala, prihoda i rashoda, pri čemu je napomenuto da se prvenstvo daje definicijama „imovine“ i „obaveza“. Navedeni elementi predstavljaju sastavni deo izveštaja koji se zove bilans stanja, ili kako se uobičajeno kraće naziva bilans. Pregled imovine preduzeća i njene strukture u obliku stalne i obrtne imovine na jednoj strani (što predstavlja aktivu) i kapitala i obaveze na drugoj strani (što predstavlja pasivu), sadrži podatke za tekući i prethodni obračunski period. Poređenjem odgovarajućih pozicija dvaju obračunskih perioda odnosno dvaju uzastopnih bilansa stanja, utvrđuje se rezultat poslovanja (kao razlika neto vrednosti imovine), pri čemu ukupne razlike između njihovih odgovarajućih pozicija služe za sastavljanje bilansa tokova gotovine. Prema tome, bilans stanja se formalno može shvatiti kao finansijski izveštaj koji prikazuje stanje imovine, obaveza i kapitala u određenom trenutku (Alexander & Nobes, 2010, str. 4-5). To se odnosi na sva preduzeća u okviru njihove osnovne delatnosti poslovanja, što znači i na preduzeća u trgovini, bilo da je reč o veleprodaji ili maloprodaji. Tako, primera radi, bilans stanja u maloprodaji, kao što je prethodno navedeno, pokazuje stanje imovine, obaveza i neto imovine (neto vrednost) preduzeća u maloprodaji na tačno određeni datum. Ovakva definicija bilansa stanja opredeljuje i njegov statički karakter. Prema tome, bilans stanja je osnovni finansijski izveštaj koji prikazuje finansijski položaj preduzeća i koji služi za ocenu sigurnosti njegovog poslovanja.

Bilans (izveštaj o finansijskom stanju) pruža informacije zainteresovanim korisnicima radi dobijanja odgovora, između ostalog, „i na sledeća pitanja: kakva je finansijska snaga preduzeća?; kakva je likvidnost?; kakva je zaduženost preduzeća? i kakva je horizontalna finansijska struktura, tj. u kojem je odnosu imovina finansiranja iz sopstvenih i tuđih izvora? Na osnovu razmatranja strukture osnovnih elemenata bilansa stanja koji se odnose na imovinu, obaveze

i kapital, kao i njihove međusobne uslovljenosti i povezanosti, može se zaključiti da bilans stanja predstavlja pouzdanu osnovu na osnovu koje se može izvršiti analiza finansijskog položaja preduzeća i utvrditi njegove finansijske mogućnosti i slabosti. Na osnovu toga moguće je proceniti poslovanje preduzeća u budućnosti.

Kao što je prethodno navedeno, bilans stanja se sastoji iz dva dela: iz aktive (imovina) i pasive (obaveze i kapital). Imovina predstavlja ekonomske resurse koje preduzeće koristi da bi ostvarilo svoje poslovne aktivnosti od kojih se očekuje buduća ekonomska korist. U tom kontekstu tekuća imovina se može odnositi na: zalihe, potraživanja, finansijsku imovinu, i novac. Imovina kao ekonomski resurs kojom preduzeće raspolaže i koristi u obavljanju poslovnih aktivnosti u okviru definisane delatnosti ima svoje poreklo, tj. izvore iz kojih je nabavljena. Reč je, pre svega, o vlasnicima, dobavljačima, bankama i drugim finansijskim institucijama. Finansijski položaj preduzeća izražava se u određenim relacijama aktive i pasive, sa jedne strane, i relacijama dugoročnog i kratkoročnog odnosa sopstvenog i tuđeg kapitala, sa druge strane. „Uspešna analiza bilansa stanja i projektovanje zdrave finansijske strukture pretpostavljaju grupisanje bilansnih pozicija aktive i pasive na način koji obezbeđuje uspostavljanje i kontrolu pomenutih bilansnih relacija“ (Ranković, 2004, str. 175). Drugim rečima, od načina sistematizacije ili grupisanja osnovnih elemenata imovine (obaveza i kapitala), zavisi i informaciona snaga finansijskih izveštaja.

Informacije o očekivanim datumima realizacije imovine i obaveza korisne su prilikom procenjivanja likvidnosti i solventnosti entiteta. Finansijska sredstva obuhvataju potraživanja od prodaje i druga potraživanja, a finansijske obaveze obuhvataju dugovanja prema dobavljačima i ostala dugovanja. Informacije o finansijskim obavezama koriste se za sagledavanje i procenu buduće likvidnosti (mogućnost izmirenja dospelih finansijskih obaveza i u kraćem roku) i solventnosti preduzeća (mogućnost izmirenja dugoročnih obaveza), odnosno za sagledavanje i procenu sposobnosti da izmiri svoje obaveze o roku dospelosti. To sagledavanje ima za cilj predviđanje budućih potreba za kreditima. Izveštaj o finansijskom položaju (bilans stanja) omogućava povezivanje

aktivnih i pasivnih pozicija sa aspekta ročnosti (interakcija rokova priliva i dospeća obaveza).

3 INFORMACIONI ZNAČAJ BILANSA USPEHA ZA ANALIZU PERFORMANSI POSLOVANJA

U prethodnim razmatranjima data je ilustracija bilansa stanja, u kojem se izveštava o finansijskom stanju preduzeća u određenom trenutku. U ovom delu rada ukazuje se na bilans uspeha, u kojem se rezimiraju rezultati poslovanja u određenom periodu. Reč je o izveštaju o toku poslovanja, za razliku od bilansa stanja, koji predstavlja izveštaj o trenutnom stanju poslovanja. Bilans uspeha se pojavljuje kao posledica potrebe utvrđivanja finansijskog rezultata, kao i mere ekonomičnosti, čiji je osnovni zadatak da menadžmentu preduzeća omogući da sazna svoj pravac kretanja i na toj osnovi mu posluži kao kompas. Ta potreba proizilazi iz činjenice, kako navodi Šmalenbah, da je funkcija preduzetnika u nacionalnoj ekonomiji da proizvodi dobra i da ih dovede do potrošača, i to sve sa jednim ekonomskim efektom kako se materija ne bi sama utrošila (uništila).

Svrha bilansa uspeha jeste da se u njemu prikaže iznos profita (dobitka) koji je ostvaren ili iznos gubitka koji je napravljen u preduzeću u toku perioda koji je obuhvaćen bilansom uspeha. Vunjak (2010, str. 65), daje jasnu ilustraciju definicije i sadržine Bilansa uspeha. „Bilans uspeha (račun gubitka i dobitka) predstavlja dvostrani pregled rashoda i prihoda koji su nastali u određenom obračunskom periodu. Sučeljavanjem prihoda i rashoda definiše se finansijski rezultat preduzeća. Finansijski rezultat se utvrđuje na kraju obračunskog perioda. Ukoliko je prihod veći od rashoda tada dobijamo, kao što je prethodno navedeno, dobitak. Dobitak je cilj preduzeća, mera njegovog uspeha, podloga i okvir podele na učesnike. Naime, iz ostvarenog dobitka (odnosno bruto dobiti) po odbitku poreza koji pripada državi, dobija se ostvarena neto dobit koja ostaje preduzeću za dalju raspodelu (rezerve, dividenda i zadržana dobit).

U čisto računskom pogledu finansijski rezultat predstavlja razliku između prihoda i rashoda. Međutim računska veličina u pomenutom smislu ima i ekonomsko značenje. IASB-ovi Okvir za sastavljanje i prezentaciju finansijskih izveštaja,

elemente bilansa uspeha prihode i rashode, posmatra sa aspekta njihovog uticaja na povećanje ili smanjenje ekonomske koristi. Sa tog aspekta definišu se na sledeći način (MSFI 2009):

- Prihodi su „povećanja ekonomske koristi tokom obračunskog perioda, u obliku priliva ili povećanja sredstava (imovine) ili smanjenja obaveza, koja imaju za rezultat porast kapitala, koji ne predstavlja porast po osnovu doprinosa učesnika u kapitalu“,
- Rashodi su „smanjenje ekonomskih koristi tokom obračunskog perioda u obliku odliva ili umanjenja imovine ili nastanak obaveza koje imaju za rezultat smanjenje kapitala, koje ne predstavlja smanjenje po osnovu raspodela učesnicima u kapitalu“.

Prihodi i rashodi su ključne komponente za merenje profita. Ta merila se primenjuju i za priliv i za smanjenje ekonomskih koristi (imovine) tokom datog perioda koji nastaje iz redovnih aktivnosti. Konkretnije, prihodi su bruto uvećanja sopstvenog kapitala koja nastaju iz uvećavanja aktive koja je dobijena u zamenu za pružanje roba i usluga kupcima. Oni nastaju kao rezultat povećanja imovine ili smanjenja obaveza. Do povećanja imovine ili smanjenja obaveza dolazi se u toku obavljanja redovnih aktivnosti preduzeća. Poslovni prihodi preduzeća nastaju kao rezultat prodaje robe i proizvoda ili pružanja usluga na tržištu. Na primer, prodaja robe od strane preduzeća koji se bavi trgovinom predstavlja redovnu uslužnu aktivnost. Navedeni poslovni prihodi se pojavljuju najčešće, svakodnevno i u strukturi prihoda čine vrednosno najznačajniji njegov deo (Ivkov, *Creating financial reports in the function of analysis of business performances of commercial companies*, 2014, str. 71, 354). U odnosu na prihode, rashodi su smanjenja supstance ili sopstvenog kapitala koja nastaju dok se roba i usluge pružaju kupcima. Nastaju kao rezultat smanjenja imovine ili povećanja obaveze. Prema tome, prihodi nastaju kao rezultat povećanja imovine ili smanjenja obaveza, a rashodi kao posledica smanjenja imovine i povećanja obaveza. S tog aspekta, rashodi predstavljaju negativnu komponentu finansijskog rezultata. Kao rezultat sučeljavanja prihoda i rashoda obračunskog perioda utvrđuje se finansijski rezultat, koji može biti pozitivan (dobitak) ili negativan (gubitak). Načelo

sučeljavanja prihoda i rashoda je jedno od najvažnijih načela finansijskog izveštavanja, koje ukazuje da je nastanak rashoda nužna pretpostavka nastanka prihoda.

U kontekstu prihoda i rashoda finansijski rezultat predstavlja prirast sopstvenog (vlasničkog) kapitala proistekao iz poslovnih i pratećih aktivnosti preduzeća u toku perioda, ili smanjenje vlasničkog kapitala po istom osnovu (poznati pod nazivima dobitak ili gubitak). Naime, kada se te dve stavke (prihodi i rashodi) udruže, one definišu fundamentalno značenje profita, koji jednostavno može da se definiše kao višak prihoda u odnosu na rashode, što se može videti iz sledeće proširene računovodstvene jednačine (Kothari & Barone, 2012, str. 71):

$$\begin{aligned} \text{aktiva} &= \text{obaveze} + \text{sopstveni kapital} \\ \text{aktiva} &= \text{obaveze} + \text{kapital} + \text{profit} \\ \text{aktiva} &= \text{obaveze} + \text{kapital} + \text{prihodi} - \text{rashodi} \end{aligned}$$

Prihodi, rashodi i neto rezultat i dalje suštinski pripadaju vlasničkom kapitalu preduzeća. Prema tome, bilans uspeha predstavlja izdvojeni i osamostaljeni deo bilansa stanja (pozicije Kapital), čiji je zadatak da obračuna sve rashode i prihode u posmatranom obračunskom periodu i da iskaže ostvareni periodični rezultat. Periodični rezultat se zatim integriše u bilans stanja kao neraspoređeni ili akumulirani dobitak u okviru zbirne pozicije Kapital, ili kao gubitak u aktivi bilansa stanja, ukoliko se gubitak ne iskazuje u pasivi kao posebna odbitna stavka u okviru zbirne pozicije Kapital. „Bilans uspeha je proizvod zaključka poslovnih knjiga, iz njih potiče, ali im, za razliku od bilansa stanja, u narednoj godini ni na koji način ne služi; on je svoju knjigovodstveno-bilansnu ulogu okončao „izručenjem“ neto rezultata bilansu stanja u cilju njegovog kompletiranja“ (Stevanović, Malinić, & Milićević, 2008, str. 107). Međutim, u posmatranju uspešnosti poslovanja preduzeća nije dovoljno posmatrati samo apsolutni iznos dobitka (ili gubitka). Neophodno je, takođe, u analizu uključiti i materijalni sadržaj elemenata na osnovu kojih je takav dobitak ostvaren, što nužno uvodi u razmatranje problem procene i priznavanja prihoda i rashoda. Imajući u vidu uslovljenost i povezanost prihoda i rashoda sa bilansom stanja, veoma je bitno da procene pozicija u bilansima na bazi određenih kriterijuma treba podjednako

vrednovati. Na primer, ukoliko su pozicije imovine procenjene po nižoj vrednosti, to će uticati da rashodi budu veći, što uz iste prihode daje manji finansijski rezultat i obrnuto. Na osnovu toga proizilazi i da realnost finansijskog rezultata zavisi od realnosti procene pozicija bilansa stanja (Žager & Žager, 2006, str. 75). Pored toga, za razumevanje i analizu uspešnosti poslovanja na bazi prihoda i rashoda potrebno je takođe, uvažiti osnovne pretpostavke na osnovu kojih se priznaju prihodi i rashodi kao obračunske kategorije.

4 INFORMACIONI ZNAČAJ OSTALIH FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA ZA ANALIZU PERFORMANSI POSLOVANJA

Izvori informacija o preduzeću poprimaju različite oblike. To se, pre svega, odnosi na osnovne godišnje finansijske izveštaje. Osim bilansa stanja, bilansa uspeha, i ostali izveštaji kao što je slučaj sa izveštajem o ostalom rezultatu, izveštajem o novčanim tokovima i izveštajem o promenama na kapitalu, pružaju relevantne informacije za potrebe analize performansi poslovanja. Kao što je navedeno, korisnici finansijskih informacija ne treba da samo poznaju dobitak i troškove izvedene prema standardima razgraničenja, već isto tako i novčane pozicije i kretanje novca preduzeća. Za vlasnika preduzeća od značaja odakle stiže novac i u koje se svrhe troši. Iz tih razloga potrebno je sastaviti *izveštaj o novčanim tokovima* koji ukazuje na izvore pribavljanja gotovine iz poslovanja i finansiranja i upotrebu gotovine, kao i utvrđivanje razlike, čistog novčanog toka, odnosno viška raspoloživih, odnosno nedostataka novčanih sredstava. On pokazuje koliki je iznos gotovine na određeni datum i koji su faktori uticali na promene stanja gotovine u toku određenog vremenskog perioda. Informacije o tokovima gotovine pružaju korisnicima finansijskih izveštaja osnov za procenu sposobnosti preduzeća da stvara gotovinu i gotovinske ekvivalente i, potreba preduzeća da koristi ove tokove gotovine. Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja, MRS 7 – Izveštaj o tokovima gotovine, definiše zahteve vezane za prezentaciju izveštaja o tokovima gotovine i obelodanjivanja u vezi sa njima (MSFI, MRS 7 Izveštaj o tokovima gotovine, 2009a). U interakciji sa analizom ostalih izveštaja, izveštaj o novčanim tokovima daje pravu sliku o

„finansijskom zdravstvenom stanju“ preduzeća. Konvencionalna analiza performansi poslovanja, poznata širem krugu korisnika, zasniva se dominantno na informacijama sadržanim u bilansima stanja i uspeha, što ukazuje na često prisutno razmišljanje (posebno menadžmenta) u okvirima tokova vrednosti, a ne u terminima novčanih tokova. Zbog toga, usled nerazumevanja odnosa između dobitka i novčanog toka i njihove neujednačenosti, menadžeri i vlasnici u praksi u situacijama kada postoji dobitak, a oseća se nedostatak gotovine, često postavljaju računovođama pitanja koja se odnose na to gde je nestao dobitak ili kako je moguće da u profitabilnoj godini nema gotovine (Malinić, 2009).

Sastavni deo kompleksnog finansijskog izveštavanja preduzeća je sastavljanje posebnog *izveštaja o promenama na kapitalu*, koji je, pre svega, namenjen vlasnicima kapitala. Izveštaj o promenama na kapitalu predstavlja odgovor potrebama za jednom potpunijom analizom likvidnosti (Ivkov, Creating financial reports in the function of analysis of business performances of commercial companies, 2014). Zbog toga se smatra drugom metodom analize likvidnosti u odnosu na analizu likvidnosti na osnovu cash flow izveštaja. Svi poslovni, odnosno finansijski događaji koji se nalaze u Izveštaju o promenama na kapitalu obezbeđuju informacije o poreklu i upotrebi sredstava tekućeg perioda. On ukazuje na ključne faktore koji su uticali na tokove kapitala u posmatranom vremenskom periodu. Analizom se mogu utvrditi finansijski događaji koji su uslovili promene na kapitalu, i koji su promenili neto obrtna sredstva. Na osnovu toga, utvrđivanjem osnovnih uzroka koji su doveli do promena neto obrtnih sredstava, preduzimaju se određene korektivne mere za poboljšanje likvidnosti. Da bi se obezbedila što kvalitetnija informaciona osnova za analizu performansi poslovanja u izveštaju, tokovi gotovine su sistematizovani na sledeći način (MSFI, MRS 7 Izveštaj o tokovima gotovine, 2009a): tokovi gotovine iz poslovnih aktivnosti; tokovi gotovine iz investicionih aktivnosti, i tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja. „Ova klasifikacija je od velike važnosti za procenu odnosa između ovih aktivnosti, kao i sagledavanja iz kojih aktivnosti preduzeće generiše najviše gotovine, i na koje aktivnosti je najviše troši“ (Porter & Curtis, 2007). Prikazivanjem tokova

gotovine prema poslovnim, investicionim i aktivnostima finansiranja, preduzeće pruža informacije svojim korisnicima o uticaju tih aktivnosti na njegov finansijski položaj.

Pored navedenih osnovnih finansijskih izveštaja, set finansijskih izveštaja obuhvata takođe, napomene uz finansijske izveštaje (Zakon o računovodstvu, 2013). Osnovna svrha ovog izveštaja jeste u tome da posluži jasnijem, dubljem i širem osvetljavanju finansijskog položaja, zarađivačke moći i promena finansijskog položaja preduzeća, predstavljenih u pomenutim finansijskim izveštajima (Dmitrović Šaponja & Milutinović, 2010, str. 83-84). „Uticaj napomena na kvalitet finansijskih izveštaja je nesporan, jer je osnovna namena napomena povećanje informacione moći podataka sadržanih u finansijskim izveštajima na koje se te napomene odnose. U obrascima finansijskih izveštaja nemoguće je uključiti sve korisne finansijske informacije, a da se ne naruše njihova preglednost i razumljivost, pa su obelodanjanja u napomenama neophodna da bi korisnici dobili potpunu „sliku„ finansijskog, imovinskog i prinostnog položaja poslovnog subjekta.“ U tom kontekstu, kao se dalje navodi: finansijske i nefinansijske informacije sadržane u napomenama treba da poboljšaju kako transparentnost finansijskih izveštaja, tako i da korisnicima ukažu na namere menadžmenta u pogledu ostvarivanja rezultata budućeg poslovanja i načina upravljanja resursima poslovnog subjekta. Na kraju, možemo konstatovati da napomene uz finansijske izveštaje sadrže relevantne, odnosno po svom značaju bitne informacije za potpunije razumevanje i ocenu finansijskog položaja, zarađivačke moći i tokova sredstava preduzeća i za pouzdanije predviđanje njegovih budućih stanja i ostvarenja. To je od posebnog interesa za investitore (akcionare i druge), kreditore, poslovne partnere, vladu i vladine institucije, i druge zainteresovane korisnike (Ivkov & Anđelković, 2013, str. 242-258). Zbog toga su napomene uz finansijske izveštaje važan instrument eksternog finansijskog izveštavanja, odnosno polaganja računa od strane menadžmenta.

Našim zakonskim propisima je predviđeno da pored prethodno navedenih osnovnih finansijskih izveštaja (bilansa stanja i uspeha, izveštaj o ostalom rezultatu, izveštaj o novčanim tokovima,

izveštaj o promenama na kapitalu, napomene uz finansijske izveštaje) set finansijskih izveštaja obuhvata i statistički aneks, koga je novim pravilnikom o sadržini pozicija u obrascu, zamenio statistički izveštaj. Svi pomenuti podaci, koji čine sastavni deo formalizovanog izveštaja, prilagođeni su elektronskoj obradi podataka, što znači da postoji mogućnost za dodatnu obradu podataka od strane eksternih korisnika. To upućuje na zaključak da aneks služi i za potrebe kontrole i drugih interesa vlade i vladinih institucija. Formalizovani izveštaj, dat u obliku tabela, ima sve karakteristike kvantitativnog, a ne kvalitativnog dokumenta koji dodatno za potrebe svojih korisnika pojašnjava strukturu, vrednost i obeležja pozicija o stanju i uspehu preduzeća.

5 ZAKLJUČAK

Za potrebe efikasnog upravljanja konkurencijom - kreiranja konkurentne prednosti, neophodno je raspolagati odgovarajućim računovodstvenim informacijama. Te su informacije sadržane u nizu finansijskih izveštaja od kojih se kao temeljni izdvajaju bilans stanja i bilans uspeha. Pored navedenih osnovnih finansijskih izveštaja sastavljaju se i ostali finansijski izveštaji koje se odnose na izveštaj o ostalom rezultatu, o promenama na kapitalu, o tokovima gotovine i napomene uz finansijske izveštaje. Osnovni cilj je da se obezbede informacije o finansijskom položaju, poslovanju, i promenama finansijskog položaja preduzeća. Kvalitet finansijskih izveštaja prevashodno zavisi od toga, koliko su informacije koje su u njima sadržane u mogućnosti da zadovolje potrebe menadžmenta i eksternih korisnika (pre svega, investitora i kreditora) u pogledu njihove relevantnosti, razumljivosti, pouzdanosti i uporedivosti. Bilans stanja pruža informacije menadžmentu preduzeća koje se odnose na finansijsku snagu preduzeća, njegovu likvidnost, zaduženost i horizontalnu finansijsku strukturu. Posebno značajan izvor informacija odnosi se i na bilans uspeha. Reč je o izveštaju o toku poslovanja, za razliku od bilansa stanja, koji predstavlja izveštaj o trenutnom stanju poslovanja

Napomene uz finansijske izveštaje i drugi dopunski izveštaji predstavljaju nerazdvojnu celinu godišnjih računa i imaju ključnu ulogu u obelodanjanju informacija koje se ne mogu adekvatno prezentirati u temeljnim finansijskim izveštajima (bilansu stanja i bilansu uspeha), a da

se pri tome ne umanjuje jasnost tih izveštaja. Napomene doprinose tumačenju i proširenju informacija iz osnovnih finansijskih izveštaja sa dodatnim podacima, objašnjenjima, dubljim raščlanjavanjem pojedinih pozicija bilansa stanja i bilansa uspeha, čime se povećava njihova iskazna moć i olakšava korisnicima da ocene imovinu, finansijsku poziciju i rezultate poslovanja preduzeća.

Kada je reč o upravljanju preduzećem, informacije iz finansijskih izveštaja se mogu koristiti ne samo

za operativne nivoe i kraće vremenske periode, već i za potrebe strategijskog upravljanja preduzećem. Sa tog aspekta, informacije iz finansijskih izveštaja, pored operativnog karaktera imaju i strategijski karakter. Prema tome, dobra informisanost podrazumeva da u finansijskim izveštajima budu utvrđene i prezentirane sve relevantne informacije koje mogu biti od značajnijeg uticaja kako za potrebe upravljanja preduzećem, tako i za buduće odluke investitora i drugih korisnika.

CITIRANI RADOVI

- Alexander, D., & Nobes, C. (2010). *Finansijsko računovodstvo - međunarodni uvod* (četvrto izdanje izd.). Zagreb: Mate d.o.o.
- Dmitrović Šaponja, L., & Milutinović, S. (2010). *Mogućnosti unapređenja kvaliteta finansijskih izveštaja u Srbiji, XLI simpozijum: Mogućnosti i ograničenja razvoja računovodstvene profesije u Srbiji*. Zlatibor: Savez računovođa i revizora Srbije.
- Ivkov, D. (2014). *Creating financial reports in the function of analysis of business performances of commercial companies*. Subotica, Serbia: Ph.D. Thesis.
- Ivkov, D., & Anđelković, S. (2013). *Analiza poslovnih performansi korporacija*. Beograd: Univerzitet „Union – Nikola Tesla“.
- Kothari, J., & Barone, E. (2012). *Finansijsko računovodstvo - međunarodni pristup, prevod*. Beograd: Data Status.
- Malinić, D. (2009). Cash Flow kao instrument otkrivanja poslovno-finansijskih rizika. *XL simpozijum : Računovodstvo i poslovne finansije u savremenim uslovima poslovanja* (str. 49). Zlatibor: Savez računovođa i revizora Srbije.
- MSFI. (2009). *IAS 1 – Presentacija finansijskih izveštaja*. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije.
- MSFI. (2009a). *MRS 7 Izveštaj o tokovima gotovine*.
- Porter, A. G., & Curtis, L. N. (2007). *Financial accounting for decision makers*. Mason, USA: Thomson South-Western. U T. Đukić, & M. Trajčevski, *Finansijsko izveštavanje o novčanim tokovima fabrike cementne industrije u Srbiji* (2012, str. 156) (str. 577-58). Niš.
- Ranković, M. J. (2004). *Upravljanje finansijama preduzeća*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Stevanović, N., Malinić, D., & Milićević, V. (2008). *Upravljačko računovodstvo*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Vunjak, M. N. (2010). *Finansijski menadžment – poslovne finansije*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Zakon o računovodstvu. (2013). Zakon o računovodstvu. *Službeni glasnik RS*(62/2013), čl. 2.
- Žager, K., & Žager, L. (2006). *Računovodstveni standardi, finansijski izveštaji i revizija*. Zagreb: Inženjerski biro d.d.

Datum prve prijave:	22.04.2016.
Datum prijema korigovanog članka:	20.10.2016.
Datum prihvatanja članka:	23.12.2016.

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

Style – **APA Sixth Edition:**

Zubac, D., Anđelković, D., & Brzaković Kadrić, O. (2017, January 15). *Finansijski izveštaji kao produkt računovodstva*. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 146-154. doi:10.12709/fbim.05.05.01.15

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Zubac, Danijela, Danijela Anđelković, and Olgica Brzaković Kadrić. "Finansijski izveštaji kao produkt računovodstva." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 146-154. doi:10.12709/fbim.05.05.01.15.

Style – **GOST Name Sort:**

Zubac Danijela, Anđelković Danijela and Brzaković Kadrić Olgica *Finansijski izveštaji kao produkt računovodstva* [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 146-154.

Style – **Harvard Anglia:**

Zubac, D., Anđelković, D. & Brzaković Kadrić, O., 2017. *Finansijski izveštaji kao produkt računovodstva*. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 146-154.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Finansijski izveštaji kao produkt računovodstva. **Zubac, Danijela, Anđelković, Danijela and Brzaković Kadrić, Olgica**. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 146-154.



STRATEGIJA UPRAVLJANJA REJTINGOM PRIVREDNOG DRUŠTVA SLOŽENE ORGANIZACIONE I VLASNIČKE STRUKTURE

THE MANAGMENT RATING STRATEGY OF THE COMPANY WITH THE COMPLEX ORGANIZATIONAL AND OWNERSHIP STRUCTURE

Branko Živanović

Beogradska bankarska akademija-Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, Srbija

Aleksandra Cvejić

Beogradska bankarska akademija-Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Beograd, Srbija

Željko Jović

Narodna banka Srbije, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL Category: **G24, G32, L1**

Apstrakt

Domicilna komercijalno-bankarska praksa, u ambijentu visoke konkurencije s jedne strane kao i potencijalne insolventnosti odnosno ugrožavanja kapitalne adekvatnosti s druge, sve više pribegava sofisticiranoj tehnici upravljanja cenom plasmana putem „kategorizacionih transformacija“ prilikom kreditiranja preduzeća sa složenom vlasničko-organizacionom strukturom. Ovaj rad ukazuje da je reč je o iznuđenoj strategiji poslovne banke, koja u sklopu aktuelnog zakonsko-regulatornog okvira, „manipuliše“ rejtingom odnosno kategorijom klijenta, kako bi sopstveni plasman učinila cenovno konkurentnijim, a sopstvena izdvajanja manjim u toku perioda trajanja kreditnog plasmana. U prva dva dela istrživanja analiza potvrđuje da poslovnim bankama primena ovakve strategije, pored cenovne konkurentnosti, omogućava i povećanje profitabilnosti usled manjih troškova rezervisanja po potencijalnim gubicima, koja predstavljaju odbitnu stavku na kraju obračunskog perioda, ujedno neopterećujući poslovni rezultat i kapital banke. U trećem delu rada kreirana je simulacija strategije simultanog kreditiranja povezanih lica složene poslovne grupacije, najčešće nazvane holdingom ili

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Branko Živanović

 brankozv@gmail.com



grupom, koju odlikuje kompleksna vlasničko-organizaciona struktura. Zaključna razmatranja potvrđuju mogućnost indirektnog kreditiranja privrednih društava, članica grupacije sa inferiornim kreditnim bonitetom i rejtingom, putem „svičovanja“ kredita koje povlače članice čiji je kreditni rejting superioran.

Ključne reči: poslovne banke, zakonsko-regulatorni okvir, cena plasmana, rejting klijenta, eksterna kategorija, interna kategorija, kategorizacija transformacije

Abstract

The domestic commercial banking practice, in the environment of high competition on the one hand and potential insolvency or compromising capital adequacy on the other, is increasingly resorting to the sophisticated technology management cost of loans through the transformation of the client's category. It is a forced strategy of commercial banks, which under the current legal and regulatory framework, "manipulates" the client's rating, in order to make their own loan price competitive and to temporary lower net allocations (reserves for estimated losses). In the first two parts of the research the analysis confirms that the application of this strategy, provides the bank with the opportunity to keep the competitive price of the loans (interest rate) and to increase the profitability with the regards to the lower cost (reserves for estimated losses) which would otherwise decrease the bank's operating income and at the same time decrease the bank's financial result and equity at the end of the current financial year. In the third part of this paper, the simulation strategy of lending to related parties in complex business groups commonly referred to as holding or just group is created. Concluding observations confirm the possibility of indirect bank lending to companies (group members), actually to the members with the inferior credit rating and creditworthiness by switching the loans entailed by the companies with superior credit rating.

Keywords: commercial banks, legal and regulatory framework, cost of loans, client's rating, external categorization, internal categorization, category transformation

1 UVOD

Agresivna strategija upravljanja rejtingom privrednog društva putem „manipulacija“ kreditnim kategorijama njegovih povezanih lica, ustaljena je praksa prilikom kreditiranja preduzeća sa složenom vlasničko-organizacionom strukturom. Posebno je karakteristična za poslovne banke čije su solventnost i kapitalna adekvatnost ugrožene.

U radu će biti kreirana simulacija strategije simultanog kreditiranja povezanih lica složene poslovne grupacije, najčešće nazvane holdingom ili grupom, koju odlikuje kompleksna vlasničko-organizaciona struktura. Predmetne grupacije najčešće se bave srodnim privrednim delatnostima, mada nije redak slučaj i da pojedine članice pripadaju potpuno nekomplementarnim privrednim/neprivrednim delatnostima. Razučena vlasničko-organizaciona struktura poslovnim bankama otvara široko polje za povećani i cenovno konkurentan plasman, prilikom čega, baš zahvaljujući ovoj činjenici, značajno mogu umanjiti sopstvena izdvajanja u obliku rezervisanja za potencijalne gubitke tokom

trajanja otplate predmetnih plasmana (kreditnog perioda).

Istraživanje se sastoji iz tri komplementarna dela, od čega se prvi odnosi na prikaz determinanti aktuelnog zakonsko-regulatornog okvira. Drugi deo rada ukazuje na mogućnost da se klijentu svesno dodeli povoljniji rejting, čime se svrstava u višu kategoriju, prilikom čega poslovna banka privremeno umanjuje izdvajanja na ime posebne rezerve za potencijalne gubitke i ostavlja prostor za snižavanje kamatne stope i povećanje profitabilnosti, svesno preuzimajući rizik na duži rok. Završni deo rada obuhvata simulaciju strategije „manipulacije“ korporativno kreditnim kategorijama povezanih lica unutar poslovnog sistema, koga odlikuje složena vlasničko-organizaciona struktura.

Rad će dokazati da je primena predmetne strategije moguća u okviru aktuelnog zakonsko-regulatornog okvira, ukazaće na njenu pragmatičnost, konkurentan cenovni i kapital ratio na kratak rok, s jedne strane i upozoriti na potencijalne posledice, na dugi rok.

2 DETERMINANTE REJTINGOVANJA KORPORATIVNIH PLASMANA

Savremena bankarska delatnost, usled sve većeg pritiska na menadžment banke, s jedne strane akcionara i sve čvršćom zakonskom regulativom s druge (BIS, 2000), razvila je niz tehnika i metoda za identifikovanje, merenje i procenu kreditnog rizika (videti šire u (Gup & Kolari, 2005)), te je opšte prihvaćen koncept klasifikovanja kreditnog rizika i na osnovu njega kategorizacija bankarskih plasmana. Izloženost banke kreditnom riziku može se posmatrati sa stanovišta pojedinačnog potraživanja i sa stanovišta kreditnog portfolija banke, odnosno skupa svih pojedinačnih potraživanja (Živanović & Jolović, 2008).

Poslovna banka ne procenjuje izloženost kreditnom riziku samo u postupku odobravanja kredita, već i tokom perioda otplate, odnosno do momenta ukupne otplate pojedinačnog plasmana (Matten, 2000). S toga, neophodno je da poslovna banka uvek ima adekvatnu strukturu svog portfolija rizičnih plasmana, kao i da sprovodi permanentan monitoring u cilju da stvarni i potencijalni gubici budu adekvatno identifikovani i pokriveni (Bessis, 2002).

Radi adekvatnog i efikasnog upravljanja kreditnim rizikom, Narodna banka Republike Srbije, u svojstvu regulatornog tela domaće bankarske strukture, kreirala je metodologiju za identifikovanje i upravljanje kreditnim rizikom.

Predmetna metodologija bliže propisuje uslove na osnovu kojih banke klasifikuju bilansnu aktivu i vanbilansne stavke, kao i način obračuna i evidentiranja rezervi za procenjene gubitke koji mogu nastati (videti šire Odluku o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki „Sl. glasnik RS“, br. 94/2011, 57/2012, 123/2012, 43/2013, 113/2013, 135/2014, 25/2015 i 38/2015), ukoliko banka ne bude u prilici da od debitora naplati plasirana sredstva sa pripadajućom kamatom i operativnim troškovima. U tom kontekstu, aktuelna domicilna bankarska praksa poznaje eksternu i internu kategorizaciju bankarskih plasmana. Sistem eksternog rejtingovanja podrazumeva podelu rizične aktive i vanbilansnih stavki u 5 kategorija (Prema kriterijumu za klasifikaciju bilansne aktive i vanbilansnih stavki potraživanja se klasifikuju u kategorije: A, B, V, G i D), procenom finansijskog stanja potencijalnog dužnika prevashodno, na osnovu blagovremenosti u izmirivanju obaveza u poslednjih dvanaest meseci, dok se konačna ocena određuje na osnovu analize pokazatelja profitabilnosti, usklađenosti ročne strukture aktive i pasive preduzeća, adekvatnosti novčanih tokova, pokazatelja finansijske strukture (a pre svega stepena zaduženosti), izloženosti predmetnog klijenta kreditno-deviznom riziku, kao i situaciji u privrednoj grani u kojoj klijent posluje, njegovom tržišnom položaju, kao i određenih specifičnosti koje su vezane za samo poslovanje klijenta, ukoliko ih ima.

Tabela br. 1: Kriterijum klasifikacije bilansne aktive i vanbilansnih stavki

Neto rezultat	Neto obrtni fond	Adekvatnost tokova gotovine	Kriterijum docnje	Rezerve za potencijalne gubitke
A kategorija				
Pozitivan	Postoji	Postoji	Obaveze izmiruje do 30 dana	0%
B kategorija				
Pozitivan	Postoji	Ne postoji	Obaveze izmiruje od 31 do 60 dana	2%
V kategorija				
Pozitivan	Ne postoji	Ne postoji	Obaveze izmiruje od 61 do 90 dana	15%
G kategorija				
Negativan	Ne postoji	Ne postoji	Obaveze izmiruje od 91 do 180 dana	30%
D kategorija				
Negativan	Ne postoji	Ne postoji	Obaveze izmiruje od 180 i više dana	100%

Izvor: Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki „Sl. glasnik RS“, br. 94/2011, 57/2012, 123/2012, 43/2013, 113/2013, 135/2014, 25/2015 u 38/2015

Za potrebe rada, a radi lakše analize i prikazivanja uticaja migracije kategorije na cenu plasmana, koristiće se kriterijumi za ocenu finansijskog stanja dužnika u skladu sa Odlukom o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki (Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke "Sl. glasnik RS", br. 94/2011) iz 2011-te godine, prema kojoj je banka potraživanja klasifikovala na osnovu neto rezultata, adekvatnost tokova gotovine, neto obrtni fond i blagovremenost u izmirivanju obaveza.

Konačna klasifikacija rizičnosti plasmana / klijenta podrazumeva obračun internog rejtinga, metodologijom koju usvajaju i sprovode same poslovne banke a po preporuci Narodne banke Srbije. Postupak obračuna internog rejtinga različit je od banke do banke i uređen je internim aktima, a podrazumeva dodavanje numeričke oznake, koje predstavljaju potkategorije u okviru osnovne eksterne kategorije. Domicilna komercijalno bankarska praksa različito kvantifikuje, prema sopstvenim prioritetima, predmetne finansijske i nefinansijske pokazatelje, pa im tako dodeljuju različite pondere. Konačna ocena klijenta predstavlja numeričko obeležje (odnosno, npr. A1, A2, A3) u okviru osnovne kategorije (od banke do banke, različit je sistem dodeljivanja potkategorija u okviru osnovne kategorije. Pojedine banke, manje rizične osnovne kategorije dele na manje potkategorije, tako da npr. u okviru osnovne A kategorije razlikuju potkategoriju A1 i A2, dok više rizične osnovne kategorije „razbijaju“ na više potkategorija, npr. tako da u okviru osnovne V kategorije imaju potkategorije V1, V2, V3, ili npr. G1, G2, G3, G4. Za potrebe ovog rada, radi lakše ilustracije, autori će koristiti metodologiju internog rejtinga jedne od domicilnih banaka, tako da: Kategorija **A** ima **A1**, **A2** i **A3** potkategoriju, Kategorija **B** ima **B1**, **B2** i **B3** potkategoriju, Kategorija **V** ima **V1**, **V2** i **V3** potkategoriju, Kategorija **G** ima **G1**, **G2** i **G3** potkategoriju, Kategorija **D**).

Na osnovu navedene klasifikacije potraživanja u rizične grupe izdvaja se posebna rezerva za procenjene, potencijalne, gubitke. Aktiva u kategorijama A i B, prema propisima Narodne banke Srbije, smatra se „dobrom aktivom“, a ona u kategorijama V, G i D smatra se „lošom aktivom“ i zahteva viši nivo posebnih rezervisanja.

Tabela br. 2: Način obračuna internog rejtinga plasmana / klijenta

Pokazatelji	Ponder
Cash flow iz poslovanja / Obaveze	25%
Profit pre poreza / Ukupna aktiva	15%
Poslovna dobit pre amortizacije / Troškovi kamata	15%
Kapital / Ukupna aktiva	20%
(Obrtna sredstva - zalihe) / Kratkoročne obaveze	25%
Interni finansijski rejting	1 do 5

* Napomena: Ukoliko je finansijski rejting: 1-2,5 dodaje se potkategorija 1; 2,5-4 dodaje se potkategorija 2; 4-5 dodaje se potkategorija 3.

** Napomena II: Predmetna metodologija određivanja internog rejtinga ne predstavlja pravilo, reč je o jednom od načina koji se primenjuje u nacionalnom bankarskom sektoru

Izvor: Interni akti banke sa većinskim domaćim kapitalom

U poslednjih nekoliko godina propisani nivo izdvajanja na ime posebne rezerve za potencijalne gubitke bitno se menjao u smislu smanjenja procentualnog izdvajanja od plasmana za klijente klasifikovane u lošije kategorije (tako, 2011. godine zahtevani nivo posebne rezerve na ime potencijalnog gubitka izdvajao se prema Odluci: 0% za potraživanja klasifikovanih u kategoriju A, 5-10% za potraživanja klasifikovanih u kategoriju B, 20-35% za potraživanja klasifikovanih u kategoriju V, 40-75% za potraživanja klasifikovanih u kategoriju G, 100% za potraživanja klasifikovanih u kategoriju D, od plasmana). Navedena politika regulatora direktno je rezultat povećanja aktive klasifikovane u G i D kategoriju. Naime, od 2008. godine aktiva bankarskog sektora prilično je narušenog kvaliteta, što znači da u slučaju da regulator nije „učinio fleksibilnijom“ politiku rezervisanja, dominantno poslovne banke bi bile nelikvidne, kako zbog otežane naplate potraživanja, tako i zbog visokih izdvajanja na ime posebne rezerve. Ovako, liberalnijim izdvajanjem na ime posebne rezerve za potencijalne gubitke, ostavljen je prostor bankama da sredstva koja bi „sterilisala“ na računima kod centralne banke, plasiraju u vidu kreditnih proizvoda. Razume se da ovakva politika isključivo ima efekta na kratak rok, obzirom da

rezervisanja na teret „tekućeg prihoda“ trebalo bi da ukazuju na rizičnost samog portfolija, što se sada ne može uzeti kao nedvosmislen stav, obzirom da je predviđeno izdvajanje za G kategoriju svega 30% (prema aktuelnoj Odluci o klasifikaciji bilansne i vanbilansne aktive), u odnosu na 40-75%, od plasmana. S druge strane, prilično je veliki raspon između klijenata smeštenih od A zaključno sa G kategorijom, u odnosu na klijente u D kategoriji. Ukoliko se usko posmatra Odluka, poslovne banke praktično mogu bez ikakvih problema u strukturi portfolija „održavati“ klijente za koje je gore navedeno da se smatraju „lošom“ aktivom (misli se na klijente u V i G kategoriji) obzirom da za njih imaju obavezu da izdvoje „svega“ 15, odnosno 30% od plasmana. Prethodnih godina, kada su rizične kategorije iziskivale veća izdvajanja poslovnim bankama nije bilo isplativo da „kreditiraju“ predmetne klijente, već su se mogli naći u portfoliju isključivo ukoliko je došlo do narušavanja klijentovog boniteta, te je po tom osnovu i osnovna kategorija migrirala.

Kao što je prethodno istaknuto, posebna rezerva izdvaja se nakon procene korporativno kreditnog boniteta vezano za predmetni plasman banke, a samo izdvajanje najčešće se razlikuje od stvarne izloženosti kreditnom riziku (videti šire u (Sinkey & Greenwait, 1991)). Takođe, ukoliko se tokom perioda otplate kredita izloženost poslovne banke kreditnom riziku poveća, banka je u obavezi da na ime posebne rezerve, predviđene za alimentaciju potencijalnih gubitaka, izdvoji dodatna novčana sredstva (videti šire u (Perić, 2012)). Može se zaključiti da posebna rezerva, zapravo, predstavlja potencijalnu nadoknadu bankarskog prihoda, ukoliko „menadžment banke“ proceni da prihod neće biti ostvaren u punoj meri redovnim servisiranjem predmetnog potraživanja od strane klijenta. U tom kontekstu, dodatna rezerva (uvećana od inicijalno izdvojene posebne rezerve) se izdvaja na ime problematičnog plasmana koji podleže klasifikaciji rizične aktive, a za koju se po metodologiji NBS zahteva pokriće iz tekućih prihoda banke (videti šire u (Cvejić, 2015)). Prema tome, predmetnim rezervisanjima, banka, bi realno trebalo da prikaže uticaj rizika na projektovanu dobit. Odnosno, ukoliko je veći iznos sredstava izdvojen na ime posebne rezerve i portfolio banke je dominantno skoncentrisan u V, G, odnosno D kategoriju.

Klasifikaciju bankarskih plasmana u predmetne rizične kategorije, prema aktuelnom regulatornom okviru i odlukama NBS, treba oceniti kao dobar put usklađivanja sa bazelskim standardima. Živanović i Jolović (2008) navode da je to inače i jedan od značajnijih napora u internacionalizaciji bankarskih sistema tranzitornih ekonomija, karakterističan za prelazni period od državno-planskog ka tržišnom bankarstvu: „Bankarska industrija ovaj korak prepoznaje kao još jednu stepenicu na putu prema globalnom finansijskom tržištu“.

3 REJTING MATRICA PLASMANA PREDUZEĆIMA SLOŽENIH STRUKTURA

Nacionalno poslovno bankarstvo, u ambijentu visoke konkurencije, pritisnuto je pronalaženjem jeftinih i kvalitetnih izvora sredstava, s jedne strane te odsustvom bonitetnih privrednih subjekata i potencijalno kritičnom sopstvenom kapitalnom adekvatnošću, s druge. Takvo stanje ga sve više upućuje na primenu sofisticirane tehnike upravljanja portfoliom putem kategorizacionih transformacija. Reč je o strategiji „manipulisanja“ rejtingom, odnosno kategorijom klijenta u sklopu aktuelnog zakonsko-regulatornog okvira, u cilju održavanja cenovne konkurentnosti sopstvenih plasmana i permanentnog umanjenja rezervisanja za potencijalne gubitke.

Predmetnu strategiju dominantno koriste banke koje „iznuđeno“ gaje sklonost prema riziku usled činjenice da im je kapitalna adekvatnost potencijalno ugrožena a izvori sredstava skupi, što ih upućuje da preuzimaju veći rizik kako bi zadržale konkurentnu poziciju na tržištu.

Poslovne banke koje pribegavaju strategiji upravljanja rejtingom debitora „manipulacijom“ kategorije, u sklopu aktuelne odluke regulatora (tekuća Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki "Sl. glasnik RS", br. 94/2011, 57/2012, 123/2012, 43/2013, 113/2013, 135/2014, 25/2015 i 38/2015) to mogu učiniti pre svega liberalnijim tumačenjem kriterijuma za klasifikaciju potraživanja, svesno zanemarujući određene kriterijume za određivanje kategorije klijenta, odnosno u obzir uzimajući samo pokazatelje koji su pozitivni. Takođe, ugovaranjem „jačeg“ kolaterala od neophodnog prilikom obezbeđenja predmetnog plasmana, u priliki su da klijentu

podignu kategoriju za jednu na „gore“. S druge strane, poseban komfor za kategorizacionu transformaciju, poslovne banke imaju prilikom kreditiranja preduzeća složene vlasničko-organizacione strukture. Naime, plasman je moguće uputiti na najbonitetniju članicu grupacije, te tako izbeći adekvatno izdvajanje na ime rezerve po potencijalnim gubicima, a da zapravo sredstva koristi članica grupacije koju po aktuelnoj performansnosti banka, inače, ne bi kreditirala.

U tom kontekstu, sa aspekta poslovnih banaka koje su prinuđene da „gaje“ sklonost prema riziku značaj primene predmetne strategije je višestruk. S jedne strane, manipulacijom klijentove osnovne kategorije, u prilici su da plasman učine cenovno konkurentnim, manjim izdvajanjem na ime posebne rezerve za potencijalne gubitke, a posledično i neto rezultat većim. Takođe, primena navedene poslovne strategije sa aspekta ukupnog portfolija banke podrazumeva aktivu ponderisanu nižim ponderom rizika, posledično, ispravka vrednosti po predmetnim plasmanima biće niža, te i razlika između rezervisanja i ispravke vrednosti, odnosno potencijalni odbitak od kapitala. Naime, s jedne strane, koeficijent adekvatnosti kapitala biće „povoljniji“, dok sa druge strane ovakva radnja posledično dovodi do manje ispravke vrednosti, te i potencijalno manjih odbitaka od kapitala (naime, iznos ispravke vrednosti potraživanja obračunava se, zapravo, na onaj deo glavnice za koji se ne očekuje naplata ili obnova tog dela potraživanja (koncept ispravki vrednosti može se tumačiti kao mehanizam na osnovu koga se prilagođava preostali iznos potraživanja - slično konceptu amortizacije). Procena i obračun obezvređenja plasmana uređena je internim aktima poslovne banke, a u skladu sa Odlukom o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki (Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke "Sl. glasnik RS", br. 94/2011, 57/2012, 123/2012, 43/2013, 113/2013, 135/2014, 25/2015 i 38/2015), kao i u skladu sa MRS (konkretno MRS 39), a zapravo predstavlja trošak banke i tangira bilans uspeha, odnosno direktno umanjuje dobit tekućeg perioda. Razlika između iznosa rezervisanja i ispravke vrednosti predstavlja odbitnu stavku od kapitala. (Tvrdnja se može simulirati sledećim primerom - da ukoliko poslovna banka plasira 100.000 novčanih jedinica, klijentu koji je klasifikovan u G kategoriju, predviđeni iznos izdvajanja na ime posebne rezerve je 30% od

plasmana, odnosno 30.000 novčanih jedinica. Ispravka vrednosti po predmetnom plasmanu bi iznosila npr. 20.000 novčanih jedinica - što predstavlja trošak za banku, dok razlika između iznosa rezervisanja i ispravke vrednosti zapravo predstavlja potencijalni odbitak od kapitala, što u ovom primeru iznosi 10.000 novčanih jedinica). Na taj način moguće je privremeno amortizovati udare na kapital.

Prethodna Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki („Sl. glasnik RS“, br. 94/2011), poslovnu grupu posmatrala je kompaktno i plasmane njenim članicama (povezanim licima), u svakom pojedinačnom slučaju, klasifikovala je prema rejtingu najniže kategorizovane članice u sistemu. Takav koncept sužavao je prostor poslovnim bankama za plasiranje sredstava izazivajući signifikantno visoke iznose rezervisanja za potencijalne gubitke. Tokom perioda propisani nivo izdvajanja na ime posebne rezerve za potencijalne gubitke bitno se menjao u smislu smanjenja procentualnog izdvajanja od plasmana za klijente klasifikovane u niže kategorije. Tako, se u 2011. g. zahtevani nivo posebne rezerve na ime potencijalnog gubitka izdvajao u sledećem procentualnom iznosu od plasmana: 0% za potraživanja klasifikovanih u kategoriju A, 5-10% za potraživanja klasifikovanih u kategoriju B, 20-35% za potraživanja klasifikovanih u kategoriju V, 40-75% za potraživanja klasifikovanih u kategoriju G, 100% za potraživanja klasifikovanih u kategoriju D. Navedena politika centralne banke direktno je rezultat povećanja aktive klasifikovane u G i D kategoriju. Naime, od 2008. godine aktiva bankarskog sektora prilično je narušenog kvaliteta, što znači da u slučaju da regulator nije „relaksirao“ politiku rezervisanja poslovne banke bi bile još uzdržanije u pogledu kreditiranja privrede kako zbog otežane naplate potraživanja, tako i zbog visokih izdvajanja na ime posebne rezerve.

Liberalnijim pristupom u pogledu izdvajanja na ime posebne rezerve za potencijalne gubitke, ostavljen je prostor bankama da sredstva koja bi bila „sterilisana“, tj. neproaktivno stajala na računima kod centralne banke, plasiraju u vidu kreditnih proizvoda, činjenicom da sada grupu povezanih lica ne klasifikuje na osnovu najlošije kategorizovane članice. Predmetna politika isključivo ima efekta na kratak rok, obzirom da

rezervisanja na teret "tekućeg prihoda" trebalo bi da ukazuju na rizičnost samog portfolija, što se sada ne može uzeti kao nedvosmislen stav, obzirom da je predviđeno izdvajanje za G kategoriju svega 30% (prema aktuelnoj Odluci o klasifikaciji bilansne i vanbilansne aktive), u odnosu na 40-75% (koliko je bilo predviđeno Odlukom iz 2011. godine), od plasmana. S druge strane, prilično je veliki raspon između klijenata smeštenih od A zaključno sa G kategorijom, u odnosu na klijente u D kategoriji. Ukoliko se usko posmatra tekuća odluka, poslovne banke u strukturi portfolija mogu "održavati" klijente koji se smatraju "lošom" aktivom (misli se na klijente u V i G kategoriji) obzirom da za njih imaju obavezu da izdvoje "svega" 15, odnosno 30% od vrednosti plasmana. Prethodnih godina, kada su rizične kategorije podrazumevale veća izdvajanja poslovnim bankama bilo je neracionalno da kreditiraju predmetne klijente. Takvi klijenti su se, eventualno, mogli naći u kreditnom portfoliju banke isključivo ukoliko je plasman ranije odobren, pa je naknadno došlo do narušavanja kreditnog boniteta, te je po tom osnovu i osnovna kategorija migrirala.

4 STRATEGIJE UPRAVLJANJA KATEGORIJOM PLASMANA

U nastavku rada, simuliraće se mogućnost manipulisanja kategorijom kreditnog plasmana unutar privredne grupacije sa složenom vlasničko-organizacionom strukturom na primeru složenog preduzeća „Valve Holding“. Simulacija će prikazati kako migracioni rizik prilikom simultanog kreditiranja članica grupacije utiče na cenu plasmana i profitabilnost banke, s jedne strane, i kako se cenom plasmana može upravljati, a time i samom dobiti, u slučaju finansiranja povezanih lica

Na osnovu prikaza ključnih finansijskih pokazatelja zaključuje se da matična kompanija „Valve Group“ generiše visoke poslovne prihode, u analiziranom periodu, poslovnu dobit dovoljnu da dugoročno odgovori obavezama, kao i konstantno pozitivan neto rezultat. Takođe, preduzeće se uglavnom nalazi u visokoj B kategoriji. Izostanak najviše A kategorije, u najvećem delu analiziranog perioda, prouzrokovala je neadekvatnost tokova gotovine, izazvana dužim periodom naplate potraživanja, kao granske posledice u kojoj preduzeće posluje.

Tipično je da u takvim uslovima preduzeće nije u mogućnosti da blagovremeno servisira tekuće finansijske obaveze prema poveriocima, te zapada u sve veću docnju, a kako nije u stanju da generiše nove dugoročne finansijske izvore, kao rešenje vidi finansiranje dugoročnih obaveza iz novih kratkoročnih izvora, mahom kratkoročnih kredita poslovnih banaka, što izaziva ročnu neusklađenost aktive i pasive, odnosno izostajanja neto obrtnog fonda. S druge strane, sredinom analiziranog perioda, realizuje kupovinu preduzeća „V Varioc“, čija je finansijska struktura dugoročno i kritično narušena, i postaje glavni poverilac istom. Zahtevna investicija i nove obaveze dodatno opterećuju finansijske izveštaje matičnog preduzeća, te ne iznenađuje što u poslednjoj analiziranoj godini dolazi do signifikantnog pada kvaliteta eksterne kategorije. Naime, zabeležen je pad osnovne kategorije za dve na dole, sa A2 na V2 (videti tabelu br. 3).

Sledeće preduzeće „Video Tehniks“, članica sistema „Valve Holdinga“, koje je predmet analize, po ekonomsko-finansijskim performansama predstavlja „najstabilniju kariku“ kompletnog holdinga. Tokom analiziranog perioda, preduzeće ostvaruje: visoke poslovne prihode, adekvatnu poslovnu dobit, kao i konstantno pozitivan finansijski rezultat. Takođe, ostvaruje ročnu usklađenost između obaveza i izvora finansiranja, što ukazuje da terminski adekvatno koristi sopstvena i pozajmljena finansijska sredstva, što ima za posledicu konstantno pozitivan neto obrtni fond. Predmetno preduzeće, obaveze dominantno izvršava blagovremeno, a izuzetno sa docnjom ne dužom od 45 dana (neadekvatnost tokova gotovine opravdano je dužim periodom naplate potraživanja, zbog toga što „gro“ svoje prodaje realizuju tenderskom prodajom proizvoda državnim institucijama, te u skladu sa uslovima iz ugovora i vreme plaćanja je duže). Blaga docnja prouzrokovala je migraciju osnovne kategorije preduzeća, u poslednje dve analizirane godine, sa A1 na B2 (videti tabelu br. 3).

Dalja analiza u fokus stavlja zavisnu članicu grupacije „V Signal“. U periodu od 2007. do 2010. godine, na osnovu prikazanih finansijskih parametara, može se zaključiti da preduzeće ostvaruje prilične oscilacije u poslovanju, te je i osnovna kategorija „nestabilna“. Naime, prve analizirane godine preduzeće ne uspeva da ostvari ročnu usklađenost strukture aktive i pasive,

te je po tom osnovu smešteno u V kategoriju. Naredne godine, ne uspeva da neto novčanim tokom iz poslovne aktivnosti u celosti izmiri

kratkoročne finansijske obaveze, čime i povećava period likvidacije finansijskih obaveza i narušava kvalitet NOF-a.

MATIČNA KOMPANIJA "Valve Group" d.o.o.					
Pregled					
HRSD	2007.	2008.	2009.	2010.	
Prihodi	2.141.264,00	2.155.668,00	2.367.858,00	1.834.015,00	
EBITDA	123.579,00	46.691,00	282.343,00	80.984,00	
EBITDA marža	5,77%	2,17%	11,92%	4,42%	
EBT	98.816,00	272.408,00	94.821,00	397.793,00	
EAT	289.540,00	208.578,00	87.617,00	329.399,00	
EAT marža	13,52%	9,68%	3,70%	17,96%	
Neto obrtni fond	Postoji	Postoji	Postoji	Ne postoji	
Adekvatnost tokova gotovine	Postoji	Ne postoji	Postoji	Ne postoji	

"V Varioc" a.d.					
Pregled					
HRSD	2007.	2008.			
Prihodi	550.440,00	522.448,00			
EBITDA	-37.150,00	-94.411,00			
EBITDA marža	-6,75%	-18,07%			
EBT	-72.024,00	-164.505,00			
EAT	-72.024,00	-164.505,00			
EAT marža	-13,08%	-31,49%			
Neto obrtni fond	Ne postoji	Ne postoji			
Adekvatnost tokova gotovine	Ne postoji	Ne postoji			

"V Signal" d.o.o.					
Pregled					
HRSD	2007.	2008.	2009.	2010.	
Prihodi	77.074,00	302.710,00	232.864,00	169.202,00	
EBITDA	5.101,00	59.481,00	45.152,00	23.779,00	
EBITDA marža	6,62%	19,65%	19,39%	14,05%	
EBT	3.740,00	33.798,00	4.405,00	-20.739,00	
EAT	5.887,00	89.887,00	4.162,00	-20.215,00	
EAT marža	7,64%	29,69%	1,79%	-11,95%	
Neto obrtni fond	Ne postoji	Postoji	Postoji	Ne postoji	
Adekvatnost tokova gotovine	Postoji	Ne postoji	Postoji	Ne postoji	

"Video Tehniks" d.o.o.					
Pregled					
HRSD	2007.	2008.	2009.	2010.	
Prihodi	353.533,00	437.002,00	821.749,00	1.091.228,00	
EBITDA	23.147,00	27.160,00	52.707,00	77.730,00	
EBITDA marža	6,55%	6,22%	6,41%	7,12%	
EBT	24.837,00	21.065,00	37.857,00	26.056,00	
EAT	27.693,00	20.152,00	35.722,00	127.553,00	
EAT marža	7,83%	4,61%	4,35%	11,69%	
Neto obrtni fond	Postoji	Postoji	Postoji	Postoji	
Adekvatnost tokova gotovine	Postoji	Postoji	Ne postoji	Ne postoji	

"Metal box" d.o.o.					
Pregled					
HRSD	2007.	2008.	2009.	2010.	
Prihodi	164.822,00	269.029,00	195.231,00	185.370,00	
EBITDA	-3.792,00	18.471,00	-44.313,00	-51.748,00	
EBITDA marža	-2,30%	6,87%	-22,70%	-27,92%	
EBT	1.129,00	1.761,00	-69.929,00	-120.293,00	
EAT	5.497,00	5.103,00	-67.668,00	-120.293,00	
EAT marža	3,34%	1,90%	-34,66%	-64,89%	
Neto obrtni fond	Postoji	Postoji	Ne postoji	Ne postoji	
Adekvatnost tokova gotovine	Ne postoji	Postoji	Ne postoji	Postoji	

Slika 1 Šematski prikaz organizacione strukture „Valve Holding“ d.o.o.

Izvor: Agencija za privredne registre

U 2009. godini „V Signal“, kao i matična kompanija, učestvuje u kupovini preduzeća „V Varioc“, te po tom osnovu „povlači“ kreditne linije, od kojih deo sredstava ulaže i u sopstveno poslovanje, što dovodi da preduzeće godinu završava kao visoko kategorisan, B2 član grupacije. Međutim, kako su se loše finansijsko stanje i insolventnost novo-kupljenog člana „V Varioca“ produžili i nisu ostvareni projektovani prilivi po osnovu ugovorenih poslovnih aranžmana dospevanjem finansijskih obaveza „V Signal“ narednu godinu završava negativnim neto rezultatom, neadekvatnim tokovima gotovine i ročnom neusklađenošću strukture aktive i pasive. Kašnjenje interkompanijskih retransferta priliva sa „V Varioca“ na „V Signal“, narušavanje finansijskog zdravlja „V Signal-a“, kao „surogat“ kredit debitora se nastavlja. Njegova kategorija se u 2011. g. dalje narušava na nizak nivo rejtinga, od G2 (videti tabelu br. 3). Pošto preduzeće ne uspeva da generiše dovoljno prihoda iz poslovne aktivnosti kako bi izmirio obaveze, dominantno izazvanih rastućim rashodima kamata, rešenje nalazi, po ugledu na matičnu kompaniju, zaduživanjem na kratak rok. Već viđena praksa dodatno devastira finansijsku stabilnost sistema, činjenicom da još jedna članica deo dugoročnih obaveza finansira iz kratkoročnih izvora.

U poređenju sa prethodno analiziranom članicom poslovnog sistema „Video Tehniks“-om, „V Signal“ pokazuje se kao preduzeće signifikantno manje performansnosti. To se, takođe, može zaključiti i na osnovu linearno opadajućeg trenda poslovnog prihoda u analiziranom periodu. Shodno tome, preduzeće beleži smanjenje poslovne dobiti, kao i neto rezultata, a kako se finansijske obaveze povećavaju, poslednju analiziranu godinu završava negativnim neto rezultatom, što je i dovelo do „pada“ osnovne, odnosno eksterne kategorije, sa A2 na G2 (videti tabelu br. 3).

Naredna članica poslovnog sistema koja će biti analizirana je preduzeće „Metal box“, koje je takođe, učestvovala u kupovini preduzeća „V Varioc“, što je između ostalog, uticalo na pogoršanje kreditnog boniteta. Naime, prve dve posmatrane godine preduzeće prilično stabilno posluje, dok druge dve godine beleži ozbiljne finansijske deformitete. Poslednje dve godine analiziranog perioda preduzeće beleži: negativne

finansijske rezultate, narušene tokove gotovine, ročnu neusklađenost strukture aktive i pasive, što dovodi do pada eksternog rejtinga sa kategorije A2 na kategoriju G3 (videti tabelu br. 3).

U odnosu na prethodno analiziranu članicu grupacije „V Signal“, vidljivo je da „Metal box“ u prve dve analizirane godine posluje stabilnije, uprkos činjenici da generiše manje poslovne prihode i veća izdvajanja po osnovu poslovnih rashoda. Shodno tome, navedena izdvajanja su rezultirala manjim poslovnim i neto rezultatom, ali je preduzeće klasifikovano u više kategorije, na osnovu pravovremenog izmirenja obaveza.

Konačno, može se zaključiti da su članice grupacije „V Signal“ i „Metal box“, koje poslednju analiziranu godinu završavaju lošim finansijskim pokazateljima i narušenom finansijskom strukturom, nepovoljno uticale na celokupan poslovni sistem. Tačnije, kao pripadnici G kategorije, „vukle su“ ceo sistem u nižu i rizičniju kategoriju, što u krajnjoj instanci prilično poskupljuje plasman. Sa aspekta banke, koja u skladu sa Odlukom, povezana lica klasifikuje na osnovu kategorije najnepovoljnijeg člana, plasman upućen ovom licu bi predstavljao priličan trošak (imajući u vidu predviđena izdvajanja posebne rezerve po osnovu G kategorije).

S druge strane, novo-kupljeno preduzeće „V Varioc“ nedvosmisleno predstavlja najslabiju kariku kompletnog sistema. U analiziranom periodu, poslovni prihodi koje ostvaruje nisu dovoljni ni za pokrivanje obaveza iz poslovanja, te ni poslovna dobit nije adekvatna, a u skladu sa navedenim. Neto rezultat je permanentno negativan. Dalje, preduzeće ne ostvaruje ročnu usklađenost između obaveza i izvora finansiranja, kao ni adekvatnost tokova gotovine. Predmetni zavisni član poslovnog sistema, beleži i značajne poteškoće u izmirivanju obaveza prema poveriocima, tačnije obaveze izmiruje sa docnjom preko 90 dana.

U skladu sa Odlukom o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki, kao što je već više puta istaknuto, preporuka je da banke povezana lica klasifikuju prema najlošije kategorizovanom članu, te po tom osnovu postojanje preduzeća „V Varioca“ u sistemu bi trebalo da utiče na klasifikaciju cele grupacije. U tom slučaju bi poslovna banka bila prinuđena da privremeno izdvađa veliki iznos likvidnih sredstava po osnovu

rezervisanja za potencijalne gubitke. Pored činjenice da bi određena sredstva u toku perioda trajanja kredita bila „sterilisana“, banka bi bila prinuđena da za izvesni procenat (deo procenta) poveća kamatnu stopu na svoje plasmane, obzirom da bi na tržištu morala da potraži nova

likvidna sredstva za dopunu umanjenog kreditnog potencijala. Iako su predmetna rezervisanja bančina operativna rezerva u slučaju „bankrotstva klijenata“ banke ih nevoljno izdvajaju i na njih gledaju kao na neproduktivnu upotrebu sopstvenog kreditnog potencijala.

Tabela br. 3: Kategorije članica poslovnog sistema „Valve Holding“ d.o.o. po godinama-zbirna tabela

Članice poslovnog sistema	Kategorija			
	2008.	2009.	2010.	2011.
Matična kompanija - "Valve Group" d.o.o.	B2	B2	A2	V2
"Video Tehniks" d.o.o.	A2	A1	B2	B2
"V Signal" d.o.o.	V3	B2	A2	G2
"Metal box" d.o.o.	B2	A2	G3	G3
"V Varioc" a.d.	D	D	D	D

Izvor: Na osnovu Odluke o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki i finansijskih pokazatelja preduzeća.

U analiziranom slučaju, pregledom kategorije pojedinačnih preduzeća članica „Valve Holdinga“ u 2008. g. primećujemo da, ukoliko, članica grupacije „Video Tehniks“ (kategorisana najvišim rejtingom A grupa) ima potrebu za dodatnim sredstvima, plasman će biti obezbeđen sa 100% posebne rezerve, što svakako predstavlja ekstremno visok trošak, kako za banku, tako i za klijenta. Naime, banka će u krajnjoj instanci uvek trošak rezervisanja prebaciti na klijenta koga je kreditirala, odnosno druge klijente ukoliko tržišne prilike nalažu da predmetnog klijenta ne treba opteretiti tako visokom cenom plasmana, iz konkurentskih razloga.

Navedeno ukazuje da poslovne banke nisu raspoložene da kreditni portfolio opterećuju grupom povezanih lica klasifikovanih u D kategoriju. S toga, nameće se zaključak da ne bi ni realizovale plasman. S druge strane, analizirajući panel kategorija grupacije u 2011. godini, evidentno je da se dva preduzeća iz grupacije nalaze u rizičnim kategorijama - G kategorija preduzeća „V Signal“ i „Metal box“, odnosno u visoko-rizičnoj D kategoriji - „V Varioc“. Eventualno kreditiranje predmetnih preduzeća bi sa sobom nosilo i visoke iznose rezervisanja po potencijalnim gubicima. S druge strane, banka je potpuno svesna nivoa rizika u grupaciju i nivoa

kolateralnog obezbeđenja koje će zahtevati u tom slučaju. Bančin prevashodni interes u ovom slučaju jeste da izbegne ekstremno visoka rezervisanja, pojeftini ukupne plasmane i smanji trošak na kraju poslovne godine.

Banke koje su sklone riziku i nisu dovoljno kapitalno jake svakako će pribeći taktici „finansiranja kreditno najbonitetnijeg člana“ grupacije. Time će nosioci kreditnih linija biti zavisne članice grupacije koji su klasifikovane u najviše osnovne kategorije, odnosno A i B, bez obzira na činjenicu da one neće de facto biti krajnji korisnici kredita. One će se javiti u ulozi intermedijara, koji će dalje usmeravati sredstva zavisnim članicama grupacije koje će kredit koristiti a kod kojih je izostala potrebna kreditna bonitetnost, usled čega su svrstani u niže eksterne kategorije, što bi u tom trenutku banci značajno povećalo cenu plasmana, a preduzeću cenu kredita.

U analiziranom scenariju, nevezano za članicu krajnjeg korisnika kredita, plasman će sa najvećim stepenom verovatnoće i cenovnom opravdanošću biti upućen na najbonitetnije preduzeće u 2008. godini „Video Tehniks“, kao i 2011. godine. Od ovoga scenarija bi se odustalo samo u slučaju prekomerne zaduženosti navedene članice

holdinga, pri čemu bi se plasman preusmerio na sledeću po kvalitetu kreditnog boniteta članicu „V Holdinga“.

Primenom navedene strategije, korist imaju i banka i klijent, na kratak rok. S jedne strane, banka značajno snižava cenu plasmana, s obzirom na činjenicu da po osnovu „A kategorije“ ne izdvaja sredstva rezervisanja za potencijalne gubitke. Time svoj plasman čini konkurentnijim, a portfolio manje cenovno zahtevnijim, ujedno rizik portfolija je ocenjen manje rizičnim, čime je ujedno postignut viši stepen adekvatnosti kapitala. Istovremeno, banka značajno utiče na nivo profitabilnosti manje opterećujući rashodnu stranu bilansa uspeha. Stvarni nivo rizika koji je banci svakako poznat, ona najčešće pokušava da nadomesti kvalitetnijim kolateralom, kao sekundarnim i krajnjim sredstvom obezbeđenja plasmana. Na drugoj strani, prednost za klijenta ogleda se u činjenici da će uopšte dobiti kredit, imajući u vidu nizak nivo kreditnog boniteta, s jedne strane, kao i dodatnoj nagradi u vidu manjih anuitetnih izdvajanja po osnovu rashoda kamata.

Analizom modela simultanog kreditiranja članica kompleksnog poslovnog sistema kao što je „Valve Holding“, koji podrazumeva višedimenzionalnu vlasničko-organizacionu strukturu, simulirana je strategija upravljanja rejtingom bankarskih plasmana upućenih privrednom društvu putem „manipulacije“ eksternom kreditnom kategorijom. Analizirana strategija ostavlja prostor kapitalno slabim bankama, koje se, eventualno, pritisnute sopstvenom nelikvidnošću i potkapitalisanošću, da na kratak rok, sopstvene plasmane učine konkurentnijim, a performanse povoljnijim.

Takav strateški pristup, na kratak rok, snižava cenu plasmana, te ostavlja prostor predmetnoj

banci da konkurentno učestvuje u aktuelnom tržišnom ambijentu, dok istovremeno banka će biti u mogućnosti da prikaže veću dobit, ne opterećujući rashodnu stranu bilansa uspeha izdvajanjem pripadajuće rezerve, i time prikaže veću zarađivačku sposobnost akcionarima i potencijalnim investitorima.

5 ZAKLJUČAK

Istraživanje je dokazalo da domicilne poslovne banke u okviru zakonsko-regulatornog okvira i tekućih odluka NBS mogu smanjivati prosečnu cenu i troškove aktuelnog kreditnog portfolija putem racionalnog „manipulisanja“ kreditnim kategorijama kreditnih plasmana privrednim društvima sa složenom vlasničko organizacionom strukturom. Strategija se ogleda u „svičovanju“ kreditnih plasmana banke preduzećima – članicama poslovne grupacije sa nesolidnim kreditnim rejtingom preko njihovih „majki i sestara“ članica iste poslovne grupacije sa nespornim kreditnim bonitetom i visokim kreditnim rangom. Za banku je ovaj kreditni plasman jeftiniji na kratak rok imajući u vidu da prouzrokuje niži iznos rezervisanja po potencijalnim gubicima. Ovako kreiran ukupan kreditni portfolio na kraju finansijske godine banci snižava ukupne troškove rezervisanja i povećava finansijske efekte u smislu boljeg finansijskog rezultata i manjeg udara na kapital. S druge strane, kreditni portfolio čini rizičnijim na dugi rok, smanjujući operativnu finansijsku rezervu u slučaju „difoltiranja“ takvih kredita i njihovog migriranja u niže kategorije. Posledice se na kraju javljaju, upravo, u naglašeno lošem finansijskom rezultatu i kritičnom udaru na kapital banke.

CITIRANI RADOVİ

APR (2016) Agencija za privredne registre. Beograd, Retrived from <http://www.apr.gov.rs/>

Bessis, J. (2002). *Risk management in banking*. Canada: John Wiley & Sons.

Cvejić, A. (2015). *Ocena uticaja spornih i nanaplativih potraživanja na finansijski rezultat i kapital poslovne banke*. Beograd, Srbija: Beogradska bankarska akademija.

Gup, B., & Kolari, J. (2005). *Commercial Banking-The Management of Risk*. Canada: John Wiley & Sons.

Matten, C., (2000), *Risk and Capital Management*, John Wiley and Sons, Great Britain

Odluka o upravljanju rizicima banke, „Sl. glasnik RS“, br. 45/2011, 94/2011, 119/2012, 123/2012

Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke „Sl. glasnik RS“, br. 94/2011, 57/2012, 123/2012., kasnije i izmenama 43/2013, 113/2013, 135/2014, 25/2015 i 38/2015

Odluka o adekvatnosti kapitala „Sl. glasnik RS“, br. 46/2011 i 6/2013

Perić, R. (2012). Zaštita od kreditnog rizika optimizacijom kreditnog portfolija i politikom rezervisanja. *Civitas*(3), 157-159. Retrieved from http://www.civitas.rs/03/article/pdf/Civitas03_article12.pdf

Principles for the Management of Credit Risk, (2000), BIS, Basel, Retrived from <http://www.bis.org/publ/bcbs75.pdf>

Sinkey, Joseph. F., Greenwalt, M., (1991), Loan-Loss Experience and Risk-Taking Behaviour at Large Commercial Banks, *Journal of Financial Services Research*, 5, p.43-59

Zakon o bankama „Sl. glasnik RS“, br. 107/2005, 91/2010 i 14/2015

Živanović, B., & Jolović, A. (2008). Credit risk ranking misused-the case of Serbia. *Accounting and Finance in transition*, V, 13-26.

Datum prve prijave: 17.02.2016.

Datum prijema korigovanog članka: 27.06.2016.

Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

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

Style – APA Sixth Edition:

Živanović, B., Cvejić, A., & Jović, Ž. (2017, January 15). Strategija upravljanja rejtingom privrednog društva složene organizacione i vlasničke strukture. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 155-166. doi:10.12709/fbim.05.05.01.16

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Živanović, Branko, Aleksandra Cvejić, and Željko Jović. "Strategija upravljanja rejtingom privrednog društva složene organizacione i vlasničke strukture." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 155-166. doi:10.12709/fbim.05.05.01.16.

Style – GOST Name Sort:

Živanović Branko, Cvejić Aleksandra and Jović Željko Strategija upravljanja rejtingom privrednog društva složene organizacione i vlasničke strukture [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 155-166.

Style – Harvard Anglia:

Živanović, B., Cvejić, A. & Jović, Ž., 2017. Strategija upravljanja rejtingom privrednog društva složene organizacione i vlasničke strukture. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 155-166.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Strategija upravljanja rejtingom privrednog društva složene organizacione i vlasničke strukture. Živanović, Branko, Cvejić, Aleksandra and Jović, Željko. [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 155-166.



Reviewers of the FBIM Transactions – alphabetically

1. Dr. **Svetlana Anđelić**, Prof.v.s., Information Technology School - ITS, Belgrade, Serbia
2. **Dragan Anucojić**, Mgr., Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Serbia
3. Dr. **Dragutin Ž. Arsić**, Assoc. Prof., Faculty for Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia
4. Dr. **Suat Askin**, Asst. Prof., Adiyaman University, Adiyaman Merkez/Adiyaman, Turkey
5. **Olga Artemenko**, PhD, Bukovinian University, Faculty of Computer Sciences and Technologies, Chernivtsi, Ukraine
6. Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania
7. Dr. sc. **Mario Bogdanović**, research associate, Faculty of Economics, University of Split, Croatia
8. Dr. **Nikola Bračika**, Assoc. Prof., Business School Čačak, Belgrade, Serbia
9. CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrasbank", Kyiv, Ukraine
10. Prof. Dr. **Ana Čekerevac**, University Belgrade Faculty of Political Sciences, Belgrade, Serbia
11. Prof. Dr. **Zoran Čekerevac**, Faculty for Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia
12. Dr. **Dražen Ćučić**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia
13. Prof. Dr. **Sreten Ćuzović**, Faculty of Economics, University of Niš, Niš, Serbia
14. Prof. Dr. **Predrag Damnjanović**, Business School Čačak, Belgrade, Serbia
15. Prof. Dr. **Branko Davidović**, Technical College, Kragujevac, Serbia
16. Dr. **Derya Dispinar**, Asst. Prof., Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey
17. Prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Faculty of Special Engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
18. **Bela Yu. Dzhamirze**, PhD, Assoc. Prof., Maikop State Technological University, Maikop, Russia
19. Prof. Dr. **Branislav Đorđević**, Emeritus, Belgrade, Serbia
20. Prof. Dr. **Branko Đurović**, Medical Faculty, University of Belgrade, Belgrade, Serbia
21. **Ljupčo Eftimov**, PhD, Asst. Prof., Faculty of Economics - Skopje, Skopje, R. Macedonia
22. Prof. **Valeriy Eudokymenko**, DrSc, Bukovinian State Finance and Economics University, Chernivtsi, Ukraine
23. Ing. **Stanislav Filip**, PhD, Assoc. Prof., School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
24. **Jelena Fišić**, MA, "Pro-elektro" doo, Belgrade, Serbia
25. **Milena Gajic-Stevanovic**, DMD, MSc.SM, PhD, Institute of Public Health of Serbia, Belgrade, Serbia
26. **Bogdan Gats**, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine
27. Prof. Dr. **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia
28. **Mariya P. Hristova**, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
29. Dr. **Miroljub Ivanović**, Prof.v.s., Higher School of Vocational Studies in Education of Tutors in Sremska Mitrovica, Sremska Mitrovica, Serbia
30. Dr. **Aleksandra M. Izgarjan**, Assoc. Prof., Faculty of Philosophy, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia
31. Dr. **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju "Klanica"d.o.o. Kraljevo
32. Dr. **Bisera S. Jevtić**, Assoc. Prof., University of Niš - Faculty of Philosophy, Niš, Serbia





33. Prof. Dr. **Natalija Jolić**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia
34. Prof. Dr. **Svetlana Kamberdieva**, North Caucasian Institute of Mining and Metallurgy (State Technological University), NCIMM (STU), Vladikavkaz, Republic of North Ossetia – Alania, Russia
35. Prof. Dr. **Zvonko Kavran**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia
36. Prof. **Antoaneta Kirova**, PhD, "Todor Kableshev" University of Transport, Sofia, Bulgaria
37. Prof. **Petar Kolev**, Dr, "Todor Kableshev" University of Transport, Sofia, Bulgaria
38. **Oksana Koshulko**, PhD, Assoc. Prof., Polotsk State University, Novopolotsk, Republic of Belarus
39. Ing. **Jozef Klučka**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
40. Dr. **Evelin Krmac**, Asst. Prof., University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation Portorož, Slovenia
41. Prof. Dr. **Adil Kurtić**, University of Tuzla - Faculty of Economics, Tuzla, Bosnia and Herzegovina
42. Dr. **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Serbia
43. Prof. Dr. **Branko Ž. Ljutić**, certified auditor, University Business Academy, Novi Sad, Serbia
44. Ing. **Maria Luskova**, PhD, Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
45. CSc. **Elena S. Maltseva**, Assoc. Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia
46. Dr. **Dubravka Mandušić**, University of Zagreb - Faculty of Agriculture, Zagreb, Croatia
47. **Milorad Markagić**, University of Defense - Military Academy, Belgrade, Serbia
48. **Željko Mateljak**, PhD, University of Split, Faculty of Economics, Split, Croatia
49. Prof. Dr. **Dobrivoje Mihailović**, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia
50. Prof. Dr. **Božidar Mihajlović**, College of Business Economics and Entrepreneurship in Belgrade, Belgrade, Serbia
51. Dr. **Ivo Mijoč**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia
52. Dr. **Zoran Milenković**, Prof.v.s., College of Tourism, Belgrade, Serbia
53. Dr. **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija
54. Dr. **Milorad Milošević**, Prof.v.s., Business School Čačak, Belgrade, Serbia
55. Dr. **Aleksandar Miljković**, Assoc. Prof., Faculty of Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia and FORKUP, Novi Sad, Srbija
56. **Piotr Misztal**, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland
57. Prof. Dr. **Dragan M. Momirović**, Faculty for Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia
58. Dr. **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenia
59. Prof. Dr. **Predrag M. Nemec**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade, Serbia
60. Prof. Dr. **Nevenka Nićin**, Faculty of Business and Industrial Management of the "Union" University Belgrade, Belgrade, Serbia
61. Ing. **Ladislav Novak**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of special engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
62. 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
63. Prof. Dr. **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Serbia





64. Dr. **Milorad Opsenica**, Assistant Prof., Traffic Engineering Faculty of the International University, Brcko District, Bosnia and Herzegovina
65. CSc. **Tatiana Paladova**, Assoc. Prof., Maikop State Technological University, Maikop, Russia
66. Prof. Dr. **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Cherkassy State Technological University, Cherkassy, Ukraine
67. Prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia
68. Prof. Dr. **Šemsudin A. Plojović**, University of Novi Pazar, Novi Pazar, Serbia
69. Prof. Dr. **Ludmila Prigoda**, Maikop State Technological University, Maikop, Russia
70. Prof. Dr. **Vlado N. Radić**, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia
71. Dr. **Dragan Radović**, Assoc. Prof., Faculty of Management Sremski Karlovci, University "Alpha", Belgrade, Serbia
72. Dr. **Bojan Ristić**, Prof., Information Technology School, Belgrade, Serbia
73. Dr. **Slobodan Ristić**, University Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia
74. **Muzafer Saračević**, PhD, Assistant Prof., University in Novi Pazar, Novi Pazar, Serbia
75. Dr. **Drago Soldat**, Prof.v.s., Technical College, Zrenjanin, Serbia
76. Prof. Dr. **Dragan Dj. Soleša**, Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy, Novi Sad, Serbia
77. Ing. **Katarina Stachova**, PhD, School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
78. **Jasmina Starc**, PhD, Assistant Prof., School of Business and Management Novo Mesto na Loko, Novo Mesto, Slovenia
79. **Bohdana Stepanenko-Lypovyyk**, MA, Institute for Economics and Forecasting of the Ukrainian National Academy of Sciences, Kyiv, Ukraine
80. Ing. **Eva Sventekova**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of Special Engineering, University of Žilina, Žilina, Slovak Republic
81. Prof. Dr. **Radomir Šalić**, Business School "Čačak", Belgrade, Serbia
82. **Daniela Todorova**, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
83. Prof. Dr. **Zoran Todorović**, "Mediterranean" University Podgorica – MTS "Montenegro Tourism School", Bar, Montenegro
84. Dr. **Janusz Tomaszewski**, Assoc. Prof., Eugeniusz Kwiatkowski University of administration and business, Gdynia, Poland
85. **David Ramiro Troitino**, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia
86. Dr. **Kristian Ujvary**, Ministry of Interior of the Slovak Republic, Bratislava, Slovak Republic
87. Dr. **Detelin Vasilev**, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
88. Prof. Dr. **Dragan Vučinić**, Higher school of modern business, Belgrade, Serbia
89. **Branko Vujatović**, Center for Applied Mathematics and Electronics - Belgrade, Serbia
90. Prof. **Yaroslav Vyklyuk**, DSc, Bukovinian University, Chernivtsi, Ukraine
91. Dr. hab. Eng. **Zenon Zamiar**, Assoc. Prof., Wrocław University of Environmental and Life Sciences, Wrocław, Poland
92. Prof. Dr. **Dragan R. Životić**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade
93. . . . You? To apply, please, visit webpage:
http://fbim.meste.org/FBIM_1_2017/Recenzenti_eng.html
 click the button **Reviewer**, fill up the form, and return it to meste@meste.org





Recenzenti časopisa FBIM Transactions – po abecednom redu

1. dr **Svetlana Anđelić**, prof.s.s, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS, Beograd, Srbija
2. mr **Dragan Anucojić**, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Srbija
3. dr **Dragutin Ž. Arsić**, v. prof., Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
4. dr **Suat Askin**, docent, Adiyaman University, Adiyaman, Turska
5. **Olga Artemenko**, PhD, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina
6. Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania
7. dr **Mario Bogdanović**, dipl. oec., prof. psih., naučni saradnik, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Hrvatska
8. dr **Nikola Bračika**, v. prof., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
9. CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrgasbank", Kijev, Ukrajina
10. prof. dr **Ana Čekerevac**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Beograd, Srbija
11. prof. dr **Zoran Čekerevac**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
12. dr **Dražen Ćučić**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Hrvatska
13. prof. dr **Sreten Ćuzović**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija
14. prof. dr **Predrag Damjanović**, Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
15. Prof. dr **Branko Davidović**, Visoka tehnička škola strukovnih studija, Kragujevac, Srbija
16. dr **Derya Dispinar**, docent, Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey
17. prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
18. **Bela. Ju. Džamirze**, Ph.D., v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
19. prof. dr **Branislav Đorđević**, Emeritus, Beograd
20. prof. dr **Branko Đurović**, Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
21. **Ljupčo Eftimov**, PhD, docent, Ekonomski fakultet Skopje, Skopje, Makedonija
22. Prof. **Valeriy Eudokymenko**, DrSc, Bukovinski državni univerzitet za finansije i ekonomiju, Černivci, Ukraina
23. Ing. **Stanislav Filip**, PhD, docent, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka
24. **Jelena Fišić**, MA, "Pro-elektro" doo, Beograd, Srbija
25. **Milena Gajic-Stevanovic**, DMD, MSc.SM, PhD, Institut za javno zdravlje Srbije "Dr Milan Jovanović Batut", Beograd, Srbija
26. **Bogdan Gats**, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine
27. prof. dr **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia
28. **Mariya P. Hristova**, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
29. dr **Mirosljub Ivanović**, prof. s.s., Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Sremskoj Mitrovici, Sremska Mitrovica, Srbija
30. dr **Aleksandra M. Izgarjan**, v. prof., Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija
31. dr **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju "Klanica" d.o.o. Kraljevo
32. dr **Bisera S. Jevtić**, v. prof., Filozofski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš
33. Prof. dr **Natalija Jolić**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska





34. Prof. dr **Svetlana Kamberdieva**, Severnokavkaski institut za rudarstvo i metalurgiju (Državni tehnološki univerzitet), SKGMI (GTU), Vladikavkaz, Republika Severna Osetija – Alania, Rusija
35. prof. dr **Zvonko Kavran**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska
36. Prof. **Antoaneta Kirova**, PhD, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
37. Prof. dr **Petar Kolev** "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
38. **Oksana Koshulko**, PhD, v. prof., Polotsk State University, Novopolotsk, Republic of Belarus
39. Ing. **Jozef Klučka**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
40. dr **Evelin Krmac**, docent, Univerzitet u Ljubljani, Fakultet za pomorstvo i promet, Portorož, Slovenija
41. prof. dr **Adil Kurtić**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, BiH
42. dr **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Srbija
43. Ing. **Maria Luskova**, PhD, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
44. prof. dr **Branko Ž. Ljutić**, ovlašćeni revizor, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija
45. CSc. **Elena S. Maltseva**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
46. dr **Dubravka Mandušić**, naučni saradnik, Agronomski fakultet, Zagreb, Hrvatska
47. **Milorad Markagić**, Univerzitet odbrane - Vojna akademija, Beograd, Srbija
48. dr **Željko Mateljak**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, Hrvatska
49. prof. dr **Dobrivoje Mihailović**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija
50. prof. dr **Božidar Mihajlović**, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, Beograd, Srbija
51. dr **Ivo Mijoč**, docent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, Hrvatska
52. dr **Zoran Lj. Milenković**, prof.s.s., Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, Srbija
53. dr **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija
54. dr **Milorad Milošević**, prof.s.s., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
55. dr **Aleksandar Miljković**, v. prof., Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerziteta u Beogradu, Beograd i FORKUP, Novi Sad, Srbija
56. **Piotr Misztal**, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland
57. prof. dr **Dragan M. Momirović**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
58. dr **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenija
59. prof. dr **Predrag M. Nemec**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija
60. prof. dr **Nevenka Nićin**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
61. Ing. **Ladislav Novak**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
62. dr **Srećko Novaković**, docent, Visoka poslovna tehnička škola Doboj, BiH i Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača i trenera, Subotica, Srbija
63. prof. dr **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Srbija
64. dr **Milorad Opsenica**, docent, Saobraćajni fakultet Internacionalnog univerziteta, Brčko-distrikt, BiH
65. CSc. **Tatiana Paladova**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
66. prof. dr **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Čerkaski državni tehnološki univerzitet, Čerkasi, Ukrajina
67. prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia
68. Prof. Dr. **Šemsudin Plojović**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Srbija





69. prof. dr **Ludmila Prigoda**, Državni tehnološki univerzitet u Majkopu, Majkop, Rusija
70. prof. dr **Vlado N. Radić**, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
71. dr **Dragan Radović**, v. prof., Fakultet za menadžment Sremski Karlovci Univerziteta "Alfa" Beograd, Srbija
72. Dr. **Bojan Ristić**, Prof., Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije, Beograd, Serbia
73. dr **Slobodan Ristić**, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
74. **Muzafer Saračević**, MSc, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Srbija
75. dr **Drago Soldat**, prof.s.s., Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin, Srbija
76. prof. dr **Dragan Đ. Soleša**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija
77. Ing. **Katarina Stachova**, PhD, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka
78. **Jasmina Starc**, PhD, docent, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Novo Mesto, Slovenija
79. **Bohdana Stepanenko-Lypovyyk**, MA, istraživač saradnik, Institut za ekonomiku i prognoziranje Ukrajinske nacionalne akademije nauka, Kyiv, Ukrajina
80. Ing. **Eva Sventekova**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
81. prof. dr **Radomir Šalić**, Poslovna škola "Čačak", Beograd, Srbija
82. prof. **Daniela Todorova**, PhD, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
83. prof. dr **Zoran Todorović**, Univerzitet Mediteran Podgorica, Fakultet za turizam Bar – MTS "Montenegro Tourism School", Bar Crna Gora
84. dr **Janusz Tomaszewski**, v. prof., Eugeniusz Kwiatkowski Univerzitet administracije i biznisa, Gdynia, Poljska
85. **David Ramiro Troitino**, PhD, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia
86. dr **Kristian Ujvary**, Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Slovačke, Bratislava, Slovačka
87. dr **Detelin Vasilev**, docent, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
88. prof. dr **Dragan Vučinić**, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
89. **Branko Vujatović**, MSc, Centar za primenjenu matematiku i elektroniku - Beograd, GŠ VS, Beograd, Srbija
90. prof. dr **Yaroslav Vykylyuk**, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina
91. dr hab. ing. **Zenon Zamiar**, v. prof., Univerzitet prirodnih nauka i ekologije u Wroclavu, Wroclaw, Poljska
92. prof. dr **Dragan R. Životić**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija
93. ... Vi? **Da biste se prijavili, molimo vas da posetite veb stranicu:**
http://fbim.meste.org/FBIM_1_2017/Recenzenti_srb.html
kliknite dugme **Izjava recenzenta**, popunite formular i vratite ga popunjenog na adresu meste@meste.org





Editorial procedure

Peer review

All manuscripts submitted to FBIM Transactions journal will be reviewed by up to three experienced reviewers. At least two of reviewers must recommend the article for publication. The selection of reviewers for each of submitted works will be carried out by the editor-in-chief. In cases where the editor-in-chief is the author or coauthor, for submitted work reviewers will be selected by the deputy chief editor or one of the members of the Scientific Committee. The names of the reviewers will be published in the journal in the special list without specifying the titles of the papers that were reviewed. 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 JOURNAL may 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.

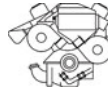
Remarks:

- 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.

Under this copyright transfer authors can:

- use part of the work as a basis for a future publication
- send copies of the work to colleagues
- present the work at conference or meeting and give copies of the work to attendees
- use a different or extended version of the work for a future publication
- make copies of the work for personal use and educational use
- self-archive the work in an institutional repository
- use graphs, charts, and statistical data for a future publication
- post the work on a laboratory or institutional website
- use the work for educational use such as lecture notes or study guides
- deposit supplemental data from the work in an institutional or subject repository
- place a copy of the work on electronic reserves or use for student course-packs
- include the work in future derivative works
- make an oral presentation of the work
- include the work in a dissertation or thesis
- use the work in a compilation of works or collected works
- expand the work into a book form or book chapter
- retain patent and trademark rights of processes or procedures contained in the work

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 prijavljeni 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. Izbor recenzenata za svaki od prijavljenih radova vrši Glavni i odgovorni urednik. U slučajevima kada je Glavni i odgovorni urednik autor ili koautor prijavljenog rada, izbor recenzenata vrši zamenik glavnog urednika ili jedan od članova Naučnog odbora. Imena recenzenata biće publikovana u časopisu u okviru posebne liste bez navođenja naziva radova koje su recenzirali. 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 korespondenciju treba kompletan rad da dostavi jednim e-mejlom, sa priložima, 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 priložima, prema sledećem redosledu:

1. Izjavu o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača. Izjava se može pružiti 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 korespondenciju sa FBIM Transactions
 - E-mail adresu i broj telefona autora koji je zadužen za korespondenciju sa FBIM
 - Apstrakte - Apstrakti, rezime i 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 nespecifirane 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 pružiti 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.docx (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.





U okviru ovog prenosa autorskog prava autori mogu:

- upotrebiti rad kao osnovu za buduće publikacije
- slati kopije rada kolegama
- predstavljati rad na konferencijama ili skupovima i davati kopije rada prisutnima
- koristiti drugu ili proširenu verziju rada za buduće publikacije
- napraviti kopije rada za ličnu upotrebu i obrazovne svrhe
- arhivirati rad u institucionalnom repozitorijumu
- koristiti grafikone, dijagrame, i statističke podatke za buduće publikacije
- postaviti rad na laboratorijskom ili institucionalnom sajtu
- koristiti rad za obrazovne svrhe
- postaviti dopunske materijale iz rada u institucionalnom repozitorijumu
- postaviti kopiju rada u elektronske arhive ili koristiti ga kao materijal koji će dati studentima kao materijal za učenje
- uključiti rad u buduće radove, disertacije ili teze
- usmeno prezentovati rad
- koristiti rad u kompilacijama radova ili u okviru sabranih dela
- proširiti rad do nivoa poglavlja knjige ili knjige
- zadržati patentni prava za procese i procedure sadržane u radu

Korektura – Proofreading

Posle donošenja odluke da će članak biti publikovan FBIM Transaction će dostaviti autoru zaduženom za korespondenciju obrađeni članak, kako bi autor mogao da prokontroliše da li je pri obradi članka došlo do nekih nepravilnosti. Takođe, autor zadužen za korespondenciju treba da proveriti tačnost i kompletnost teksta, tabela i slika. Svaka eventualno uočena nepravilnost mora da bude notirana i dostavljena Uredništvu. Svaka značajnija promena može biti učinjena isključivo uz saglasnost Urednika. Posle onlajn publikovanja izmene rada nisu moguće, osim u obliku Errata - Spisak štamparskih grešaka.





Before manuscript submission, please, check if you prepared all of your attachments.

http://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/Submit_a_manuscript.html

Submission Checklist:

- ☐ **The declaration and copyright transfer that:**
 - the submitted article is an original work and has not been published before;
 - the submitted article is not under consideration for publication anywhere else;
 - the submitted article publication has been approved by all co-authors, if any; and
 - there are no any legal obstacles for the article publishing.

- ☐ **Title Page, which should include:**
 - Full title of the article (no more than 12 words)
 - The name(s) of the author(s)
 - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
 - The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
 - The short title (a concise and informative title, no more than 50 characters with spaces)
 - Abstract
 - Keywords

- ☐ **Manuscript**, prepared as a camera ready, but without any data that can make a connection between author and the submitted article.

- ☐ **Acknowledgements** (if any)

- ☐ **All tables** – Each table has to be saved as a separated .docx file and attached to the e-mail. All table files must be named with "Table_" and the table number, e.g., Table_1, Table_2 etc.

- ☐ **All figures** – Each figure has to be saved as a separated .jpg, .gif, .tif or .png file and attached to the e-mail. All graphic files must be named with "Figure_" and the table number, e.g., Figure_1, Figure_2 etc.

If everything is checked you can send your article to us to the address:

fbim.submissions@meste.org





Pre prijavljivanja svog rada, molimo vas da proverite da li ste pripremili sve priloge.

http://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/Submit_a_manuscript_srb.html

Ček lista dokumenata koje treba dostaviti:

- ☐ **Izjava** o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača da:
 - je priloženi rad originalan i da nije ranije publikovan;
 - priloženi rad nije u razmatranju za publikovanje ni u jednom drugom časopisu;
 - za publikovanje rada postoji saglasnost svih koautora, ako ih ima;
 - nema zakonskih i bilo kojih drugih prepreka da rad bude publikovan.Na veb stranici http://fbim.meste.org/FBIM_1_2017/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 adresa i broj telefona autora zaduženog za korespondenciju sa FBIM Transactions
 - Kratak naziv rada (sažet i informativan naslov, ne duži od 50 karaktera sa razmacima)
 - Rezime i Abstract
 - Ključne reči i KeywordsNa veb stranici http://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/Submit_a_manuscript_srb.html kliknite na jedno od dugmadi Title page da preuzmete model za naslovnu stranicu.
- ☐ **Manuscript**, pripremljen za publikovanje, ali bez podataka koji mogu da autora/e dovedu u vezu sa radom koji prijavljuju. Kliknite na jedno od dugmadi Template da preuzmete model po kome treba formatirati rad.
- ☐ **Zahvalnice** (ako postoji potreba za njima)
- ☐ **Sve tabele** – Svaka od tabela treba da bude sačuvana kao poseban .docx ili .doc fajl i pridodata e-mejl poruci kojom se prijavljuje rad. Svi fajlovi sa tabelama moraju da budu označeni kao "Tabela_" sa rednim brojem tabele u radu, npr. Tabela_1, Tabela_2 itd.
- ☐ **Sve slike i ostali grafički prilozi** - Sve slike i drugi grafički prikazi treba da budu priloženi kao posebni fajlovi (.jpg, .gif, .tif ili .png). Svi grafički fajlovi moraju da budu označeni sa "Slika_" i pridodatim rednim brojem slike u radu, npr., Slika_1, Slika_2 itd.

Ako je svaka kućica čekirana, vaš rad je spreman za prijavljivanje na adresu:

fbim.submissions@meste.org





Review FBIM- M_...

PART A:

SECTION I

Name and surname of reviewer	
E-Mail	
Phone	
Manuscript No.	M_...
Title	
Author / Authors	-
Sent to reviewer	
The expected date of receipt of reviews	

PART B: *Reviewer only*

SECTION II: Comments of manuscript

General comment	
Introduction	
Methodology	
Results	
Discussion	
Findings	

SECTION II (continue) (Click on the box next to the appropriate answer and check in one of the categories, or delete unnecessary in the event that you are unable to check the desired box)

Bibliography / References	Literature is relevant	Yes ☐	No ☐
	Citation is in accordance with the requirements	Yes ☐	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 FBIM Transactions. 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://fbim.meste.org/FBIM_1_2017/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_2017/Submit_a_manuscript_srb.html





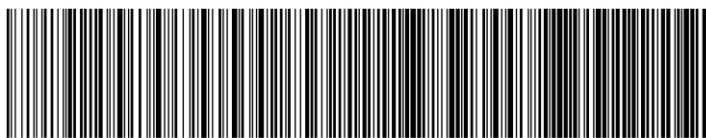
4D414E4147454D454E54

454455434154494F4E

534349454E4345

544543484E4F4C4F47

45434F4E4F4D494353



FBI Transactions DOI 10.12709/issn.2334-704X