



***Međunarodna konferencija
o društvenom i tehnološkom
razvoju***



MEĐUNARODNA KONFERENCIJA O DRUŠTVENOM I TEHNOLOŠKOM RAZVOJU
Godina 2, broj 2

Izdavač:

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

Glavni i odgovorni urednik:

doc.dr Marijana Žiravac Mladenović, prorektor za NIR
Despota Stefana Lazarevića bb, Banja Luka, marijana.mladenovic@univerzitetpim.com, tel.: +387
51 378 300

Sekretar redakcionog odbora:

Jelena Mladenović

Programski odbor:

Prof.dr Snežana Pantelić Vujanić, Univerzitet PIM Banja Luka
Prof. dr Božidar Stavrić, profesor emeritus, Univerzitet PIM Banja Luka
Prof.dr Slavko Karavidić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd
Prof. dr Osman Khan, University of East London, Engleska
Prof. dr Radovan Vukadinović, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu
Prof. dr Jožko Peterlin, Smartfin Institute for Corporate Finance, Portorož, Slovenia
Prof. dr Artur Paździor, College of Enterprise and Administration in Lublin, Poland
Prof. dr Pavle Ivić, Sveučilište u Zadru, Zadar
Prof. dr Predrag Živković, Tehnološki fakultet Univerziteta u Beogradu
Prof. dr Zdravko Todorović, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci
Prof. dr Izudin Kešetović, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli
Prof. dr Muris Čičić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu
Prof. dr Gordana Kokeza, Tehnološki fakultet Univerziteta u Beogradu

Cover design:

Jelena Mladenovic

Sponsor:

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Članci su dostupni u vidu punog teksta na:

www.univerzitetpim.com/konferencija

www.univerzitetpim.com/conference



MEĐUNARODNA KONFERENCIJA O DRUŠTVENOM I TEHNOLOŠKOM RAZVOJU

Godina II (sveska 1)
Broj 2.

Banja Luka, septembar 2013.

PREDUZETNIČKO OBRAZOVANJE I KONKURENTNOST PRIVREDE	1
Entrepreneurial Education And Economic Competitiveness	
Vladimir Knežević	
Dragan Ivković	
KARAKTERISTIKE PREDUZETNIČKOG AMBIJENTA BANJALUČKE REGIJE.....	12
Characteristics Of The Entrepreneurial Environment Of The Banja Luka Region	
Rajko Macura	
Rade Tanjga	
ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE MENADŽERA U FUNKCIJI UVEĆANJA KONKURENTNOSTI POSLOVNIH SISTEMA.....	27
A Research Of Motivation Of Managers In Order To Improve Competitiveness Of Business Systems	
Milan M. Krstić	
Ana M. Skorup	
Srđan B. Skorup	
PARTNERSTVO KAO DETERMINANTA POZICIONIRANJA NEPROFITNOG SEKTORA U SAVREMENOM DRUŠTVU	39
Partnership As A Determinant Of Positioning The Non-Profit Sector In A Contemporary Society	
Branislav Mitić	
Dijana Jović	
CORRELATION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND INTUITIVE DECISION-MAKING STYLE AMONG TOP AND MIDDLE-LEVEL MANAGERS IN SLOVENIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY	48
Ivan Erenda	
Maja Meško	
Boris Bukovec	
INTERGENERATIONAL RELATIONSHIPS AND COOPERATION IN SLOVENIA.....	55
Maja Meško	
Maja Pungeršek	
Jana Sulkan	
Zlatka Meško Štok	
UPRAVLJANJE PROJEKTIMA KROZ REŠAVANJE KONFLIKATA U PRIJEKT TIMU.....	62
Project Management Through Conflict Resolution In Project-Team	
Milica Ničić	
Ljiljana Miletić	
ISKUSTVO PRETPRISTUPNIH FONDOVA	69
Experience With Pre-Accession Funds	
S. Knežević	
A. Kulaš	
M. Stanić	
IZAZOVI POLITIKE REGIONALNOG RAZVOJA U REPUBLICI SRBIJI	82
Challenges Of Regional Development Policy In Serbia	
Jelena Pivašević	
Slađana Plačkov	
ŽENE LIDERI U SPORTU.....	90
Women Leaders In Sport	
Marija Grbović	
KONTROLA USKLAĐENOSTI POSLOVANJA (KOMPLAJANS) I SPREČAVANJE PRANJA NOVCA I FINANSIRANJA TERORIZMA U BANKAMA	97
Control Of The Compliance And Money Laundering And Terrorism Financing Prevention In The Banking Business	
Ljiljana Fijat	
Dragan Božić	
Stevan Tomašević	
INOVACIJE NA TRŽIŠTU KAPITALA ŠANSZA ZA RAZVOJ BOSNE I HERCEGOVINE.....	108
Innovations On The Capital Market The Chance For Development Of Bosnia And Herzegovina	
Ismet Kumalić	

RAZLOZI I INTERESI ZA REGULACIJU BANAKA.....	120
Reasons And Interests For The Banks' Regulation	
Marijana Lj. Žiravac Mladenović	
POSLOVANJE BANKARSKIH INSTITUCIJA ZEMALJA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE U USLOVIMA RECESIJE	134
Activities Of Banking Institutions In Central And Eastern Europe In Recession	
Miloš M. Dragosavac	
Dunja R. Đukanović	
РАЧУНОВОДСТВЕНИ ОБУХВАТ ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА.....	142
Accounting Scope Of The Public-Private Partnership	
Ведрана Вуковић	
EVROPSKA MONETARNA UNIJA: PROŠLOST I AKTUALNI TRENUTAK	154
European Monetary Union: Past And Current Status	
Jelena Vojnović	
Slađana Plačkov	
Dragana Drinić	
NOVI ASPEKTI INTERNE REVIZIJE I KONTROLE U POSLOVANJU PREDUZEĆA	167
New Aspects Of Internal Audit And Control In Company Business	
Brankica Todorović	
IMLIKACIJE KODEKSA O OPOREZIVANJU POSLOVNE AKTIVNOSTI NA POREZ NA DOBIT U REPUBLICI SRPSKOJ.....	174
Implications Of The Code Of Conduct For Business Taxation In The Republic Of Srpska	
Ljiljana Jović	
Ljiljana Maksimović	
DETERMINING THE COST OF EQUITY IN THE CONDITIONS OF CRISIS	184
Artur Paździor	
UTICAJ I POSLEDICE SVETSKJE EKONOMSKE KRIZE NA MAKROEKONOMSKE FAKTORE ZEMALJA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE.....	192
Impact And Consequences Of The Global Economic Crisis On The Macroeconomic Factors In Central And Eastern Europe	
Miloš M. Dragosavac	
ANALYSIS OF INFLATION PERSISTENCE IN SERBIA.....	202
Mirjana Miletić	
Siniša Miletić	
ZNAČAJ PRIMENE ODGOVORNOG MARKETINGA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI ZA OČUVANJE ZDRAVLJA LJUDI	216
The Importance Of Applying Responsible Marketing In The Food Industry Aimed At Human Health Protection	
Zorana Antić	
Milka Ivanović	
Srđan Bogetić	
ФОКУС НА ЗАДОВОЉСТВО КОРИСНИКА У ИНТЕГРИСАНОМ МЕНАЏМЕНТУ КРОЗ ПРИМЈЕНУ БСЦ КОНЦЕПТА У ГРАДСКОЈ УПРАВИ БАЊА ЛУКА.....	227
Customer Satisfaction Focus In Integrated Management Applied Through Bsc Concept In Administrative Service In Local Government Of Banja Luka City	
Кристина Бобрек Мацановић	
STRATEGIJA RAZVOJA NOVIH PROIZVODA I UVOĐENJE NOVIH TRŽIŠNIH PONUDA U PREDUZEĆE	240
Strategy Of New Product Development And Introduction Of New Market Offerings In The Enterprise	
Slađana Plačkov	
Pivašević Jelena	
Vojnović Jelena	
EFEKTI AKTIVNOSTI UNAPREĐENJA PRODAJE PRILIKOM ULASKA POZNATOG BRENDA NA NOVO TRŽIŠTE	252
Effects Of Sales Promotion Activities Upon Entering The Famous Brand In A New Market	
Mirjana Milovanović	
Nenad Perić	

ZAŠTITA PRAVA POTROŠAČA U UGOVORIMA ZAKLJUČENIM VAN POSLOVNIH PROSTORIJA I UGOVORIMA NA DALJINU KAO CILJ TRGOVINSKE POLITIKE ..260	
Protection Of Consumer Rights In The Contracts Concluded Away From Business Premises And Distance Contracts As The Objective Of Trade Policy	
Danijela M. Glušac	
Dragana Lj. Gašević	
Marija D. Lazarević	
Milica S. Stanković	
АУДИО И ВИДЕО СНИМЦИ КАО ДОКАЗ У КРИВИЧНОМ ПОСТУПКУ 269	
Audio And Video Recordings As Evidence In Criminal Proceedings	
Бојан Деспотовић	
Предраг Голубовић	
POLITIKA SUZBIJANJA MALOLETNIČKE DELINKVENCije KAO DETERMINANTA DRUŠTVENOG RAZVOJA.....284	
Policy Of Prevention Of Juvenile Delinquency As A Determinant Of Social Development	
Darko Dimovski	
Filip Mirić	
NEOSNOVANO LIŠENJE SLOBODE U KRIVIČNOM ZAKONODAVSTVU REPUBLIKE SRBIJE (ODGOVORNOST I KAŽNJIVOST) 295	
Groundless Apprehension In The Criminal Legislation Of The Republic Of Serbia (Responsibility And Punishment)	
Dragan Jovašević	
Ljubinko Mitrović	
PRAVNI OKVIR ZAŠTITE OD MOBINGA U ZAKONODAVSTVU BOSNE I HERCEGOVINE 306	
Legal Form Of Mobbing Protection In Bosnia And Herzegovina Legislation	
Aleksandra Vuković	
IMMIGRATION POLICY OF THE EUROPEAN UNION 323	
Jasna (JČ) Čošabić	
КРИМИНАЛИТЕТ И КОРУПЦИЈА..... 336	
Crime And Corruption	
Бранка М. Павловић	
PRESTANAK UGOVORA O ZAKUPU POSLOVNIH PROSTORIJA 344	
Termination Of The Contract Of The Office Space Lease	
Jovana Pušac	
PRIMENA SERVISA DRUŠTVENIH MREŽA U BANKAMA U SRBIJI..... 356	
Usage Of Social Networks Services In Banks In Serbia	
Dalibor Vučić	
Saša Salapura	
Dušan Barać	
NOVA TEHNOLOŠKA RJEŠENJA I NJIHOV UTICAJ NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA USLUGA U JAVNOJ UPRAVI 368	
New Tehnological Solutions And Thier Effect On Customer Satisfactin In Public Administration	
Mladen Radivojević	
Jefto Džino	
Bojan Žunić	
STEGANOGRAFIJA – PREDNOSTI I NEDOSTACI 379	
Steganography - Advantages And Disadvantages	
Boško Rodić	
Milica Tepšić	
Radovan Korićanac	
ZNAČAJ ELEKTRONSKOG POSLOVANJA ZA RAZVOJ MALOPRODAJNIH PREDUZEĆA 391	
Importance of E-business for development of retail enterprises	
Dejan Sredojević	
MENADŽMENT INFORMACIONI SISTEMI – PRIMERI APLIKACIJA ZA PREDUZEĆE 400	
Management information system – examples of application for enterprise	
Saveta Vukadinović	

Jovanka Popović
Vlado Radić
Rade Stanković

SIGURNOSNI RIZICI I RANJIVOSTI WEB APLIKACIJA.....412

Web Application Security Risks And Vulnerabilities

Saša Salapura
Dalibor Vučić

**INFORMATIZACIJA OBRAZOVNOG SISTEMA REPUBLIKE SRPSKE SA POSEBNIM
OSVRTOM NA ELEKTRONSKO UČENJE U GIMNAZIJI 421**

**Informations Of The Republic Of Srpska Education System With A Special Focus On E-Learning In
High School**

Dragan Pejić
Zorana Agić

**REFORMOM JAVNE UPRAVE I IMPLEMENTACIJOM SISTEMA KVALITETA DO BOLJE
USLUGE U REPUBLICI SRPSKOJ 434**

**Public Administration Reforms And Implementation Of Quality Systems In Order To Improve
Services In Republic Of Srpska**

Ljubomir Mrda
Mladen Radivojević

PREDUZETNIČKO OBRAZOVANJE I KONKURENTNOST PRIVREDE

Entrepreneurial Education And Economic Competitiveness

Vladimir Knežević

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd
Mitropolita Petra 8, 11000 Beograd, Srbija
Telefon: 011/2762-194; Fax: 011/2762-194; E-mail: info@vspep.edu.rs

Dragan Ivković

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd
Mitropolita Petra 8, 11000 Beograd, Srbija
Telefon: 011/2762-194; Fax: 011/2762-194; E-mail: info@vspep.edu.rs

Sažetak

Ovaj rad se bavi odnosom između preduzetničkog obrazovanja i konkurentnosti nacionalnih privreda. Polazi se od pretpostavke da je opšti civilizacijski cilj razvoja ljudskog društva unapređenje tržišne privrede, parlamentarne demokratije i vladavine prava. Smatra se da je unapređenje konkurentnosti privrede najveći doprinos ostvarenju tih težnji obzirom da takođe zahteva razvoj integralnog tržišta i uspostavljanje pravne države, a istovremeno obezbeđuje materijalnu bazu i daje podsticaj za razvoj demokratskih procesa u društvu. Želimo da pokažemo kako je unapređenje preduzetničkog obrazovanja važna karika u procesu poboljšanja konkurentnosti, posebno kod srednje i visoko razvijenih zemalja. Ovde analiziramo podatke iz najaktuelnijih izveštaja Svetskog ekonomskog foruma o globalnoj konkurentnosti u svetu 2011-2012 kao i 2012-2013. Koristeći metod korelacione analize potvrđujemo izuzetnu povezanost i usklađenost preduzetničkog obrazovanja i konkurentnosti na uzorku deset zemalja različitog nivoa privredne razvijenosti, ali koje ne pripadaju krugu siromašnih. Potvrđuje se teza da preduzetničko obrazovanje predstavlja značajan element konkurentnosti srednje razvijenih i naprednih ekonomija. Na taj način ukazujemo na korisne razvojne puteve obrazovanja i za balkanske tranzicione privrede. Put unapređenja konkurentnosti nedvosmisleno vodi kroz transformaciju obrazovanja u preduzetničkom smislu.

Ključne reči: preduzetničko obrazovanje, konkurentnost nacionalnih privreda, svetski ekonomski forum, globalni indeks konkurentnosti, korelaciona analiza

JEL klasifikacija: A12, B41

Abstract

This paper deals with the relation between entrepreneurship education and competitiveness of the national economy. It is based on the assumption that the overall goal of civilization of human society is promotion of a market economy, parliamentary democracy and the rule of law. It is believed that the improvement of competitiveness is of the greatest contribution to the realization of these aspirations as it also requires the development of an integrated market and the establishment of the rule of law, and also provides the material basis and provides an incentive for the development of democratic processes in society. We want to show that the promotion of entrepreneurship education is an important link in the process of improving competitiveness, especially in the middle and high-income countries. Here we analyze the data from the most current report of the World Economic Forum Global Competitiveness Report 2011-2012 of the world and from 2012 to 2013. Using the method of correlation analysis we confirm the remarkable cohesion and coherence of entrepreneurship education and competitiveness of the ten sample countries with different levels of economic development, but which do not belong to the circle of

the poor. It confirms the hypothesis that entrepreneurship education is an important element of competitiveness in middle-income and advanced economies. Thus useful to point out their development and education for the Balkan transition economies. Way of improving competitiveness will undoubtedly lead the transformation of education in entrepreneurial terms.

Keywords: entrepreneurship education, the competitiveness of the national economy, the World Economic Forum, Global Competitiveness Index, correlation analysis

1 Uvod

Danas se smatra da je konkurentnost nacionalne privrede mera njene sposobnosti za pozicioniranje u okviru globalne podele rada. Pitanje je kakva je veza između preduzetničkog obrazovanja i konkurentnosti.

U najširem smislu obrazovanje predstavlja proces u kome jedinka usvaja kumulirano iskustvo i vrednosti društva u kome se obrazuje. Sa razvojem ljudskog društva ovaj proces postaje sve širi i sve organizovaniji uz jačanje uloge države u školskom sistemu. U današnje vreme obrazovanje postaje jedan od ključnih razvojnih faktora privrede i društva u celini. Ono ima maksimalan podsticajni efekat na razvoj ostalih sektora privrede. Ukoliko je preduzetničkog usmerenja, ono podstiče pojedince i privredne subjekte na tržišnu orijentaciju u poslovanju što je neprocenjiv doprinos privrednom rastu i razvoju.

Ukoliko usvojimo neke opšte razvojne ciljeve društva u skladu sa vrednostima danas vodećih zemalja, to možemo predstaviti kao stremljenje ka parlamentarnoj demokratiji, pravnoj državi i tržišnoj privredi. Uočavamo tri osnovna pravca i svi su podjednako važni i međusobno povezani u razvojnoj dinamici. Međutim, svi su neodvojivo vezani za obuhvatnost, nivo i kvalitet obrazovanja.

Što se tiče pravnog sistema, teži se izgradnji onoga za šta se u javnosti odomaćio termin "pravna država". To je drugi naziv za vladavinu prava, za takve uslove života i rada organizacija i pojedinaca koje pre svega karakteriše pravna sigurnost. Svaki društveni subjekt zauzima svoju poziciju u društvu u skladu sa pravnim sistemom, i može je promeniti, opet isključivo u skladu sa njim. Uslovi za to su: transparentni, primenljivi i stabilni propisi, stroga podela između zakonodavne, izvršne i sudske vlasti i snažne institucije. U vezi političkog sistema, teži se uspostavljanju parlamentarne demokratije. To je takav sistem političkog života i delovanja koji pre svega karakteriše sloboda u granicama ustava i zakona. Slobodno se osnivaju i deluju političke i druge organizacije, učestvuju na redovnim i vanrednim parlamentarnim izborima na svim nivoima vlast, vode legalnu parlamentarnu i vanparlamentarnu borbu. Privredni sistem je nezaobilazni deo ove problematike, i on se u realnosti stalno prepliće u međusobnom delovanju sa prethodna dva. Uglavnom se misli nasavremeni kapitalistički privredni sistema kakav je u većini vodećih svetskih privreda i u kome dominira privatni kapital. Naziva se često još tržišnom i/ili preduzetničkom privredom.

U ovom privrednom sistemu se zarad njegove efikasnosti promoviše profit kao osnovni cilj poslovanja svih privrednih subjekata. Osnovna karakteristika kapitalističkog privrednog sistema, koji je po pitanju ekonomske efikasnosti na istorijskoj pozornici evidentno superioran, je upravo u profit, kao prvom cilju poslovanja koji ostaje vlasniku predujmljenog kapitala na raspolaganju nakon izmirenja poreskih obaveza i odbitaka svih troškova uključujući i troškove radne snage. Druga bitna odrednica ovog privrednog sistema je uspostavljanje integralnog tržišta kao jedinstvenog ambijenta poslovanja za sve privredne subjekte. Ono predstavlja osnovnu, a često i jedinu relaciju i komunikaciju između privrednih subjekata koji na njemu stupaju u slobodne odnose sa ciljem maksimizacije svoje koristi. Rezultat poslovanja za preduzetnike je neizvestan i manifestuje se kao pozitivan ostvarenjem profita i uvećanjem vlasničkog kapitala, ili pak kao negativan, ostvarenjem gubitka i smanjenjem vlasničkog kapitala. Istorijsko i idejno polazište, srce ovog sistema, predstavlja preduzetništvo. "Preduzetništvo je delatnost pojedinaca (preduzetnika) usmerena na pokretanje, organizovanje i permanentno inoviranje organizacije (preduzeća), s osnovnim ciljem stvaranja novog tržišta i ostvarivanja dobiti... To je proces konceptualizacije, organizovanja, pokretanja i, kroz inovaciju, konverzije poslovne politike u tržišno prihvatljiv, dinamičan preduzetnički poduhvat u jednom kompleksnom (i nestabilnom) okruženju..." (Penezić, 2010, str. 84).

2 Značaj konkurentnosti nacionalnih privreda

Poslednje decenije dvadesetog veka su uz snažan zamah nauke i razvoj globalnog tržišta potencirale kao nikada pre problematiku konkurentnosti (Hamel & Prahalad, 1994, str. 29-30) kako na mikro, tako isto, kao noviji fenomen, i konkurentnost na makro nivou. Iako se konkurentnost pojedinih privrednih subjekata izučavala od samog nastanka savremenog kapitalizma, aktuelni uslovi su iznedrili i konkurentnost samih nacionalnih privreda kao važan aspekt izučavanja. Bez obzira što se i danas, kao i u prošlom veku, konkurentna bitka na svetskom tržištu odvija između velikih kompanija, a ne između zemalja, konkurentnost nacionalnih privreda ima svoje specifičnosti koje veoma utiču na poslovanje samih tih kompanija, usmeravaju geografsku lokaciju njihovih investicija i predstavljaju plodno ili manje plodno tlo za njihov razvoj. Tako danas kreatori nacionalnih ekonomskih politika, a pre svega spoljnotrgovinskih politika, moraju imati na umu da ukoliko žele na duži rok na zdravim osnovama da razvijaju svoju privredu, to ne mogu učiniti nikakvim protekcionističkim merama (koje po pravilu izazivaju kontra-mere njihovih partnera) već upravo unapređenjem konkurentnosti svoje privrede. Treba da brišu ekonomske granice i da omogućavaju privredni razvoj privlačeći strane investicije u svoju zemlju i osposobljavajući domaća preduzeća za svetsku utakmicu.

Zato je za uspešnu integraciju nacionalne privrede u svetsku, neophodan visok stepen njene konkurentnosti. Drugim rečima, konkurentnost jedne privrede upravo i predstavlja meru uspešnosti njene uklopljenosti, tj pozicionira je u okviru globalne privrede. To je osnovni preduslov privrednog rasta i razvoja. Naime, nijedna privreda uopšte ne može da računa na dugoročno održiv rast ukoliko nema rastući izvoz koji pored ovog dugoročnog, ima i mnogo urgentniji značaj za smanjivanje spoljnotrgovinskog i platnobilansnog deficita u celini i popravljjanje dužničke pozicije zemlje. Pored toga, rast konkurentnosti je osnovni preduslov za povoljnu investicionu klimu što je osnovni preduslov privrednog rasta i razvoja. Bez njega u krajnjoj liniji nema novog zapošljavanja, rasta ličnog i društvenog standarda, i nivo zadovoljenja svih ljudskih potreba se neumitno snižava i vodi degradaciji pojedinca, nacije i države.

"Izveštaj o konkurentnosti u svetu" Svetskog ekonomskog foruma i "Poslovanje" Svetske banke obuhvataju niz pokazatelja, i razrađenom metodologijom daju najkompletniju sliku konkurentnosti skoro svih nacionalnih privreda, te se kao takvi preporučuju za razmatranje svim investitorima u svetu, kao i zvaničnicima koji se bave unapređenjem konkurentnosti sopstvenih nacionalnih privreda.

Oba izveštaja zajedno daju potpunu dijagnozu konkurentnosti jedne privrede. Izveštaj Svetskog ekonomskog foruma je više teoretski fundiran i daje široku sliku makroekonomskog aspekta konkurentnosti i veoma je pogodan za poslenike koji se bave usavršavanjem privrednog sistema, te kreiranjem sektorskih politika u svakoj zemlji. S druge strane izveštaj Svetske banke daje konkretne uslove za poslovanje što je dragoceno privrednicima kada se odlučuju za lociranje investicija. Oba izveštaja uzeta zajedno kompletiraju sliku svake nacionalne privrede što se tiče njene sposobnosti da povećava izvoz i privlači strani kapital. Metodologija Svetskog ekonomskog foruma u prvom redu prilagođenja oceni uslova za rast izvoza, dok je metodologija Svetske banke prvenstveno okrenuta uslovima za privlačenje SDI.

Izveštaj o globalnoj konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma svojom obuhvatnošću, kako po broju zemalja, isto tako i po broju pokazatelja daje kompletnu analizu konkurentnosti jedne privrede, kako u apsolutnom smislu, po vrednosti samih pokazatelja, tako i u relativnom, omogućavajući poređenje sa drugim zemljama, i to kako po vrednosti Globalnog indeksa konkurentnosti, tako i po pojedinim elementima konkurentnosti, što omogućava detaljnu analizu i izvlačenje zaključaka koji treba da budu osnov za preduzimanje korektivnih mera. Pored toga, praćenjem vrednosti ovih pokazatelja iz godine u godinu, može se u globalu, kao i po pojedinim pokazateljima, pratiti razvojni trend konkurentnosti jedne zemlje u apsolutnom i relativnom smislu. Na taj način se dosta pouzdano mogu izvesti zaključci o stanju i perspektivama privrede jedne zemlje i da se utvrde osnovni nedostaci privrednog sistema, te razvojne i ekonomske politike koje treba korigovati.

Osnov za izradu Izveštaja čini standardizovana anketa kojom se svake godine obuhvata sve veći broj reprezentativnih preduzeća u svakoj nacionalnoj privredi. Rukovodioci preduzeća po pravilu ocenjuju uslove privređivanja ocenam od 1 (najgore) do 7 (najbolje). Ovakav pristup je veoma značajan jer pri izračunavanju

Globalnog indeksa konkurentnosti (GCI) podaci iz ankete učestvuju sa približno 60%. Na taj način se postiže visok stepen objektivnosti i onemogućava u dobroj meri uticaj političkih faktora koji bi svakako imali interes da prikažu stanje konkurentnosti "svoje" privrede boljim nego što je ono zaista u praksi. Isto tako, ovo nas vraća na već navedenu tezu da je konkurentnost jedne privrede upravo ono što ona pruža privrednim subjektima. Smisao rasta konkurentnosti privrede je u stvaranju uslova za rast mikroekonomske konkurentnosti subjekata koji posluju u njenim okvirima.

Naravno, samo se po sebi razume, obzirom da se ocenjuje konkurentnost nacionalnih privreda u celini, da u izračunavanju GCI pored navedenih primarnih izvora moraju biti korišćeni i sekundarni izvori, odnosno zvanični izvori za podatke koji se ne mogu prikupiti na opisani način anketiranjem rukovodilaca u privredi. To su različiti statistički podaci kao što su npr. broj instaliranih računara i internet priključaka, broj telefonskih linija, podaci o obrazovanju i zdravlju, monetarni i fiskalni podaci, GDP, demografski podaci,...

Kombinacijom ovih podataka konstruisano je 12 stubova konkurentnosti, koji se mogu grupisati u tri odeljka, a svi zajedno, pak tvore jedan sintetički GCI (Schwab, 2010, str. 9).

SLIKA 1. FAKTORI I STUBOVI KONKURENTNOSTI



Izvor: Autorova ilustracija

Ova metodologija se zasniva na osnovnoj podeli razvojnih faza svake privrede na početnu, srednju i višu. Prema ovoj polaznoj postavci, koju svakako možemo prihvatiti obzirom da je u praksi verifikovana u najvećem broju slučajeva, zemlje u razvoju svoju šansu za beg iz siromaštva baziraju na eksploataciji osnovnih faktora kao što su prirodni resursi, rad i kapital. Za zemlje na ovom stupnju razvoja konkurentnost privrede prvenstveno zavisi od unapređenja sledećih stubova: institucije, infrastruktura, makroekonomska stabilnost, te zdravstvo i osnovno školstvo.

Za nas je posebno interesantna druga razvojna faza, gde se ekonomski rast mora bazirati na rastu efikasnosti obzirom da se Srbija i zemlje iz njenog okruženja upravo nalaze u situaciji kada se privredni rast ne može više bazirati na povećanom kvantumu angažovanja osnovnih proizvodnih faktora, nego na

njihovom efikasnijem korišćenju. Efikasnost privređivanja se na ovom središnjem razvojnem stupnju može podići kroz unapređenje sledećih stubova konkurentnosti:

- Visoko obrazovanje i specijalistička obuka,
- Efikasnost tržišta dobara,
- Efikasnost tržišta rada,
- Sofisticiranost finansijskog tržišta,
- Tehnološka spremnost i
- Veličina tržišta.

Vredno je napomenuti da je učešće ovih stubova konkurentnosti procenjeno na čak 50% u kreiranju ukupne konkurentnosti nacionalne privrede u središnjoj fazi razvoja, (Schwab, 2010, str.23) a što je posebno važno to je učešće istovetno i za visokorazvijene zemlje. Dakle za unapređenje konkurentnosti većine privreda i trenutno i u perspektivi, daleko su najznačajniji napred navedeni stubovi konkurentnosti koji određuju efikasnost privređivanja.

Za sada je interesantno zapaziti da je pored obrazovnog problema i tehnologije, glavni izazov zemalja na srednjem nivou razvoja vezan za različite tržišne aspekte, te bi logično bilo upravo u unapređenju obrazovanja u preduzetničkom smislu videti glavne pravce za unapređenje konkurentnosti privrede. Iz ovoga sledi da je ovakvo unapređenje obrazovanja najdelotvornije za rast konkurentnosti privrede. Konkurentnost najrazvijenijih zemalja se prema ovoj metodologiji, pored navedenog, zasniva uglavnom na sofisticiranosti poslovnih procesa i inovacijama.

Po tradiciji se smatra da su ciljevi privatnih preduzeća koja dominiraju u razvijenim privredama prvenstveno ekonomski i da ih u krajnjoj liniji određuju vlasnici. Sa aspekta ciljne funkcije bavićemo se samo preduzećima kao osnovnim kreatorima ponude, i to prvenstveno privatnog sektora, jer smo već konstatovali da se to metodološki smatra osnovom konkurentnosti privrede. Dakle konkurentnost na mikro nivou, najprostije rečeno se može shvatiti prvenstveno kao njihova sposobnost efikasnog ostvarivanja ekonomskih ciljeva. Naravno, konkurentnost samih preduzeća je dobrim delom uslovljena konkurentnošću same privrede u kojoj posluju.

Vladajući teorijski model odnosa tj. hijerarhije između privrednih subjekata bio bi model potpuno decentralizovanog sistema odlučivanja u kome bi formalno svi privredni subjekti bili potpuno ravnopravni i faktički ne bi postojala hijerarhijska nadređenost (podređenost) prilikom odlučivanja. U ovakvom modelu tržišne privrede svi subjekti privređivanja su formalno ravnopravni, i oni predstavljaju podjednako važne delove sistema. Njihovi međusobni odnosi nisu bazirani na hijerarhijskoj nadređenosti (podređenost) i mogu biti zasnovani kako na konkurentskoj borbi, isto tako i na kooperaciji i saradnji. Ti odnosi su dinamični, ali počivaju na formalnoj ravnopravnosti. Ključni faktor dinamike čitavog modela su upravo preduzetništvo i preduzetničko obrazovanje.

Kada sve o ključnoj ulozi svojine, tržišta i države imamo u vidu, mogli bi se zapitati koji su to realni privredni sistemi najkonkurentniji. Visokorazvijene kapitalističke privrede karakteriše minimalan uticaj države na tržištu, kako kroz pravnu regulativu, isto tako i kroz mere ekonomske politike. Privatna svojina je efikasno zaštićena, a cenovni mehanizam deluje. Ovo su bez sumnje najkonkurentnije privrede na mikro i makro planu o čemu nam svedoče poslednji izveštaji Svetske banke i Svetskog ekonomskog foruma. To su najjednostavnije rečeno preduzetničke privrede.

Možemo zaključiti da je za većinu zemalja osnovni preduslovrasta i razvoja unapređenje konkurentnosti njene privrede. Rast izvoza i stvaranje atraktivnih uslova za investiranje nemaju alternative. S druge strane, možemo zaključiti da je za veću konkurentnost jedna od osnovnih pretpostavki upravo tržišno orijentisan privredni sistem zasnovan na privatnoj svojini i privatnoj inicijativi, odnosno preduzetništvu.

3 Uticaj preduzetničkog obrazovanja na konkurentnost

Posmatrajući ekonomske rezultate u ovom veku u celom svetu, može se zaključiti da su oni bolji ukoliko je privreda više preduzetnički usmerena. Ovde mislimo u prvom redu na zastupljenost institucionalizovanog tržišta kao osnovne veze i relacije između privrednih subjekata, osnovnog mesta i načina za ostvarivanje njihovih ekonomskih interesa. Ukoliko je ono efikasnije, utoliko su privreda u celini, a i njeni pojedini delovi konkurentniji. Misli se na integralno tržište, odnosno na tržište koje ne obuhvata samo dobra i usluge u užem smislu, nego na tržište kao osnovni regulacioni mehanizam privređivanja koji obuhvata i finansijsko tržište, kao i tržište radne snage. Isto tako, imamo u vidu tržište koje se prostire preko nacionalnih granica, jer u krajnjoj liniji tržište i ne može postojati drugačije nego kao svetsko tržište. Bez obzira na različite istorijske prilike i lokalne specifičnosti, očigledno je da na dugi rok sve više dolazi do realizacije ideja o svetskom integralnom tržištu. Cilj svakog učesnika na njemu može biti samo da maksimalno unapredi svoju konkurentnost.

Profesor Sala-i-Martin je početkom veka konstruisao globalni indeks konkurentnosti GCI (Global Competitiveness Index) koji povezuje mikro i makroekonomske faktore konkurentnosti, i koji smo već pominjali u kontekstu da ga je usvojio i koristi Svetski ekonomski forum od 2005. godine u svojim Izveštajima o svetskoj konkurentnosti (Global Competitiveness Report). U ovom, za našu temu najznačajnijem izveštaju nacionalne konkurentnosti se definiše kao "...set institucija, politika i faktora koji određuju produktivnost u jednoj zemlji." (Schwab, 2010, str. 17)

Kao što smo već naveli konkurentnost se ocenjuje razmatranjem 12 stubova konkurentnosti, od kojih ćemo mi u ovom istraživanju usmeriti pažnju na one koji se tiču prvenstveno obrazovanja. Obrazovanje je jedna od brojnih delatnosti koje sačinjavaju privredu jedne zemlje. Pripada uslužnim delatnostima sa rastućim značajem. Ranije, do pre samo par vekova ono nije zauimalo značajno mesto u ljudskoj istoriji. Međutim, u savremenim uslovima, a posebno u tržišno orijentisanim privrednim sistemima uloga obrazovanja je višestruko značajna, obzirom da predstavlja bazu napretka. Za nas je posebno zanimljiva uloga obrazovanja na različitim nivoima privrednog razvoja. Ono, zajedno sa ostalim uslužnim delatnostima tzv. tercijernog sektora učestvuje i do 75% u kreiranju GDP u razvijenim tržišnim privredama, dok je u nerazvijenim ekonomijama privredna struktura potpuno drugačija. Preduzetničko obrazovanje je kao delatnost je posebno značajno za tržišno orijentisane privredne sisteme koji teže ubrzanom razvoju, tj. nalaze se u tranziciji. Ona je najmoćnije sredstvo za transformaciju tradicionalne privrede u tržišnu. Obrazovanje koje širi ideju tržišne slobode i osposobljava ljude za samostalan biznis je baza nastanka novog društva. Iako je za uspeh u biznisu, kao i u svemu ostalom, ključna komponenta prirodan talenat, važan je i podsticaj sistema obrazovanja (Bobera, 2010, str. 57)

Na obrazovanje se prvenstveno odnose Četvrti i Peti stub konkurentnosti. Četvrti stub obuhvata zdravlje i osnovno obrazovanje i posebno je važan za zemlje na početnom nivou razvoja. "Pored zdravlja, ovaj stub uzima u obzir količinu i kvalitet osnovnog obrazovanja koje dobija stanovništvo, a što je sve značajnije u savremenoj ekonomiji. Osnovno obrazovanje povećava efikasnost svakog pojedinačnog radnika. Osim toga, radna snaga koja je dobila malo formalno obrazovanje može izvršavati samo osnovne poslove i smatra se da je mnogo teže da se prilagodi naprednim proizvodnim procesima i tehnikama. Nedostatak osnovnog obrazovanja stoga može postati prepreka u poslovnom razvoju, odnosno firmama je teško da se pomere u lancu vrednosti ka produkciji više sofisticiranih i vrednosno intenzivnijih proizvoda." (Schwab, 2008, str. 18).

Međutim, većina privreda u svetu je prevazišla početne razvojne korake, tako da na svu sreću veći deo čovečanstva ne živi više u najsiriromašnijim zemljama u kojima je osnovno obrazovanje važan faktor konkurentnosti. Za sve ostale privrede je neuporedivo značajnije visoko obrazovanje i obuka, koji sačinjavaju Peti stub konkurentnosti. Ovaj stub spada u grupu faktora efikasnosti privređivanja koji 50% utiču na konkurentnost privreda na srednjem i visokom nivou razvoja. "Kvalitet visokog obrazovanja i obuke je od ključnog značaja za privrede koje žele da se u lancu vrednosti pomere izvan jednostavnih procesa i proizvoda. Konkretno, globalizacija svetske privrede danas zahteva od ekonomija da neguju basene dobro obrazovanih radnika koji su u stanju da se brzo prilagode promenama u svom okruženju. Ovaj stub meri

stope upisa u srednje i visoke škole, kao i kvalitet obrazovanja prema proceni poslovne zajednice.”(Schwab, 2008, str. 18)

Pored obuke zaposlenih za obavljanje konkretnih radnih zadataka i koja se sprovodi u organizaciji i nadležnosti kompanija, a kojim se ovde nećemo šire baviti, srednje i visoko obrazovanje je izuzetno važno za efikasnost privrede. Naime, i obuka i obrazovanje mogu i treba da budu preduzetnički usmereni da bi maksimalno doprineli jačanju konkurentnosti privrede. Teško je postati uspešan biznismen bez značajne podrške i mentorstva iskusnijih (Cruikshank, 2005, str.8). Isto tako “Slično drugim disciplinama i preduzetništvo poseduje svoje modele, procese i studije slučajeva, dakle instrumentarij, koji omogućava izučavanje određenih tematskih oblasti i sticanje znanja.” (Bobera, 2010, str. 61). Ovaj Peti stub konkurentnosti utiče na jačanje efikasnosti sa 17%, što će reći da u ukupnoj konkurentnosti zemalja koje su napustile početni stadijum razvoja učestvuju sa 8,5%. Inače, sam stub se sastoji od tri ravnopravna elementa sa podjednakom važnošću, a to su:

- Kvantitet obrazovanja
- Kvalitet obrazovanja i
- Poslovna obuka.

Obrazovanje koje predstavlja predmet našeg interesovanja dakle sačinjava 2/3 ovog stuba konkurentnosti, ili blizu 5,7% ukupne konkurentnosti srednje razvijenih i razvijenih privreda.

SLIKA 2. STRUKTURA PETOG STUBA KONKURENTNOSTI



Kvantitet obrazovanja se meri po metodologiji Svetskog ekonomskog foruma kroz:

- Upis u srednje škole i
- Upis u visoke škole

Ovi pokazatelji se prate kroz % upisa svršenih učenika osnovnih škola u srednje i svršenih srednjoškolaca na visoke škole i fakultete. Izračunava se procentualni odnos za svaku godinu između ukupnog broja svršenih učenika osnovnih (srednjih) škola i ukupnog broja upisanih u srednje škole (visoke škole i fakultete). Zemlje se po ovim kriterijumima rangiraju tako što suna vrhu one kod kojih je navedeni % najviši, a na dnu one kod kojih je najniži. Interesantno je napomenuti da je kod nekih zemalja, čak 27 prema Izveštaju 2012-2013, procenat upisa u srednje škole iznad 100%, odnosno veći je broj u određenoj godini upisanih u srednje škole od broja svršenih osnovaca. Ovo se u načelu može objasniti sa dve mogućnosti: naknadnim doškolovanjem polaznika koji su ranije stekli osnovno obrazovanje kao i mehaničkim uvećanjem stanovništva među kojima je znatan broj onih koji upisuju srednju školu u novoj domovini. Kod upisa na visoke škole i fakultete ovaj pokazatelj je kod svih zemalja ispod 100%. Što se tiče kvaliteta obrazovanja, on se po ovoj metodologiji prati preko većeg broja pokazatelja i to:

- Kvalitet obrazovnog sistema,
- Kvalitet matematičkog i naučnog obrazovanja,

- Kvalitet upravljanja školama i
- Dostupnost interneta u školama.

Kvalitet obrazovnog sistema se za svaku zemlju ocenjuje na skali od 1 do 7 u zavisnosti koliko obrazovni sistem ide u susret potrebama tržišne ekonomije. Slično je i sa kvalitetom matematičkog i naučnog obrazovanja, gde takođe 1 predstavlja najslabiju ocenu, a 7 najbolju. Na isti način se ocenjuje kvalitet školskog menadžmenta, kao i dostupnost interneta u školama. Zemlje se rangiraju tako što su na vrhu one sa najvišim ocenama, blizu 7, a na dnu one najslabije ocenjene, sa ocenom jedva malo većim od 1.

4 Odnos preduzetničkog obrazovanja i konkurentnostina primeru grupe odabranih zemalja

Da bi proverili do sada iznete teze analiziraćemo rezultate privređivanja u deset reprezentativnih zemalja prema poslednjim publikovanim izveštajima Svetskog ekonomskog foruma. Odabrali smo reprezentativan uzorak zemalja koje ne spadaju u nerazvijene, odnosno one kod kojih visoko obrazovanje ima većeg uticaja na njihovu konkurentnost. U narednoj tabeli su date zemlje po azbučnom redu i naveden je njihov rang po razvijenosti i konkurentnosti paralelno, prema Izveštaju 2011-2012 i 2012-2013.

TABELA 1. RAZVIJENOST I KONKURENTNOST

DRŽAVA	GDP p.c.		GCI	
	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013
BUGARSKA	69	70	74	62
KANADA	11	9	12	14
KINA	83	80	26	29
IRAN	78	74	62	66
MAKEDONIJA	82	84	79	80
PERU	75	77	67	61
SRBIJA	73	75	95	95
TURSKA	54	59	59	43
V. BRITANIJA	22	22	10	8
SAD	9	14	5	7

Izvor: Schwab, K. (Eds.). (2011). *The global competitiveness report 2011-2012* Geneva: World economic forum. i Schwab, K. (Eds.). (2012). *The global competitiveness report 2012-2013* Geneva: World economic forum. Preuzeto sa: <http://www.weforum.org/reports>, Datum pristupa: 24.06.2013.

U odabranom uzorku jedna zemlja spada u grupu tranzicionih ekonomija od nerazvijenih (factor-driven) ka srednje razvijenim (efficiency-driven) i to je Iran. Najzastupljenije su privrede na srednjem stupnju razvijenosti (efficiency-driven) i to je polovina uzorka: Bugarska, Kina, Makedonija, Peru i Srbija. Turska privreda je u Izveštajima ocenjena kao tranziciona ekonomija na prelazu iz ove grupacije u najvišu grupu (innovation-driven) u kojoj se između ostalih nalaze Kanada, Velika Britanija i SAD.

U izučavanju veze između konkurentnosti i razvijenosti svetskih privreda korišćemo korelacionu analizu. Obzirom da su zemlje rangirane po oba obeležja, a da je rang značajniji od same vrednosti obeležja, opredelili smo se za korelaciju ranga. Obzirom da razmatramo dva obeležja, uobičajeno je korišćenje Spearman-ovog koeficijenta korelacije (Kvrgić, 2013, str. 161)

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N(N^2-1)} \quad (1)$$

Ovde d označava razliku između redosleda ranga i-tog elementa u odnosu na obeležja X i Y, a N je broj elemenata. Kao što vidimo, grubo gledano, kod ovih zemalja rang po stepenu privrednog razvoja je visoko koreliran sa rangom po konkurentnosti, naime koeficijent korelacije ranga izračunat na napred opisan način iznosi 0,787 i 0,823 respektivno. Ovde uočavamo veliku i rastuću podudarnost između ovih fenomena, i veliki značaj koji ima konkurentnost za savremene svetske privrede.

U narednoj tabeli ćemo pogledati koliko su kod ove grupe zemalja usklađeni konkurentnost i faktorska efikasnost. Prema teoretskoj postavci, taj koeficijent bi trebao da prikaže čvrstu vezu između ovih fenomena obzirom da faktorska efikasnost sačinjava 50% njihove globalne konkurentnosti.

TABELA 2. KONKURENTNOST I FAKTORSKA EFIKASNOST

DRŽAVA	GCI		JAČANJE EFIKASNOSTI	
	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013
BUGARSKA	74	62	59	59
KANADA	12	14	6	6
KINA	26	29	26	30
IRAN	62	66	88	90
MAKEDONIA	79	80	87	84
PERU	67	61	50	57
SRBIJA	95	95	90	88
TURSKA	59	43	52	42
V. BRITANIJA	10	8	5	4
SAD	5	7	3	2

Izvor: Schwab, K. (Eds.). (2011). *The global competitiveness report 2011-2012* Geneva: World economic forum. i Schwab, K. (Eds.). (2012). *The global competitiveness report 2012-2013* Geneva: World economic forum. Preuzeto sa: <http://www.weforum.org/reports>, Datum pristupa: 24.06.20013.

Ovde je koeficijent korelacije čak 0,938 i 0,967 što nam kazuje da u ovoj grupi zemalja efikasnost korišćenja faktora predstavlja dominantan, i sve značajniji element konkurentnosti. Ovako posmatrano, efikasnost i konkurentnost možemo smatrati sinonimima u slučaju srednje razvijenih i razvijenih privreda. Sada bi bilo neophodno istražiti koliko Peti stub konkurentnosti ima uticajana efikasnost ovih privreda, što ćemo prikazati u narednoj tabeli.

TABELA 3. FAKTORSKA EFIKASNOST I PETI STUB KONKURENTNOSTI

DRŽAVA	JAČANJE EFIKASNOSTI		VISOKO OBRAZOVANJE I OBUKA	
	2011-2012	2012-2013	2011-2012	2012-2013
BUGARSKA	59	59	70	63
KANADA	6	6	12	15
KINA	26	30	58	62
IRAN	88	90	89	78
MAKEDONIJA	87	84	80	81
PERU	50	57	77	80
SRBIJA	90	88	81	85
TURSKA	52	42	74	74
V. BRITANIJA	5	4	16	16
SAD	3	2	13	8

Izvor: Schwab, K. (Eds.). (2011). *The global competitiveness report 2011-2012* Geneva: World economic forum. Schwab, K. (Eds.). (2012). *The global competitiveness report 2012-2013* Geneva: World economic forum. Preuzeto sa: <http://www.weforum.org/reports>, Datum pristupa: 24.06.20013.

I ovde imamo visoku saglasnost teorije i prakse, obzirom da imamo utvrđen koeficijent korelacije ranga od 0,923 i 0,904 što nam samo potvrđuje da se Visoko obrazovanje i obuka kod ovih zemalja skoro može poistovetiti sa efikasnošću privrede. Možemo zaključiti da je privreda efikasnija ukoliko je snažniji Peti stub konkurentnosti. Sada nam preostaje da vidimo kako to konkretno na efikasnost posmatranih privreda utiče obrazovanje kao predmet našeg izučavanja. Naveli smo da se njegov kvantitet i kvalitet po ovoj metodologij dekomponuje na ukupno 6 elemenata koji su i publikovani u izveštajima kojima se bavimo. U narednoj tabeli dajemo koeficijente korelacije ranga za odabranu grupu zemalja ukoliko posmatramo obrazovanje i trening sa jedne strane, i svaki od ovh 6 elemenata pojedinačno.

TABELA 4. PETI STUB KONKURENTNOSTI I NJEGOVI ELEMENTI

	Faktori obrazovanja	Korelacija ranga	
		2011-2012	2012-2013
1.	KVALITET OBRAZOVNOG SISTEMA	0,923	0,911
2.	KVALITET UPRAVLJANJA ŠKOLAMA	0,889	0,896
3.	DOSTUPNOST INTERNETA U ŠKOLAMA	0,828	0,846
4.	STOPA UPISA U VISOKE ŠKOLE	0,770	0,753
5.	STOPA UPISA U SREDNJE ŠKOLE	0,743	0,726
6.	KVAL. MAT. I PRIR. NAUKA U OBRAZOV.	0,518	0,520

Izvor: Autorova izračunavanja

Kao što vidimo iz ovog ilustrativnog primera, najveći uticaj na poziciju zemlje po uspešnosti obrazovanja i treninga kod srednjerazvijenih i razvijenih zemalja ima upravo preduzetničko obrazovanje. Prvomesto na našoj listi upravo zauzima pokazatelj koje drugim imenom upravo tako možemo nazvati. Njime se ocenjuje “ u kojoj meri obrazovni sistem jedne zemlje ide u susret potrebama tržišne privrede”(Schwab, 2012, str. 442)

5 Zaključak

Dakle, pokazalo se da je u savremenim privredama velika korelacija između privredne razvijenosti i konkurentnosti. Takođe konkurentnost srednje razvijenih i razvijenih zemalja jako zavisi od privredne efikasnosti, a ova od visokog obrazovanja i obuke. Kod ovog petog stuba konkurentnosti dominira značaj obrazovanja u okviru koga je njegov kvalitet u smislu preduzetničke usmerenosti najznačajniji. Možemo zaključiti da se uspešnost preduzetničkog obrazovanja u jednoj zemlji u krajnjoj liniji čvrsto može povezati sa globalnom konkurentnošću njene privrede. Ovo znači da je unapređenje preduzetničkog obrazovanja progresivno usmerenje za sve zemlje koje su napustile krug najsiromašnijih. Ovo obrazovanje je značajno jer doprinosi konkurentnosti ina mikro i na makro planu. Na mikro planu osposobljava radnu snagu da se zapošljava i samozapošljava u tržišnim uslovima. Na makro planu promoviše ideju preduzetničke privrede, a videli smo da u upravo to najnaprednije ekonomije.

Samo ekspanzija ove delatnosti garantuje perspektivu društva na dugi rok. Međutim, razvoj ove delatnosti vuče privredu i društvo napred samo ukoliko mu se obezbedi značajna dinamika što podrazumeva pre svega stalne reforme i bitna restrukturiranja ove delatnosti kao i značajna ulaganja u materijalno-tehničku infrastrukturu.

6 Literatura

- Ahmad N.& Hoffmann, A. 2008. A Framework for Addressing and Measuring Entrepreneurship. OECD: Statistics Working Paper.
- Bobera, D. 2010. Preduzetništvo. Subotica: Ekonomsk fakultet.
- Cruikshank, J. 2005. Shaping the waves . Boston: Harvard business school press.
- Hamel, G. i Prahalad, C.K. 1994. Competing for the future. Boston: Harvard business school press.
- Kvrgić, G. 2013. Ekonomska statistika. Beograd: Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.
- Labus, M. 2002. Principles of Economics, fourth edition. Belgrade: Stubovi kulture
- Penezić, N. 2010. Preduzetništvo Novi Sad: Akademska knjiga
- Radovic Markovic, M., Grozdanic, R., Kvrgic, G., Markovic, D., & Vujicic, S. 2012. New educational strategies versus the traditional methods. International Review, (1-2): 23-32
- Savić N. 2010. New Competitiveness Index and Ranking of Serbia. In Nebojsa Savic & Goran Pitic (Eds.) Where is going Competitiveness of Serbia, Beograd: FEFA.

- Schwab K. & Porter, M. (Eds.). 2008. The global competitiveness report 2008-2009 Geneva: World economic forum.
- Schwab K., (Eds.). 2010. The global competitiveness report 2010-2011 Geneva: World economic forum.
- Schwab K. (Eds.). 2011. The global competitiveness report 2011-2012 Geneva: World economic forum.
- Schwab K. (Eds.). 2012. The global competitiveness report 2012-2013 Geneva: World economic forum.

KARAKTERISTIKE PREDUZETNIČKOG AMBIJENTA BANJALUČKE REGIJE

Characteristics Of The Entrepreneurial Environment Of The Banja Luka Region

Rajko Macura

BLC Banja Luka College

Ul. Mloša Obilića 30, Banja Luka

Telefon: ++38765549861; Fax: ++38751433010 E-mail: rajko.macura@blc.edu.ba

Rade Tanjga

BLC Banja Luka College

Ul. Mloša Obilića 30, Banja Luka

Telefon: ++38765682975; Fax: ++38751433010 E-mail: rata@teol.net

Sažetak

U istraživanju su prezentovani stavovi preduzetnika vezano za poslovni ambijent u kojem djeluju, probleme i izazove sa kojima se susreću i koji otežavaju postizanje konkurentnosti na tržištu i potrebe, čije zadovoljenje bi omogućilo bolje profilisanje na tržištu. Analizom dobijenih podataka identifikovani su ključni faktori uspjeha preduzetničkih poduhvata, odnosno, prepreka koje ugrožavaju rad preduzetničkih firmi. Struktura uzorka odgovara strukturi preduzeća u BiH – mikro, mala, srednja i velika preduzeća. Anketiranje je obavljeno na uzorku od 142 pravna subjekta, koji uključuju inokosne preduzetničke radnje, ortačka društva, DOO i AD. Najviše firmi bavi se uslugama, što govori o nepovoljnoj strukturi naše privrede. Isto tako, kvalifikaciona struktura zaposlenih je nepovoljna. Najviše zaposlenih je sa KV i SSS stručnom spremom. Najviše firmi posluje isključivo na domaćem tržištu i koristi spoljne konsalting usluge, prvenstveno knjigovodstvene i pravne. Relativno mali broj anketiranih je pohađalo kurseve preduzetništva. Anketirani preduzetnici uglavnom imaju rođake ili prijatelje u okruženju koji se već bave preduzetništvom, što može ukazivati na uticaj okruženja na odluku o pokretanju vlastitog biznisa. Kada je u pitanju savjetodavna pomoć, poslodavci su najviše usmjereni na udruženja poslodavaca. Zabrinjava činjenica da anketirani po pravilu ne učestvuju u izradi propisa i podsticajnih mjera koje donose nadležna tijela. Kao ograničavajuće faktore, najviše preduzetnika identifikuje nedostatak podsticajnih mjera i finansijskih sredstava, neinformisanost preduzetnika, probleme pri registraciji, zastarjele tehnologije, visoke cijene kapitala, nedostatak stručnog osoblja, nelojalnu konkurenciju, jaku konkurenciju i monopol velikih preduzeća, spore rokove naplate, čestu promjenu zakona i sl. Publikovanje rezultata istraživanja može značajno doprinijeti rješavanju ili ublažavanju problema koji otežavaju razvoj i promociju preduzetništva.

Ključne riječi: problemi preduzetnika, karakteristike preduzetništva, *ekonomski razvoj*.

JEL klasifikacija: E 24 L 26

Summary

The study presents the attitudes of entrepreneurs regarding the business environment in which they operate, the problems and challenges they face and which hamper the competitiveness of the market and needs, whose satisfaction would allow better profiling on the market. Analysis of obtained data has identified the key success factors of entrepreneurial ventures, that is, barriers that threaten the work of entrepreneurial firms. The structure of the sample corresponds to the structure of the

company in Bosnia and Herzegovina - micro, small, medium and large enterprises. The survey was conducted on a sample of 142 legal entities, which include the sole entrepreneurial stores, general partnerships, Ltd. and plc. Most companies engaged in services, what indicates the unfavorable structure of our economy. Similarly, the qualification structure of employees is unfavorable. Most employees are qualified workers and with medium expertise. Most companies operate exclusively in the domestic market and use external consulting services, primarily accounting and legal services. A relatively small number of respondents have attended the entrepreneurship courses. Interviewed entrepreneurs generally have relatives or friends in the surroundings who are already engaged in entrepreneurship, which may indicate the influence of the surroundings on the decision to start their own businesses. When it comes to advisory assistance, employers are most focused on the employers' associations. It is worrying fact that respondents generally do not participate in the drafting of regulations and support measures taken by the competent authorities. As limiting factors, most entrepreneurs identify a lack of incentive measures and financial resources, lack of information among entrepreneurs, registration problems, outdated technology, high cost of capital, lack of skilled personnel, unfair competition, strong competition and a monopoly of large companies, slow payment deadlines, the frequent changes in the law and the like. Publication of the research results can contribute significantly to solving or mitigating the problems that hinder the development and promotion of entrepreneurship.

Keywords: problems of entrepreneurs, characteristics of entrepreneurship, economic development.

1 Uvod

Teoretičari razvijenih zemalja u novije vrijeme ističu preduzetništvo kao osnov privrednog i ekonomskog razvoja, i tretiraju ga kao poseban proizvodni faktor, koji ima zadatak da na najpovoljniji način kombinuje i koordinira proizvodne faktore u cilju maksimiziranja profita. U gotovo svim definicijama preduzetništva, postoji saglasnost da govorimo o nekoj vrsti ponašanja koja obuhvata: preuzimanje inicijative; organizovanje i reorganizacija socijalnih i ekonomskih mehanizama za uključivanje resursa i situacije na praktičnu račun; prihvatanje rizika ili neuspjeha.

Za tranzicijske zemlje karakteristično je preduzetništvo u malim i srednjim preduzećima. Ona predstavljaju samostalne privredne subjekte koji doprinose stvaranju velikog broja novih radnih mjesta i kao takvi podstiču privredni razvoj. Mala i srednja preduzeća doprinose povećanju konkurentnosti, raznolikosti ponude, većem izboru za potrošače i brže se prilagođavaju promjenama na tržištu. Ona čine malu privredu čiji subjekti se definišu kao fizička i pravna lica, koja trajno obavljaju zakonom dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti i dohotka na tržištu, uključujući samozapošljavanje i porodične poslove povezane s obrtom i drugim djelatnostima, registrovani kod nadležnog organa, bez obzira na oblik organizovanja. Prednosti malih i srednjih preduzeća su nezavisnost, tržišna prilagodljivost, sigurnost posla, mogućnost ostvarenja finansijskog uspjeha, sigurnost posla, porodično preduzetništvo. U nedostatke najčešće se ubrajaju velika odgovornosti i rizik poslovnog neuspjeha. Veliki broj neuspjeha prouzrokovan je menadžerskim neiskustvom i nestručnošću. Isto tako, mala preduzeća podložnija su *fluktuacijama na tržištu*. Ona su podložnija finansijskim krizama i nelikvidnosti. Kapaciteti i resursi malih preduzeća znatno su slabiji nego kod korporacija.

Za velika preduzeća, često se veže pojam korporativno preduzetništvo. Ovaj koncept danas je poznat pod pojmom „preduzetništvo u velikim preduzećima“ (engl. *Intrapreneurship*). Velika preduzeća tragaju za novim načinima ostvarenja profita na način da od zaposlenih očekuju stvaranje „preduzeća“ unutar kompanije, „koje nije definisano zakonom već ono posluje kao posebna jedinica“. Jedan od prvih zagovornika ovog koncepta je Gifford Pinšo (*Gifford Pinchot*) 1980-tih.

U novije vrijeme sve više se spominje pojam socijalnog (socijalnog) preduzetništva. Ovaj termin se često koristi za opisivanje preduzetnika koji osnivaju „socijalna preduzeća“, odnosno preduzeća koja stvaraju

profit koji doniraju u dobrotvorne svrhe. Preduzetništvo u društvenim djelatnostima koristi se i kao sinonim za socijalno preduzetništvo. Za razliku od tradicionalnih preduzetnika, koji su motivisani finansijskim rezultatom, *socijalni preduzetnici motivisani su i finansijskim i društvenim obrtom*. Profitabilnost nije jedini cilj, i profit se ponovo ulaže, umjesto što se distribuira poslodavcu. Socijalni preduzetnik „ne daje nekome ribu ili hljeb, niti uči nekoga kako se riba lovi ili kruh peče, nego mijenja i unapređuje ribolov i pečenje hljeba, nadilazeći tako sve ranije pristupe poslovanju (Drayton 2013).“

U BiH, još uvijek ne postoji privlačan ambijent za preduzetničke poduhvate. U vaspitno-obrazovnom sistemu, preduzetništvu nije posvećena adekvatna pažnja. Sa druge strane, prisutne su brojne administrativne prepreke. Prema istraživanju poslovnog okruženja koje provodi Svjetska banka, BiH se nalazi na 160. mjestu od 180 rangiranih ekonomija po pitanju počinjanja biznisa i registracije preduzeća, dok je Makedonija na 6. mjestu. Zanimljivo je da je u BiH nakon provedenih reformi i uvođenja novog Okvirnog zakona o registraciji preduzeća i softverskog sistema za registraciju preduzeća, zbog paralelnog vođenja „starog“ i „novog“ sistema registracije, vrijeme registracije produženo. Poređenja radi, prema istom istraživanju u 2010. godini je proces registracije preduzeća trajao u BiH 60 dana, u Makedoniji 4 dana, u Hrvatskoj 22 dana, a u Srbiji 13 dana. Troškovi registracije su iznosili 1.080 KM u BiH, a u Makedoniji 157 KM.

Realizacija: Anketa o stavovima, problemima i potrebama preduzetnika sprovedena je na području regije Banja Luka u vremenu 15. oktobar, 15. decembar, 2012. godine.

Veličina uzorka: 142 preduzeća i preduzetničke radnje na području regije Banja Luka.

Upitnik: Opšti dio upitnika sadrži pitanja vezano za pravni oblik organizovanja, trenutni broj zaposlenih, vrijeme poslovanja firme, vrstu djelatnosti, primarne potrošače/korisnike usluga i strukturu zaposlenih. Drugi dio upitnika sastoji se od pitanja vezanih za poslovanje preduzeća. Treći dio upitnika vezan je za stavove preduzetnika po pitanjima ograničavajućih i podsticajnih faktora u poslovanju.

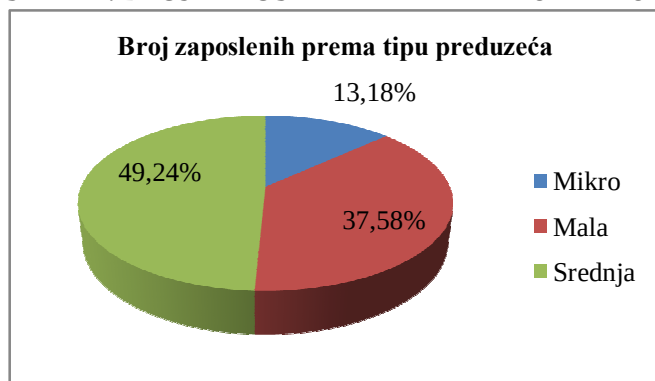
2 Opšte karakteristike uzorka

2.1 Pravni oblik organizovanja

Uzorak od 142 pravna subjekta čini 85 preduzetničkih radnji, 6 ortačkih društava, 48 DOO i 3 AD.

U ovom istraživanju, poslovni subjekt svrstani su u sljedeće kategorije: *Mikrosubjekte (mikro preduzeća)* – imaju manje od 10 zaposlenih; *Mala subjekte (mala preduzeća)* – imaju između 10 i 49 zaposlenih; *Srednja preduzeća* imaju 50 do 249 zaposlenih.; *Preduzetničke radnje* (bez obzira na broj zaposlenih).

SLIKA 1. BROJ ZAPOSLENIH PREMA TIPU PREDUZEĆA



Najviše zaposlenih je u srednjim preduzećim (1352 ili 49,94%), a zatim u malim (1032 ili 49,24%).

2.2 Vrijeme neprekidnog poslovanja

Najviše firmi neprekidno posluje u intervalu 5 do 10 godina i iznosi 35,92%. Do 20 godina posluje preko 90% firmi. Veoma mali broj (6) firmi posluje preko 25 godina.

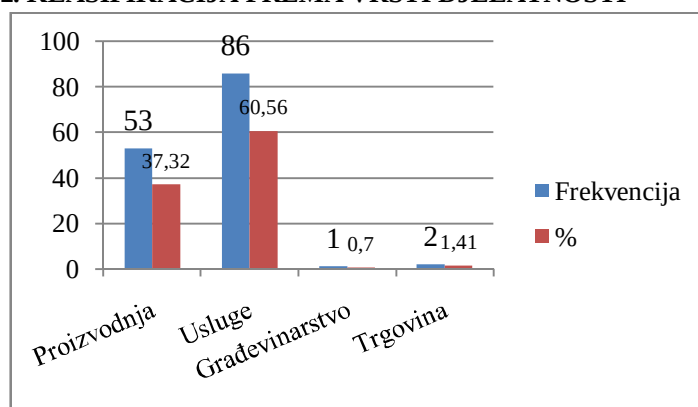
TABELA 3: VRIJEME NEPREKIDNOG POSLOVANJA

Broj godina	do 5	5 do 10	10 do 15	15 do 20	20 do 25	25 do 30	preko 30	Ukupno
Broj preduzeća	31	51	30	17	7	4	2	142
%	21,83	35,92	21,13	11,97	4,93	2,82	1,41	100

2.3 Vrsta djelatnosti

Nešto više od trećine firmi bavi se proizvodnjom, dok se oko dvije trećine njih bavi uslugama. Navedeni podaci govore o nepovoljnoj strukturu privrede koja je pretežno orijentisana na usluge i trgovinu.

SLIKA 2. KLASIFIKACIJA PREMA VRSTI DJELATNOSTI



2.4 Zaposlenost

Ukupan broj zaposlenih u anketiranom uzorku je 2746. Prije godinu dana, broj zaposlenih je bio 2718. Broj zaposlenih je za godinu dana smanjen za oko 1%. U proizvodnim djelatnostima je 1825 zaposlenih (34 osobe po subjektu), dok u uslužnim taj broj iznosi 875 (10 osoba po poslovnom subjektu).

TABELA 5: KLASIFIKACIJA PREMA BROJU ZAPOSLENIH

Broj zaposlenih	Frekvencija	Broj zaposlenih	Prosjek po firmi
Preduzetnička radnja	85	562	6,61
Ortačko društvo	6	72	12,00
DOO	48	1923	40,06
AD	3	189	63,00

U anketnom uzorku, najviše zaposlenih je u društvima ograničene odgovornosti (1923 lica ili u prosjeku 40 po organizaciji). U preduzetničkim radnjama je zaposleno 562 lica, u prosjeku 6,61 osoba po radnji.

2.4.1 Struktura zaposlenih prema polu i starosnoj dobi

U populaciji zaposlenih starosti između 21 i 30 godina, vidljivo je da je učešće ženskog pola 60% u odnosu na 40% osoba muškog pola. U interval 30 do 50 godina starosti, polna struktura je ujednačena, dok u starosnoj dobi preko 50 godina, dominiraju žene čije učešće je oko 65%.

TABELA 6: STRUKTURA ZAPOSLENIH PREMA POLU I STAROSNOJ DOBI

Godine	20 - 30		31 - 40		41 - 50		51 i stariji	
Pol str.sprema	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
NK, PK	10	3	37	10	49	13	70	39
KV, SSS	311	451	488	433	230	215	91	211
VS, VSS	32	61		82	61	4	45	31
Ukupno	343	512	488	515	291	219	136	242

Oko 40% zaposlenih je u starosnoj dobi između 31 i 40 godina starosti, dok ih je najmanje starosne dobi preko 50 godina. Ovo govori da poslodavci uglavnom zapošljavaju osobe u najproduktivnijoj radnoj dobi. U najnepovoljnijem položaju osobe životne dobi, preko 40 godina od kojih je veći broj ostao bez posla u procesu privatizacije. Preko 88% zaposlenih ima srednju stručnu spremu. Broj zaposlenih sa višom i visokom stručnom spremom iznosi 11,51%. Broj NK i PK radnika je ispod 8%.

2.4.2 Očekivanja u pogledu zaposlenosti

Preko 55% poslodavaca nema namjeru da povećava broj zaposlenih. Dok blizu trećine ima tu namjeru. Smanjenje planira oko 20% firmi. Ovo govori o namjerama poslodavaca da opstanu i, ako je moguće, proširuju djelatnost.

2.5 Učešće domaćeg tržišta u ukupnom plasmanu proizvoda

Anketirani poslovni subjekti uglavnom su orijentisani na domaće tržište. Navedeno ima za posljedicu spoljnotrgovinski debalansa uvoza i izvoza. Po podacima Agencije za statistiku BiH, u 2012. ostvaren je izvoz u vrijednosti sedam milijardi i 858 miliona KM, što je za 4,4 posto manje u odnosu na prethodnu godinu, dok je uvoz iznosio 15 milijardi i 253 miliona KM, što je za 1,8 posto manje u odnosu na 2011. Pokrivenost uvoza izvozom iznosila je 51,5%. Ovo ukazuje i na nekonkurentnost domaće privrede.

TABELA 7: UČEŠĆE DOMAĆEG TRŽIŠTA U UKUPNOM PLASMANU PROIZVODA I USLUGA

Učešće domaćeg tržišta u ukupnom plasmanu proizvoda i usluga	100%	90% do 100%	80% do 90%	50% do 70%	20% do 40%	do 20%	Ukupno
Frekvencija	77	19	7	15	13	11	142
%	54,23	13,38	4,93	10,56	9,15	7,75	100

2.6 Primarni potrošači/korisnici usluga

Kada je u pitanju ciljna grupa kupaca, anketirane firme pretežno (preko dvije trećine) su orijentisane prema individualnim potrošačima, dok samo 6% prema javnom sektoru. Oko 30% anketiranih za kupce pretežno ima druga preduzeća.

TABELA 8: PRIMARNI POTROŠAČI/KORISNICI USLUGA

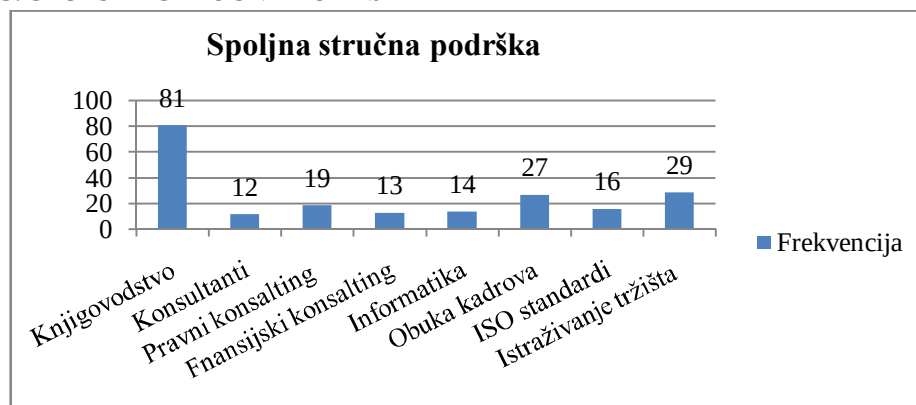
Primarni potrošači/korisnici usluga	Individualni potrošači	Druga preduzeća	Javni sektor	Ukupno
Frekvencija	91	42	9	142
%	64,08	29,58	6,34	100

3 Politike razvoja preduzetničkog sektora

3.1 Spoljna stručna podrška

Kada su u pitanju korišćenja eksternih usluga, najveći broj subjekata koristi spoljne knjigovodstvene usluge (57%), zatim usluge istraživanja tržišta (20%), za obuku kadrova (oko petine ispitanih) i pravni konsalting. Oko 11% ispitanih koristi spoljne usluge u uspostavljanju ISO standarda. Zabrinjava činjenica da mali broj firmi koristi usluge finansijskog konsaltinga i usluge iz informatike, kao i usluge konsultanata (ispod 10%).

SLIKA 3: SPOLJNA STRUČNA PODRŠKA



3.2 Kursevi preduzetništva

Kurseve preduzetništva je pohađalo 47 anketiranih ili 33%, odnosno trećina preduzetnika. Preostalih 94 subjekta ili 67% nije pohađalo kurseve. Ova činjenica ukazuje na problem nedovoljne osposobljenosti preduzetnika za pokretanje vlastitog biznisa, kao i nedovoljno razvijenoj svijesti o značaju obuke preduzetnika za smanjenje rizika poslovanja.

Prema mjestu organizovanja kurseva (interni ili eksterni), blizu trećine je pohađalo interne kurseve, a ispod 5% eksterne. Oko petine ispitanih pohađalo je sertifikovane kurseve.

3.3 Preduzetništvo u okruženju

Oko 78% anketiranih (110 preduzetnika) ima članove porodice ili prijatelje koji su (bili) preduzetnici, dok ih samo oko 22% (30 preduzetnika) nema članove porodice ili prijatelje koji se bave preduzetništvom. Od anketiranih koji u svom bližem okruženju ima osobe koje se bave preduzetništvom, njih 42 ili oko 30% njih je iz iste branše a iz druge branše (45 ispitanika). Oko 15% (21 ispitanik) gaji porodičnu tradiciju preduzetništva.

SLIKA 1. PREDUZETNIŠTVO U BLIŽEM OKRUŽENJU



3.4 Izvori finansiranja

Najviše anketiranih koristi bankarske kredite (55%). Samofinansira se 47%, dok samo 7% koristi kredite opština. Zbog visoke kamate i restriktivne bankarske politike, relativno je mali broj korisnika kreditnih sredstava. Banke najviše plasiraju komercijalne kredite, a samo 6% sredstava plasira u preduzeća (Macura, R (2008). Kamatne stope u Bosni i Hercegovini među najvišim su u Evropi, poslije Bugarske i Mađarske. Poslodavci su izloženi ogromnim fiskalnim nametima i u bankarskom sektoru dolazi do stagnacije prvenstveno zbog: nedostatka kvalitetnih projekata; smanjenja kreditne aktivnosti; porasta nenaplaćenih kredita; pada profitabilnosti (Analiza opterećenja privrede u bosni i hercegovini, Razvojna agencija Austrije, Novembar 2011.).

Stagnacija kreditnih aktivnosti je posljedica stagnacije ukupne ekonomije. Zbog velikog rizika, karakterističnog za ekonomije u krizi, banke pribjegavaju restriktivnijim uslovima za odobravanje kredita, te pojačavaju instrumente lateralne.

3.5 Dostupnost savjetodavne pomoći

Preduzetničkom sektoru je u sadašnjim uslovima neophodna savjetodavna pomoć. Najviše poslodavaca (86) izjavljuje da im je najdostupnija pomoć udruženja poslodavaca. Da im je dostupna privredna komora, izjavila su 34 poslodavca, a samo 16 da su im dostupne lokalne razone agencije.

3.6 Sudjelovanje li u izradi propisa i podsticajnih mjera koja donose nadležna tijela

Zabrinjava činjenica da samo 15 anketiranih, odnosno 10%, učestvuje u izradi propisa i podsticajnih mjera koja donose nadležna tijela, dok njih 125, odnosno 90%, izjavljuje da nisu učestvovali.

3.7 Konkurentnost i inovativnost

Blizu dvije trećine ispitanih izjavljuje da podržava inovativnu saradnju sa drugim subjektima. Zaštitu robne marke podržava 26% a zaštitu intelektualne svojine samo 16%.

4 Ograničavajući faktori (prepreke u poslovanju)

Većina anketiranih u potpunosti se slaže sa tvrdnjama da su najznačajniji ograničavajući faktori: nedostatak podsticajnih mjera, finansijskih sredstava i dugoročnih finansijskih sredstava za investicije, preobilna dokumentacija za registrovanje novih preduzetničkih subjekata, dugi i skupi postupci prilikom izdavanja građevinskih dozvola, gubitak vremena i novca usljed dugog čekanja, preobimne dokumentacije prilikom pribavljanja različitih saglasnosti ili potvrda, monopoli velikih preduzeća, korupcija, ograničeni sopstveni kapaciteti, spori rokovi naplate, nedostatak sopstvenih finansijskih sredstava.

Anketirani se slažu sa svim preostalim tvrdnjama: nedovoljna saradnja velikih preduzetnika s malim i srednjim preduzetnicima, nepostojanje urbanističkih planova, neodgovarajuća zemljišna politika, nedovoljna informisanost preduzetnika, preveliki broj potrebnih koraka registrovanja novih preduzetnika, predugo vrijeme potrebno za registraciju, visoki trošak registracije, nedostatak poslovnih prostora, nepostojanjem urbanističkih planova, suženo tržište, zastarjele tehnologije, visoke cijene kapitala, nedovoljna povezanost nauke i privrede, nedostatak sposobnosti za uključivanje u međunarodno tržište, nedostatak stručnog osoblja, neusklađene dinamike plaćanja PDV, rigidan stav poreske administracije, visina lokalnih taksi i neujednačenosti njihovih iznosa po opštinama, neusklađenost poslovanja sa standardima kvaliteta, neloyalna konkurencija, jaka konkurencija, nedovoljna informisanost o tržišnim potencijalima, česta promjena zakona, teškoće u pronalaženju kupaca.

Kod većine tvrdnji koeficijent varijacije, odnosno, standardna devijacija je ispod 30% aritmetičke sredine, što znači da koeficijent varijacije ima relativno homogena svojstva.

Relativno nehomogena svojstva imaju tvrdnje: nedovoljnom informisanost preduzetnika, nedostatak poslovnih prostora, nepostojanjem urbanističkih planova, neusklađenost poslovanja sa standardima kvaliteta, jaka konkurencija, nedovoljna informisanost o tržišnim potencijalima, teškoće u pronalaženju kupaca.

5 Faktori unapređenja poslovanja

Većina anketiranih apsolutno se slaže da su najvažniji faktore unaprjeđenja poslovanja analiza tržišta i analiza konkurencije. Većina ispitanih slaže se da su značajni faktori uspješnosti poslovanja: povoljniji bankarski krediti, značajanija podrška države, manje zakonskih ograničenja, veća podrška lokalnih vlasti, bolji odnosi sa poslovnim partnerima i bolje upravljanje, dok je većina neodlučna kada je u pitanju stav: potreba za udruživanjem sa drugim firmama. Homogena svojstva imaju tvrdnje: veća podrška lokalnih vlasti, bolji odnosi sa poslovnim partnerima, bolje upravljanje, analiza tržišta i analiza konkurencije. Relativno nehomogena svojstva imaju tvrdnje: povoljniji bankarski krediti, značajanija podrška države, manje zakonskih ograničenja, potreba za udruživanjem sa drugim firmama,

6 Uticaj ekonomske krize

Po pitanju stavova o uticaju ekonomske krize sve tvrdnje imaju relativno nehomogena svojstva. Većina ih smatra da ekonomska kriza ima značajan uticaj i da ugrožava opstanak poslovanja.

Proširenje djelatnosti planira četvrtina ispitanika, dok 60% ih planira da zadrži postojeći obim poslovanja. Zabrinjava činjenica da samo 10% anketiranih planira nova ulaganja. Ovo govori o neizvjesnosti i riziku novih poduhvata.

7 Poređenja stavova proizvodnih i uslužnih subjekata

7.1 Poređenje privrednih subjekata prema vrsti djelatnosti

Proizvodne

U proizvodnim djelatnostima, preovladavaju zaposleni ženskog pola (54%) u odnosu na muškarce koji učestvuju u procentu (46%). Kada su u pitanju proizvodne organizacije, u starosnoj dobi zaposlenih između 20 i 30 godina, najviše ih je sa srednjom stručnom spremom (muškarci 87,43%, žene 98,52%). Zanimljivo je da ove starosne dobi, za 41% više zaposlenih žena, nego muškaraca. Odnos broja muških i ženskih zaposlenih starosne dobi, 30 do 40 godina starosti, je u korist muškog pola (muškaraca je za 27% više nego žena). Kod starosne dobi između 40 i 50 godina starosti, muškaraca je za 40% više nego žena.

TABELA 11. STRUKTURA ZAPOSLENIH U PROIZVODNIM DJELATNOSTIMA PREMA POLU I GISTAROSNOJ DOBI.

Godine	20 - 30	%	20 - 30	%	31 - 40	%	31 - 40	%	41 - 50	%	41 - 50	%	51 i starij i	%	51 i starij i	%
Pol Str.sprem a	M		Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž	
NK, PK	1	0,5		0	3	1,1	7	2,1	35	14,9	10	5,9	57	38,0	30	14,2
KV, SSS	167	87,4	267	98,5	249	98,8	278	87,1	165	70,5	157	93,4	59	39,3	154	72,9
VS, VSS	23	12,0	4	1,4			34	10,6	34	14,5	1	0,6	34	22,6	27	12,8
Ukupno	191	100	271	100	252	100	319	100	234	100	168	100	150	100	211	100

Kao i kod starosne dobi 20 do 30 godina, i kod starosne dobi 50 do 60 godina starosti, broj žena je veći za 40%. Očito je da je u mlađoj i poznijoj starosnoj dobi veći broj žena, dok je u srednjoj starosnoj dobi su najviše zaposleni muškog pola.

Uslužne

TABELA 12. STRUKTURA ZAPOSLENIH U USLUŽNIM DJELATNOSTIMA PREMA POLU I STAROSNOJ DOBI.

Godine	20 - 30	%	20 - 30	%	31 - 40	%	31 - 40	%	4 1 - 5 0	%	4 1 - 5 0	%	51 i starij i	%	51 i starij i	%
Pol Str.sprem a	M		Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž	
NK, PK	6	5,0	1	0,6	30	13,7	1	0,5	1	14,3		0,0	8	29,6	6	20,0
KV, SSS	11	91,6	13	86,1	18	86,9	12	73,7	3	52,7	3	94,3	13	48,1	24	80,0
VS, VSS	4	3,3	20	13,1			45	26,0	2	32,8	2	5,7	6	22,2		0,0
Ukupno	12	100	15	100	21	100	17	100	7	100	3	100	27	100	30	100

U uslužnim djelatnostima, preovladavaju muškarci koji učestvuju u procentu 53%. U odnosu na zaposlene ženskog pola koji participiraju sa 47% u ukupnoj populaciji. U starosnoj dobi 20 do 30 godina, za 27% više je zaposleno žena. Sa druge strane, kod starosne dobi 30 do 40 godina, situacija je obrnuta. Za 27% više zaposlenih su muškarci. U dobi između 40 i 50 godina, duplo više je zaposlenih muškaraca. Približno isti procenat zaposlenih žena i muškaraca je u dobi preko 50 godina.

Za razliku od proizvodnih djelatnosti, učešće muške i ženske radne snage, kod uslužnih djelatnosti je ujednačen u svim starosnim dobima.

7.2 Očekivanja broja zaposlenih u narednom periodu

Oko polovine proizvodnih subjekata ne očekuje povećanje broja zaposlenih u narednom periodu, dok je taj procenat u uslužnim djelatnostima preko 60%. Kod proizvodnih firmi očekuju se veće oscilacije, kada je u pitanju novo zapošljavanje. Oko 36% anketiranih očekuje povećanje tog broja a 15% smanjenje. Kod uslužnih djelatnosti, 29% poslodavaca očekuje povećanje broja zaposlenih a 10,47 smanjenje.

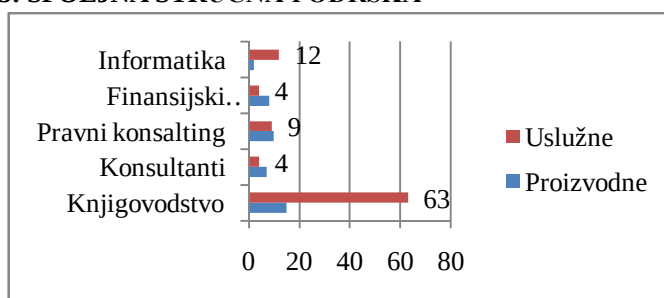
TABELA 13: OČEKIVANJA BROJA ZAPOSLENIH U NAREDNOM PERIODU

	Proizvodne	%	Uslužne	%
U vašoj firmi očekujete				
Povećanje broja zaposlenih	19	35,85	25	29,07
Smanjenje broja zaposlenih	8	15,09	9	10,47
Isti broj zaposlenih	26	49,06	52	60,47

Kod poslodavaca više je izraženija želja za proširenjem djelatnosti, nego sa redukovanjem i smanjenjem.

7.3 Korišćenje spoljne stručne podrške

Veliki broj privrednih subjekata koristi eksterne usluge stručne podrške. Ovo je razumljivo ako se ima u vidu da mikro i mala preduzeća i uslužne radnje imaju mali obim poslovanja i mali broj zaposlenih i da im je preskupo da zapošljavaju stručna lica iz pojedinih oblasti, kao što su pravo finansije, informatika i sl.

SLIKA 5: SPOLJNA STRUČNA PODRŠKA

Kada su u pitanju spoljne knjigovodstvene usluge, koristi ih oko tri četvrtine uslužnih subjekata i 28,3% proizvodnih organizacija. Kada su u pitanju usluge konsultanata, situacija je obrnuta. Ove usluge koristi 13,21% proizvodnih organizacije i samo 4,65% uslužnih. Pravni konsalting više koriste proizvodna preduzeća (18,8 %), dok ovu vrstu usluga koristi manje od 11% uslužnih subjekata. Slična situacija je i kod finansijskog konsaltinga, gdje ovu vrstu usluge koristi 15,9% proizvodnih i 4,65% uslužnih subjekata. Informatički konsalting više je prisutan kod uslužnih subjekata (13,95) u odnosu na 3,77 % kod proizvodnih subjekata.

7.4 Obuka kadrova

Za obuku kadrova zainteresovana je četvrtina proizvodnih organizacija oko šestina uslužnih. Za pomoć u uspostavljanju ISO standarda, zainteresovana je četvrtina proizvodnih i samo 3,5% uslužnih subjekata. Za istraživanje tržišta zainteresovani su proizvodne organizacije (22, 64%) u odnosu na uslužne (18,60%).

TABELA 15: OBUKA KADROVA

	Proizvodne	%	Uslužne	%
Obuka kadrova	13	24,53	14	16,28
ISO standardi	13	24,53	3	3,49
Istraživanje tržišta	12	22,64	16	18,60

7.5 Kursevi preduzetništva

Oko trećine anketiranih izjavilo je da je pohađalo kurseve preduzetništva a oko dvije trećine da nije (60,38% proizvodnih i 69,77% uslužnih). Kursevi su uglavnom internog karaktera (kod proizvodnih 35,85% internih i 9,43% eksternih, dok je kod uslužnih 23,26% internih i 2,33% eksternih). Sertifikovano je 35,85% kurseva u okviru proizvodnih djelatnosti i 22,09% kod uslužnih.

TABELA 16: KURSEVI PREDUZETNIŠTVA

Kursevi preduzetništva	Proizvodne	%	Uslužne	%
DA	20	37,74	26	30,23
NE	32	60,38	60	69,77
Interni	19	35,85	20	23,26
Eksterni	5	9,434	2	2,33
Sertifikovani	19	35,85	19	22,09

Anketa pokazuje da kod većine proizvodnih i uslužnih djelatnosti, neko od članova porodice ili bližih prijatelja bavi se preduzetništvom (kod proizvodnih 75% a kod uslužnih 79%).

7.6 Izvori finansiranja

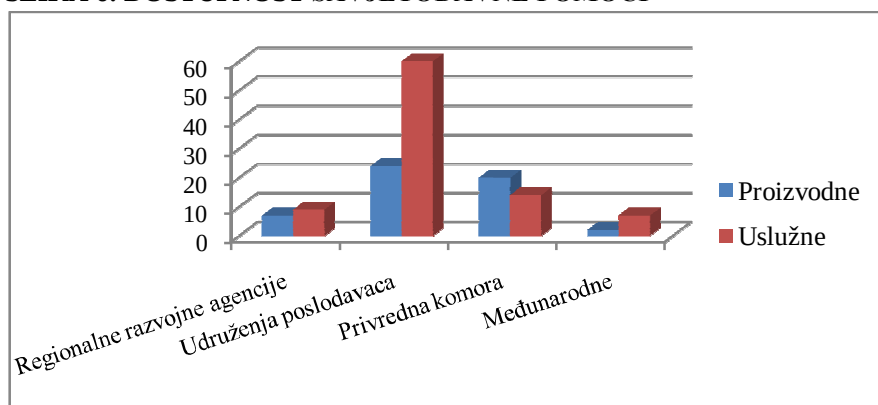
Preko dvije trećine proizvodnih organizacija koriste kredite kao glavni oblik finansiranja a oko jedne trećine koristi vlastita sredstva. Kredite opština koristi samo 7% proizvođača.

Sa druge strane, uslužne organizacije uglavnom se oslanjaju na samofinansiranje (56,98%). Bankarske kredite koristi 47,67% i kredite opština koristi 56,98%.

7.7 Dostupnost savjetodavne pomoći

Kada je u pitanju savjetodavna pomoć, i proizvodne i uslužne firme se oslanjaju na udruženja poslodavaca. Proizvodne se dobrim dijelom oslanjaju i na privrednu komoru. I jedni i drugi u malom obimu percipiraju regionalne razvojne agencije kao dostupne izvore savjetodavne pomoći. Razvojne agencije treba da imaju značajniju ulogu u praćenju stanja lokalne privrede, pokretanju biznisa i praćenju njihove implementacije.

SLIKA 6: DOSTUPNOST SAVJETODAVNE POMOĆI



U izradi propisa i podsticajnih mjera koja donose nadležna tijela učestvuje manje od petine anketiranih iz oblasti proizvodnje i zanemarljiv procenat (4,65%) iz oblasti usluga. Postavlja se pitanje kvaliteta usvojenih zakona bez uvažavanja mišljenja predstavnika privrednog sektora.

7.8 Poslovne namjere

Poslovne namjere koreliraju sa namjerama u pogledu broja zaposlenih. Većina poslovnih subjekata namjerava zadržati postojeći obim poslovanja. Zabrinjava podatak da samo 5,66% proizvodnih subjekata namjerava nova ulaganja, dok kod uslužnih, taj procenat iznosi 12,79%.

7.9 Struktura i broj zaposlenih prema pravnom obliku organizovanja

Preduzetničke radnje

Kada su u pitanju preduzetničke radnje, Najviše zaposlenih, u svakoj starosnoj grupi su lica sa srednjom stručnom spremom (90% muške i 79% ženske populacije). Indikativno je da je u starosnoj dobi 20 do 30 godina zaposleno tri puta više žena. U starosnoj dobi od 30 do 50 godina starosti nešto veći broj je muške radne snage, dok je u starosnoj dobi preko 50 godina veći broj žena.

TABELA 19: STRUKTURA ZAPOSLENIH U PREDUZETNIČKIM RADNJAMA

Godine	20	%	20	%	31	%	31	%	41	%	41	%	51 i	%	51 i	%
	-		-		-		-		-		-		stariji		stariji	
	30		30		40		40		50		50					
Pol																
Str.sprema	M		Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž	

NK, PK	1	2,5	0	0	3	2,9	3	3,7	0	0	0	0	3	16,67	6	20
KV, SSS	36	90	110	79,1	98	97	63	77,8	54	62,01	41	100	9	50,00	24	80
VS, VSS	3	7,5	29	20,8	0	0	15	18,5	33	37,9	0	0	6	33,33	0	0
Ukupno	40	100	139	100	101	100	81	100	87	100	41	100	18	100	30	100

Najviše zaposlenih je u starosnoj dobi 30 do 40 godina starosti a zatim od 20 do 30 godina. Višu i visoku stručnu spremu najviše imaju zaposleni muškarci starosne dobi 40 do 50 godina (37,9%) i preko 50 godina starost (33%). Žena sa visokom stručnom spremom najviše ima u starosnoj dobi do 30 godina (20,80%) i 30 do 40 godina starosti (18,52). U preduzetničkim radnjama, zaposleno je oko 46% osoba ženskog pola i oko 45% muškog pola.

DOO

Kod DOO, najviše je zastupljena radna snaga sa srednjom stručnom spremom. Ženska radna snaga je dominantna u starosnoj dobi 20 do 30 godina starosti i u starosnoj dobi preko 40 godina. Muška radna snaga dominira u starosnoj dobi 30 do 40 godina starosti.

TABELA 20: STRUKTURA ZAPOSLENIH U PREDUZETNIČKIM RADNJAMA

Godine	20 - 30	%	20 - 30	%	31 - 40	%	31 - 40	%	41 - 50	%	41 - 50	%	51 i stariji	%	51 i stariji	%
Pol. Str.sprema	M		Ž		M		Ž		M		Ž		M		Ž	
NK, PK	1	0,4		0	30	8,8	5	1,2	21	13,4	10	6,3	14	20,3	15	8,2
KV, SSS	23 8	90, 5	26 6	91, 4	31 0	91, 2	33 7	83, 2	11 9	75, 8	14 6	92, 4	27	39, 1	145	78, 8
VS, VSS	24	9,1	25	8,6		0	63	15, 6	17	10, 8	2	1,3	28	40, 6	24	13
Ukupno	26 3	100	29 1	100	34 0	100	40 5	100	15 7	100	15 8	100	69	100	184	100

Nešto ispod 15% muške radne snage od 40 do pedeset godina starosti su NK radnici, dok je kod muške populacije preko 50 godina starosti taj procenat preko 20%. Kod žena, taj procenat je zanemarljiv. Muškaraca sa višom i visokom stručnom spremom najviše ima u populaciji preko 50 godina (40,58%) i oko 10% starosti između 40 i 50 godina. Žena sa visokom stručnom spremom, najviše je u dobi 30 do 40 godina (15,50% i preko 50 (13,04%). U DOO zaposleno je 44% osoba muškog pola i 56% osoba ženskog pola.

8 Zaključak

Istraživanje je identifikovalo ključne prepreke koje ugrožavaju rad preduzetničkih firmi i ključne faktore faktora uspjeha preduzetničkih poduhvata.

Većina preduzeća imaju kratak vijek poslovanja. Anketirani uzorak pokazuje da je poslovni sektor baziran na uslužnim djelatnostima. Ovako nepovoljna privredna struktura se odražava na ukupan spoljnotrgovinski bilans zemlje. Najviše zaposlenih je starosne dobi 30 do 40 godina starosti a najmanje starosne dobi preko 50 godina starosti. Poslodavci u znatnom obimu imaju namjeru da proširuju djelatnost a samim tim i povećavaju broj zaposlenih.

Domaća preduzeća su mahom orijentisana na domaće tržište. Većina naših preduzeća su uglavnom orijetisana na individualne potrošače. Iako većina anketiranih podržava inovativnu saradnju sa drugim preduzećima, u zanemarljivom procentu podržava se zaštita intelektualne svojine i zaštitu robne marke.

Kada je u pitanju spoljna stručna podrška, najviše se koriste knjigovodstvene usluge. Zabrinjavaju činjenice, da preduzeća u maloj mjeri koriste spoljne konsultante, pravni, finansijski i informatički

konsalting. Isto tako, nedovoljno se razmišlja o spoljnoj stručnoj podršci za uvođenje ISO standarda. Ispod trećine anketiranih je pohađalo interne kurseve i zanemarljiv broj eksterne. Vidljivo je da se u kompanijama ne posvećuje dovoljna pažnja kontinuiranom organizacionom učenju i obuci i obrazovanju zaposlenih. Glavni uticaj na odluku o pokretanju vlastitog biznisa ima porodica i bliže preduzetničko okruženje.

Zbog visoke cijene kapitala, privrednici se zadužuju po visokim kamatnim stopama, što smanjuje njihovu konkurentnost i otežava proširenje djelatnosti.

Preduzetnički sektor smatra da dobru dostupnost imaju udruženja poslodavaca i jednim dijelom privredna komora. Indikativno je da poslodavci smatraju da su slabo dostupne lokalne i regionalne razvojne agencije. Veoma mali broj poslodavaca učestvuje u izradi propisa i podsticajnih mjera, koje donosi vlada.

Među poslodavcima postoji konsenzus da su glavne prepreke i ograničenja sa kojima se susreću poslodavci: nedostatak podsticajnih mjera i finansijskih sredstava, nedostatak dugoročnih finansijskih sredstava za investicije, preobilna dokumentacija, dugi i skupi postupci prilikom izdavanja građevinskih dozvola, gubitak vremena i novca usljed dugog čekanja, monopoli velikih preduzeća, korupcija, spori rokovi naplate, nedostatak sopstvenih finansijskih sredstava.

Anketirani navode i druge probleme, kao što su nedovoljnom informisanost preduzetnika, preveliki broj potrebnih koraka registrovanja novih preduzetnika, predugo vrijeme potrebno za registraciju, visoki trošak registracije, nedostatak poslovnih prostora, visoke cijene kapitala, nedovoljna povezanost nauke i privrede, nedostatak sposobnosti za uključivanje u međunarodno tržište, nedostatak stručnog osoblja. visina lokalnih taksi, nelojalna konkurencija, jaka konkurencija, nedovoljna informisanost.

Većina ispitanih smatraju da su značajni faktori uspjehnosti poslovanja: povoljniji bankarski krediti (visina kamate i dostupnost sredstava), značajnija podrška države, manje zakonskih ograničenja, veća podrška lokalnih vlasti, bolji odnosi sa poslovnim partnerima i bolje upravljanje.

Na preduzetnički sektor, posljednjih godina značajan negativni uticaj ima ekonomska kriza, koja pogađa, kako razvijene zemlje, tako i zemlje u tranziciji, kod kojih se ona manifestuje u većoj mjeri. Većina subjekata ne namjerava proširenje djelatnosti, što je u korelaciji sa dobijenim podacima da blizu tri četvrtine poslodavaca ne namjerava nova ulaganja.

Zajedničko je proizvodnim i uslužnim djelatnostima da u veoma malom obimu koriste usluge konsultanata, finansijskog i pravnog konsaltinga, kao i informatičke usluge. Nezadovoljavajuće je interesovanje za obuku kadrova. Kod poslodavaca je još uvijek nerazvijena svijest da je ulaganje u ljude investicija koja se višestruko vraća.

Potrebno je u većoj mjeri pomagati potencijalnim preduzetnicima, od ideje i analize njene izvodljivosti, do pomoći u obezbjeđivanju sredstava, prostora i opreme do stručne pomoći, kako u pokretanju, tako i u praćenju započetog biznisa.

Kada je u pitanju savjetodavna pomoć, i proizvodne i uslužne firme se oslanjaju na udruženja poslodavaca. Proizvodne se dobrim dijelom oslanjaju i na privrednu komoru. I jedni i drugi u malom obimu percipiraju regionalne razvojne agencije kao dostupne izvore savjetodavne pomoći. Zanemarljiv broj proizvodnih subjekata učestvuje u izradi propisa i podsticajnih mjera koja donose nadležna tijela.

Ukupni odnosn radne snage, i kod preduzetničkih radnji i kod DOO je oko 55% na prema 45% u korist ženske radne snage.

8.1 Preporuke

Sistemske mjere

Uraditi komparativnu analizu naše privrede u odnosu na okruženje. Kreirati programe podrške proizvodnim djelatnostima u cilju poboljšanja njene konkurentnosti. Osnovati preduzetničke inkubatore u skladu sa svjetskim standardima. Povećavati dostupnost i efikasnost razvojnih agencija. Raditi na skraćivanju vremena i smanjivanju troškova registracije preduzetničkog biznisa. Učiniti rad administracije efikasnijim. Stimulisati zapošljavanje novih radnika, posebno osoba sa umanjenom radnom sposobnošću. Spoljnu stručnu podršku činiti dostupnijom. Organizovati preduzetničke sajmove. Podsticati socijalno preduzetništvo.

Ljudski resursi

Pomoći poslodavcima u izboru i selekciji potencijalnih kadrova.

Zapošljavanje

Kreirati programe pomoći potencijalnim kandidatima kako bi stekli dodatne kompetencije u skladu sa zahtjevima potencijalnog radnog mjesta. Pomoći u razmjeni informacija između poslodavaca i potencijalnih kandidata.

Edukacija

Uključivati mlade u programe dodatne edukacije, stručne prakse, volontiranja, studijskih posjeta, sajмова i sl. Raditi na programima dokvalifikacija i prekvalifikacija nezaposlenih starije životne dobi. Organizovati besplatne obuke za preduzetničke poduhvate u osnivanju i razvoju.

Poboljšanje preduzetničkog ambijenta

Osnivati garantne fondove na lokalnim i entitetskom nivou. Preduzetnicima treba pružati stručnu pomoć tokom osnivanja i vođenja biznisa. Stimulisati i subvencionirati izvozno orijentisana preduzeća i uvoditi aktivne mjere podrške jačanju njihove konkurentnosti. Uvoditi olakšice onima koji prvi put započinju biznis. Pomagati preduzetnicima u uspostavljanju sistema kvaliteta. Podsticati udruživanja preduzetničkih biznisa u klastere.

Inovatorstvo

Ohrabrivati i promovisati inovatorstvo. Osnivati inovativne centre. Povezivati inovatore sa privrednicima.

Obezbeđivanje sistema kvaliteta

Podržavati uvođenje ISO standard u preduzeća. Pružati stručnu pomoć u uvođenju sistema kvaliteta.

Stručna pomoć

Razvijati svijest o značaju i prednostima angažovanja konsultanata. Uspostaviti sistem eksterne edukacije kroz efikasne programe. Pomagati preduzetnike tokom realizacije biznisa. Uspostaviti sistem savjetodavne pomoći, prvenstveno pri preduzetničkim fakultetima, poslovnim inkubatorima, razvojnim agencijama, konsultanskim kućama.

Informisanje

Formirati informativne centre, posebno virtuelne portale, za preduzetnike. Jačati medijsku promociju preduzetništva. Promovisati primjere dobre prakse i razmjene iskustava.

Obrazovni sistem

Uraditi reinženjering školskih kurkuluka u skladu sa potrebama prakse. Razvijati preduzetnički duh već od ranog školskog uzrasta. Pri fakultetima osnivati preduzetničke akademije i inkubatore bez zidova. Pri fakultetima realizovati kurseve preduzetništva za učenike srednjih škola koji pokazuju preduzetnički afinitet. Organizovati stručnu podršku preduzetnicima, kako pri preduzetničkim akademijama, tako i na lokacijama realizacije biznisa.

Finansiranje preduzetničkih poduhvata

Raditi analize rizika, perspektivnosti i održivosti biznisa za koje se traže krediti. Preko garantnih fondova uticati na smanjenje cijene kapitala (kamatne stope).

9 Literatura

Agencija za statistiku BiH: <http://www.bhas.ba/?lang=sr>. preuzeto, 7 maja, 2013.

Analiza opterećenja privrede u bosni i hercegovini, Razvojna agencija Austrije, Novembar.2011. <http://www.upfbih.ba/attachments/article/182/Analiza%20bos%20verzija.pdf>: preuzeto, 7. Juna 2013.

Deakins, D. Mark Freel. 2012. Preduzetništvo i male firme, peto izdanje. Beograd: DATA STATUS

Drayton, B. Leading Social Entrepreneurs Changing the World. <http://www.goodreads.com/work/quotes/6757905-leading-social-entrepreneurs-changing-the-world-activist-biographies>: preuzeto, 10 aprila, 2013.

Macura, R 2008. Modelovanje preduzetničkog organizovanja. Banja Luka: UPIM

- Paunović, B. 2012. Preduzetništvo i upravljanje malim preduzećima. Beograd: CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- Pinchot, Gifford & Pinchot, Elizabeth (Fall 1978). Intra-Corporate Entrepreneurship Tarrytown School for Entrepreneurs. <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html>
- Robert D. Hisrich, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd. 2011. Preduzetništvo, sedmo izdanje. Zagreb: Mate Tanjga, R. 2004. Statistika u medicini. Informatički savez Republike Srpske.

ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE MENADŽERA U FUNKCIJI UVEĆANJA KONKURENTNOSTI POSLOVNIH SISTEMA

A Research Of Motivation Of Managers In Order To Improve Competitiveness Of Business Systems

Milan M. Krstić

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
11000 Beograd, Vojvode Vlahovića 35 b
Telefon: +381 60 485 0560; E-mail: mykrstic@gmail.com

Ana M. Skorup

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

Srđan B. Skorup

Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“, Kruševac, Srbija
37000 Kruševac, Topličina 12
Telefon: +381 62 485 262; E-mail: srdjan.skorup.ss@gmail.com

Sažetak

Konkurentnost je danas uslov opstanka poslovnih sistema, posebno u okviru globalnog okruženja. Održiva konkurentnost poslovnog sistema proizilazi iz njegove veličine, raspoloživih resursa, i sposobnosti da mobiliše znanje, tehnološke veštine i iskustvo, kao i da konstantno kreira i realizuje nove proizvode, procese i usluge. Ključne resurse poslovnog sistema čine kapital, fizički resursi, radna snaga, menadžment, vreme i intelektualni potencijal zaposlenih. U ovom radu akcenat je na menadžmentu, odnosno njegovim ključnim akterima, menadžerima. Da bi menadžeri bili efektivni i efikasni neophodno je da budu motivisani. Stoga su do sada sprovedena brojna istraživanja njihove motivacije. Svrha ovog rada je da pruži doprinos tim istraživanjima, kao i da se identifikuju specifičnosti motivacije menadžera poslovnih sistema u Srbiji radi projektovanja adekvatnog modela motivacije kojim bi se unapredila konkurentnost poslovnih sistema. U ovom radu se prezentuju rezultati jednog empirijskog istraživanja ključnih faktora motivacije menadžera. Dizajn istraživanja zasniva se na sledećoj metodologiji: definisanje i izbor uzorka, kreiranje upitnika, kreiranje veb alata za anketiranje odabranih menadžera, prikupljanje podataka, statistička obrada podataka, analiza obrađenih podataka, i izvođenje zaključaka i predloga. Uzorak istraživanja je obuhvatio 85 menadžera, iz 66 poslovnih sistema lociranih u 24 mesta u Srbiji, a koji se razlikuju u pogledu vlasničkog statusa, starosti i broja zaposlenih. Menadžeri se razlikuju u pogledu hijerarhijskog nivoa, broja podređenih (menadžera i nemenadžera), radnog staža, godina na rukovodećim mestima. Kvantitativnim pristupom izmerene su dimenzije motivacije menadžera sa stanovišta potreba, a takođe i ključni faktori koji utiču na zadovoljstvo menadžera poslom. Kvalitativnim pristupom identifikovani su elementi ključnih faktora koji prouzrokuju nezadovoljstvo menadžera poslom. Analiza ukazuje da su kvantitativni rezultati u velikoj meri u saglasnosti sa motivacionim teorijama potreba i da se mogu iskoristiti za unapređenje modela motivacije menadžera, a takođe i da se elementi ključnih demotivirajućih faktora mogu iskoristiti za dizajn budućeg proširenog istraživanja na istu temu.

Ključne reči: konkurentnost, poslovni sistem, istraživanje, motivacija menadžera
JEL klasifikacija: D22, J24, C82

Summary

Competitiveness is today a precondition for survival of business systems, particularly in the global environment. Sustainable competitiveness of the business system stems from its size, resources, and ability to mobilize knowledge, technological skills and experience, and to continuously develop and implement new products, processes and services. Key business system resources are capital, physical resources, workforce, management, time and intellectual potential of employees. In this paper, the focus is on management and its key stakeholders, managers. In order for managers to be effective and efficient they must be motivated. Therefore, numerous studies of their motivation were conducted so far. The purpose of this paper is to contribute to these studies, as well as to identify the specifics of motivation of managers of business systems in Serbia in order to design an adequate model of motivation, which would improve the competitiveness of business systems. In this paper we present the results of an empirical study of key factors of motivation of managers. Research design is based on the following methodology: definition of sample, sample selection, questionnaire design, design of web tools for interviewing selected managers, data collection, statistical data processing, analysis of the processed data, and drawing conclusions and proposals. The study sample included 85 managers from 66 business systems located in 24 towns in Serbia, which differ in terms of ownership status, age and number of employees. Managers differ in terms of hierarchical levels, the number of subordinates (managers and nonmanagers), work experience, years in managerial positions. Quantitative approach measured the dimensions of motivation from the perspective of managers needs, and also the key factors that influence job satisfaction of managers. Qualitative approach identified the elements of key factors that cause dissatisfaction of managers. The analysis indicates that quantitative results are largely consistent with the motivational theories of needs and can be used for developing a model of motivation of managers, and also that the key elements of demotivating factors can be used to design future extended studies on the same subject.

Keywords: competitiveness, business system, research, motivation of managers

1 Uvod

Upravljanje ljudskim resursima sve više dobija na značaju zbog mesta i uloge koju čovek ima u svim društvenim procesima, a posebno u njihovom upravljanju. Primenom naučnih dostignuća na području motivacije može se znatno doprineti povećanju motivacije i zadovoljstva zaposlenih. Ovo podjednako važi kako za zaposlene, tako i za menadžere. Stoga motivacija zaposlenih postaje temelj savremenog menadžmenta ljudskih resursa, budući da se izgradnjom kvalitetnog motivacionog sistema može pomoći poslovnim sistemima da unaprede svoju konkurentsku sposobnost.

Uzrok određenog ponašanja čoveka je unutrašnji psihološki pokretač koji ga podstiče na određenu aktivnost, pa tako učinak pojedinca ne zavisi samo od njegove sposobnosti, već i od njegove motivacije. Motivacija je proces svesnog pokretanja i usmeravanja aktivnosti individue ka ostvarenju određenog cilja. Motivacioni ciklus započinje javljanjem određene potrebe, a završava se njenim ostvarenjem.

Motivacija za rad predstavlja sistem metoda, postupaka i radnji kojima se podstiče, usmerava i pojačava određeno ponašanje zaposlenog u procesu rada, u cilju ostvarivanja povoljnijih efekata. U osnovi svake motivacije je motiv. Motiv se može definisati kao pokretačka sila koja čoveka podstiče i usmerava njegovo ponašanje. Motivi se često poistovećuju sa potrebama, stavovima, potrebama, interesima, ciljevima. U osnovi svakog motivisanog ponašanja stoji potreba koje čovek postaje svestan i čijem zadovoljenju teži. Motivi su potrebe ili stimulansi, a motivatori su sredstva za zadovoljenje tih potreba. Motivatori su sredstva i situacije kojima se aktiviraju ili zaustavljaju određene aktivnosti.

U ovom radu akcenat je na radnim motivatorima, odnosno na empirijskom utvrđivanju radnih motivatora menadžera putem anketiranja menadžera poslovnih sistema.

2 Konkurentnost

Konkurentnost se može definisati kao koncept komparativnih sposobnosti i performansi poslovnih sistema, privrednih sektora (podsektora) ili država da prodaju i isporučuju robe i/ili usluge na datom tržištu. (Wiki, 2013)

Metodologija istraživanja konkurentnosti integriše više različitih pristupa, a u zavisnosti od toga sa kog stanovišta se pristupa merenju, razlikovaće se različite **vrste konkurentnosti**, i to:

- konkurentnost po područjima (globalna, regionalna, lokalna);
- konkurentnost na nivou poslovnog sistema i nacionalne ekonomije;
- konkurentnost po sektorima (primarnog, sekundarnog, tercijarnog sektora),
- konkurentnost u okviru organizacije (profitno ili neprofitno orijentisana).

Od prezentovanih vrsta konkurentnosti, za sada je standardizovan samo pristup izračunavanja **globalne konkurentnosti** (GCR 2013). Pristup izračunavanja globalne konkurentnosti obuhvata izračunavanje dva relevantna indeksa, i to: *Indeksa globalne konkurentnosti* i *Indeksa poslovne konkurentnosti*.

Ostale vrste konkurentnosti nemaju standardizovane načine izračunavanja, i njihovi pristupi se razlikuju od slučaja do slučaja.

U slučaju merenja konkurentnosti na nivou poslovnog sistema, ima nekih ideja da se sprovede standardizacija njegovog izračunavanja (CWA 2008). Model izračunavanja koji je primenjen u ovom slučaju uključuje sledeće dimenzije: istraživanje i razvoj, promene ciljnih tržišta, prilagođavanje promenama, stope budžeta za marketing, učešće u strateškom udruženju i fluktuacija radne snage.

Brojna istraživanja konkurentnosti uključuju i druge dimenzije. Tako u slučaju realizovanog istraživanja (Bešić, Krstić, Bojković, 2007) konkurentnost na nivou poslovnog sistema je operacionalizovana posredstvom dimenzija: brzina, zavisnost, fleksibilnost, kvalitet, cena i tržišna orijentacija. Ova različitost u pristupima dolazi otuda što konkurentnost zavisi od više faktora, a različiti autori ne stavljaju podjednak akcenat na sve relevantne faktore.

2.1 Konkurentnost poslovnog sistema

Konkurentnost poslovnog sistema može se shvatiti i kao jezgro uspeha ili neuspeha jednog poslovnog sistema. Za neki poslovni sistem se može reći da je konkurentan ako održava profit na nivou koji prevazilazi prosek industrijske grane kojoj pripada. (Train, Egbu, 2006)

Sa stanovišta ekonomske teorije u najznačajnije faktore konkurentnosti mogu se svrstati cene i troškovi proizvoda, prirodna bogatstva, energetske potencijali i makro ekonomski potencijali, kao i brojni neimenovani faktori konkurentnosti, kao što su naučno istraživački rad, dizajn proizvoda, marketing, kvalitet, inovativnost, troškovi transporta, troškovi servisiranja, održavanje i dr. (Arsovski, 2010). Posmatrano sa stanovišta privređivanja poslovnih subjekata, održiva konkurentnost poslovnog sistema proizilazi iz njegove veličine, raspolaganja resursima, kao i njegove sposobnosti da mobiliše znanje, tehnološke veštine i iskustvo, kao i da konstantno kreira nove proizvode, procese i usluge.

Intenzivne i brze promene koje su prisutne u okruženju poslovnog sistema utiču da se tradicionalni elementi konkurentnosti, koji se tiču proizvoda i usluga u pogledu kvaliteta, cena, širine asortimana, sve više dopunjavaju i novim elementom koji uzima u obzir brzinu inoviranja i uvođenja na tržište proizvoda i usluga. Održiva konkurentnost poslovnog sistema u velikoj meri zavisi od resursa i sposobnosti koje poslovni sistem poseduje. Tradicionalni resursi poslovnog sistema, prema (Drucker, 2002), su kapital, fizički resursi, radna snaga, menadžment i vreme. Sposobnost poslovnog sistema čini i intelektualni potencijal zaposlenih, a posebno se to odnosi na ona znanja koja opredeljuju određene kompetencije. Značajno da poslovni sistem pored tradicionalnih resursa poseduje i intelektualni potencijal zaposlenih, a za očekivati je da će u budućnosti njegov značaj rasti. Održivu konkurentnost jednog poslovnog sistema čini ono šta njegovi zaposleni znaju i šta oni mogu da učine sa tim što znaju.

Konkurentna sposobnost poslovnog sistema sve manje zavisi od cene proizvoda/usluge, kvaliteta, širine asortimana (proizvoda i usluga), a mnogo više od brzine kojom on može uvesti nove i superiorne proizvode ili usluge, odnosno od inovativne sposobnosti poslovnog sistema. U tom smislu znanje izbija u prvi plan i postaje važan faktor održive konkurentnosti poslovnog sistema, posebno znanje upravljanja inovacijama.

Sa stanovišta ključnih resursa poslovnog sistema jedan od značajnih resursa je i menadžment. U ovom radu akcenat je na menadžmentu, tačnije na njegovim ključnim akterima, menadžerima. Od menadžera se očekuje da budu efektivni i efikasni. Da bi se to i dogodilo, jedan od uslova je da oni budu motivisani. Stoga su motivaciji menadžera do sada posvećena brojna istraživanja na osnovu kojih su razlučene teorije motivacije.

3 Motivacija

Od nastanka pa do današnjih dana socijalno-ekonomski ambijent primorava čoveka na radnu aktivnost. Upraznjavanje nerada je sa socijalno-ekonomskog stanovišta neprihvatljiva alternativa, osim u vidu odmora od napora za vreme rada, pa čak i tada, favorizuje se aktivni odmor, kroz sport, rekreaciju i slično. Radne aktivnosti čoveka, odnosno njegovo svrsishodno (radno) ponašanje, je nesumnjivo doprinelo razvijenosti čoveka, kakav je danas u psiho-fizičkom i socijalnom smislu. U osnovi svrsishodnog rada stoji motivacija.

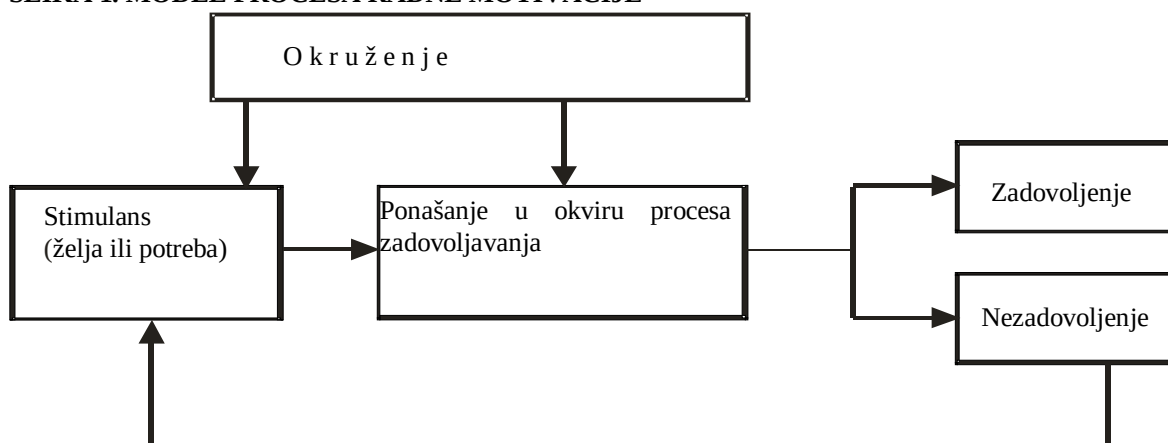
Motivacija je psihološka kategorija i može se definisati kao proces podsticanja zaposlenih na aktivnost. (Karavidić, Čukanović, 2010)

Sva zbivanja u poslovnom sistemu kao institucionalizovanoj organizaciji manifestacija su radnog ponašanja pojedinaca, koja se dalje kroz interakciju reflektuju u vidu grupnog ponašanja, i konačno na nivou poslovnog sistema, sumiraju u obliku organizacionog ponašanja. (Bulat, 2008)

Ako se razmatra radno angažovanje pojedinca, onda razlog ili motiv za neko ponašanje je neodvojiv od samog ponašanja koje će na osnovu njega uslediti, a za koje se očekuje da bude krunisano zadovoljenjem neke potrebe. Sve navedeno zbiva se kroz specifičan proces, koji se naziva **motivacija**.

Glavna karakteristika motivacionog procesa je da je on u bitnim elementima većim delom nevidljiv sa strane, i da se odvija se kroz psiho-fiziološko proživljavanje svakog pojedinca. U skladu sa izloženim, blok-shematska predstava procesa radne motivacije data je na slici 1.

SLIKA 1. MODEL PROCESA RADNE MOTIVACIJE



Izvor: Bulat (2008).

Proces radne motivacije započinje stimulansom, iza koga uvek stoji neka želja i/ili potreba. Ponašanje u okviru procesa zadovoljenja je različito i rezultat je nivoa zadovoljenja individue. Ukupne radne potencijale čoveka u pogledu svrsishodnog radnog ponašanja čine: znanje, iskustvo, sposobnost za aktiviranje znanja i iskustva, kao i fizička spremnost. Protokom vremena radni potencijal individue se menja, u zavisnosti od individualnih sklonosti i mogućnosti. Obrazovanjem se produbljuju početna znanja i stiču se nova, a kroz rad, stiču se i nova iskustva. Fizička spremnost, u zavisnosti od vrste posla, može se unaprediti, ali sa starenjem svakako dolazi do njenog postupnog smanjivanja. Aktiviranje raspoloživih radnih potencijala

individue zavisi od predispozicija za izvršenje konkretnih radnji, vlastitog sistema vrednosti, volje i raspoloženja za obavljanje poslova u datom periodu vremena. Aktiviranje, započinjanje sa svrsishodnim radnim ponašanjem, je uslovljeno kumuliranjem tenzija do nivoa pokretačkog potencijala. Pri tom pokretački potencijal zavisi od svesne i podsvesne procene ličnih osobina, sposobnosti, iskustva, znanja, eventualnih rizika, te relevantnih uslova, kao i upuštanja u zadovoljavanje odgovarajuće želje, potrebe. U svakom pojedinačnom slučaju dolazi do razlike u nivou pokretačkog potencijala. Nivo pokretačkog potencijala neposredno određuje sa kojim će se žarom individua posvetiti zadovoljavanju određene želje, potrebe. Mogućnosti se kreću u rasponu od nevoljnog, pa do svesrdnog zadovoljavanja odgovarajuće želje, potrebe. Proces radne motivacije u krajnjem rezultira u zadovoljenju ili nezadovoljenju individue. Ukoliko je individua zadovoljena, proces radne motivacije se završava, i nakon toga se aktivira novi ciklus. Ukoliko individua nije zadovoljena, proces radne motivacije se nastavlja do njenog zadovoljenja.

Na proces radne motivacije uticaj ima okuženje, i to kako u delu formiranja stimulansa, tako i kod ponašanja individue u okvira samog procesa zadovoljenja. Procesu radne motivacije posvećena su brojna istraživanja iz kojih je proizašla teorija motivacije. Klasifikacija najprihvaćenijih teorija motivacije prezentovana je u tabeli 1.

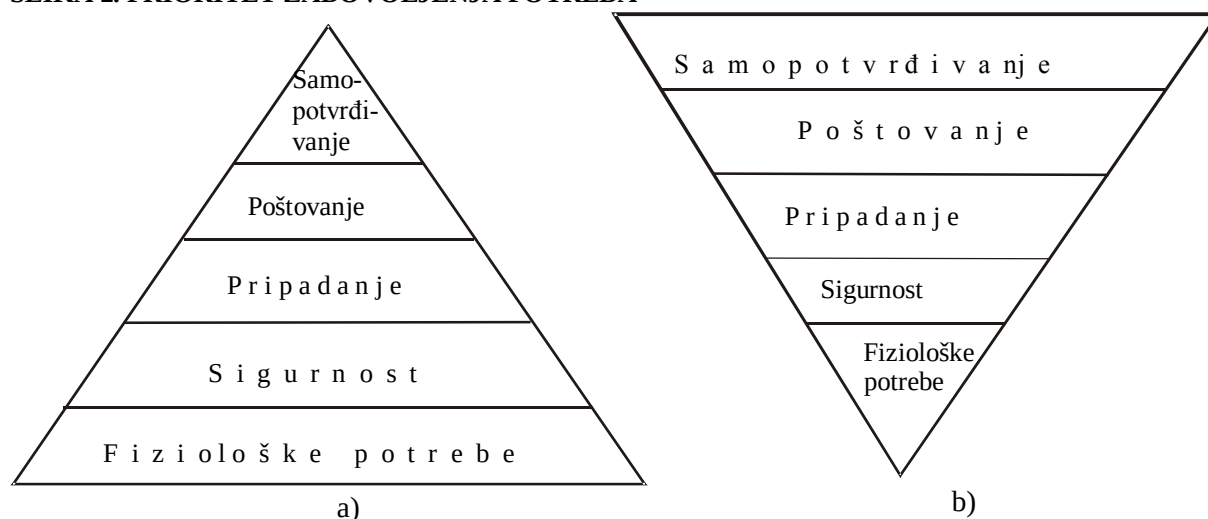
TABELA 1. KLASIFIKACIJA TEORIJA MOTIVACIJA

TEORIJE MOTIVACIJA	
Teorije potreba	Teorije održavanja i unapređenja radnog ponašanja
Hijerarhija potreba ERG - teorija Teorija stečenih potreba Dvo-faktorska teorija	Teorija očekivanja Teorija pojačavanja Teorija pravičnosti Teorija postavljenih ciljeva

Izvor: Bulat, 2008

Za ovaj rad su od posebnog značaja teorije motivacije zasnovane na potrebama. Poznato je da se distribucija značajnosti potreba (prioritet zadovoljenja potreba) može prikazati preko piramide potreba, slika 2. Pri tom širina potrebe u piramidi korelira s intenzitetom potrebe, a redosled ispunjenja potrebe sa pozicijom u visini piramide. Kada su izvršioci u pitanju, onda važi piramida prikazana na slici 2 a, budući da su kod izvršioca dominantne fiziološke potrebe, a potom se intenzitet smanjuje zaključno sa potrebom samopotvrđivanja. Kada su menadžeri u pitanju, onda se može reći da važi obrnuta piramida distribucije potreba, slika 2 b, budući da su kod menadžera dominantne potrebe samopovrđivanja, a onda njihov intenzitet opada sve do poslednje potrebe po rangui, odnosno do fizioloških potreba.

SLIKA 2. PRIORITET ZADOVOLJENJA POTREBA



Izvor: Bulat, 2008

U skladu sa prethodno izloženim principima, u daljem tekstu prezentuju se rezultati sprovedenog istraživanja motivacije menadžera poslovnih sistema iz Srbije koje se zasniva na teorijama potreba.

4 Istraživanje radne motivacije menadžera poslovnih sistema

Svrha istraživanja radne motivacije menadžera poslovnih sistema jeste da pruži dalji doprinos do sada sprovedenim istraživanjima, kao i da se identifikuju specifičnosti motivacije menadžera poslovnih sistema u Srbiji, radi projektovanja adekvatnog modela njihove motivacije, kojim bi se unapredila konkurentnost poslovnih sistema. Stoga se u ovom radu prezentuje analiza rezultata jednog empirijskog istraživanja ključnih faktora motivacije menadžera i na osnovu nje izvedeni predlozi.

Dizajn istraživanja zasniva se na sledećoj metodologiji: definisanje i izbor uzorka, kreiranje upitnika, kreiranje veb alata za anketiranje odabranih menadžera, prikupljanje podataka, statistička obrada podataka, analiza obrađenih podataka, i izvođenje zaključaka i predloga.

4.1 Karakteristike uzorka

U konkretnom slučaju uzorak istraživanja je obuhvatio ukupno 85 menadžera, slučajno izabranih iz 66 poslovnih sistema, lociranih u 24 mesta u Srbiji. Istraživanje je sprovedeno tokom 2012. i 2013. godine.

Poslovni sistemi u okviru uzorka diferenciraju se u pogledu vlasničkog statusa, starosti i broja zaposlenih.

Sa stanovišta *vlasničkog statusa*, najzastupljeniji su poslovni sistemi u privatnom vlasništvu sa 53%, potom u državnom vlasništvu sa 22%, i u javnom i akcionarskom vlasništvu sa 12%.

Sa stanovišta *starosti*, najzastupljeniji su poslovni sistemi u kategoriji starosti 10-19 godina sa 31%, potom starosti 50-100 godina sa 26%, zatim starosti 20-49 sa 17%, zatim starosti 0-4 godine sa 14%, i najzad 5-9 godina sa 11%.

Sa stanovišta *broja zaposlenih*, najzastupljeniji su poslovni sistemi u kategoriji velikih sistema sa 42%, potom mikro poslovni sistemi sa 21%, zatim mali poslovni sistemi sa 20%, i konačno srednji poslovni sistemi sa 16%.

Menadžeri u okviru uzorka se diferenciraju u pogledu hijerarhijskog nivoa, broja podređenih (menadžera i ne menadžera), radnog staža, kao i godina provedenih na rukovodećim mestima.

Sa stanovišta *hijerarhijskog nivoa* kome pripadaju, najzastupljeniji su menadžeri srednjeg nivoa sa 46%, potom top menadžeri sa 31%, i konačno menadžeri prve linije sa 24%.

Sa stanovišta *broja menadžera koji su podređeni odabranom menadžeru*, najzastupljenija kategorija su menadžeri sa 1-4 podređenih sa učešćem od 55%, potom kategorija sa 6-9 podređenih sa 21%, zatim kategorija bez podređenih menadžera sa 16%, zatim kategorija sa 10-19 podređenih sa 6%, i konačno kategorija sa više od 20% podređenih sa 1%.

Sa stanovišta *broja podređenih* (menadžera i nemenadžera), najzastupljenija kategorija su menadžeri sa 1-4 podređenih sa učešćem od 28%, potom kategorija sa 10-19 podređenih sa 20%, zatim kategorija sa 50 i više podređenih sa 19%, zatim kategorija sa 20-49 podređenih sa 18%, zatim kategorija 5-9 podređenih sa 11%, i konačno kategorija bez podređenih sa 5%.

Sa stanovišta *starosti*, najzastupljenija kategorija odabranih menadžera su menadžeri sa 36-40 godina starosti sa 40%, potom kategorija 26-35 godina starosti sa 29%, zatim kategorija 46-55 godina starosti sa 24%, zatim kategorija do 25 godina starosti sa 5%, i konačno kategorija 57 i više godina starosti sa 1%.

Sa stanovišta *radnog staža*, najzastupljenija kategorija odabranih menadžera su menadžeri radnog staža do 10 godina sa 39%, potom kategorija radnog staža 11-20 godina sa 38%, zatim kategorija radnog staža 21-29 godina sa 13%, i konačno kategorija radnog staža 30 i više godina sa 11%.

Sa stanovišta *godina rada na rukovodećem mestu*, najzastupljenija kategorija odabranih menadžera su menadžeri 3-5 godina i 11-20 godina sa 24%, potom kategorija do 3 godine sa 22%, zatim kategorija 6-10 godina sa 19%, zatim kategorija 21-29 godina sa 7%, i konačno kategorija 30 i više godina sa 5%.

Kvantitativnim pristupom izmerene su dimenzije motivacije menadžera sa stanovišta potreba, a takođe i ključni faktori koji utiču na zadovoljstvo menadžera poslom.

Kvalitativnim pristupom identifikovani su elementi ključnih faktora koji prouzrokuju nezadovoljstvo menadžera poslom.

4.2 Ocene menadžera sa stanovišta teorije potreba

Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj imaju fiziološke potrebe (hrana, voda, odeća, stanovanje i ostale životne potrebe), rezultati anketiranja su sledeći: 30% menadžera je ocenilo sa 3 - prilično, 24% sa 4 -značajno, 20 % sa 5 - u veoma velikoj meri, dok je 13% ocenama 2 - malo i 1 - nimalo.

Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj ima sigurnost i bezbednost (za posao, za bezbednost na poslu i u svakodnevnom životu) rezultati anketiranja su sledeći: 56% menadžera je ocenilo sa 5 - u veoma velikoj meri, 22% sa 4 -značajno, 16% sa 4 - prilično, 5% sa 2 - malo.

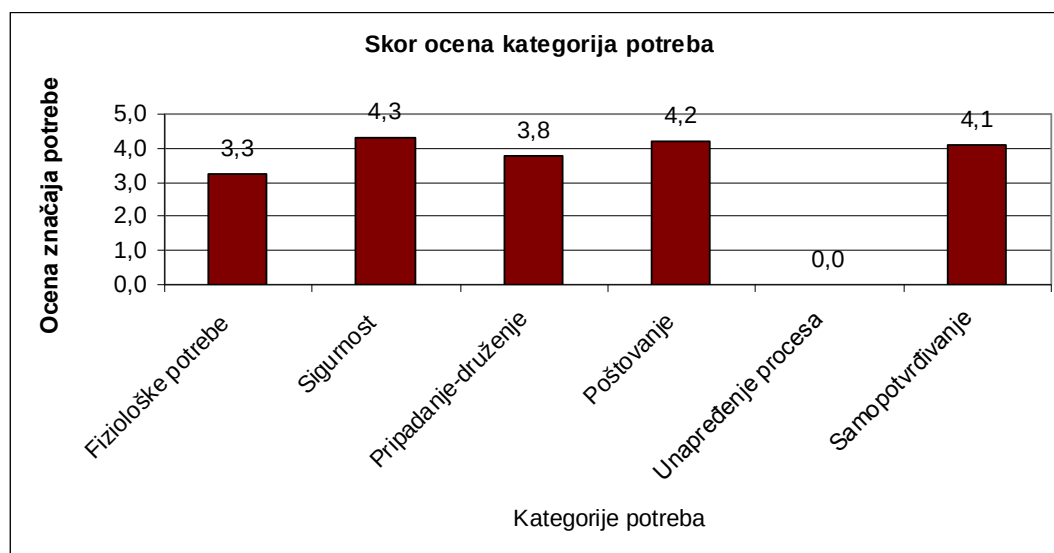
Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj ima pripadanje i druženje (kroz komuniciranje, pažnju i ljubav) rezultati anketiranja su sledeći: 40% menadžera je ocenilo sa 4 -značajno, 28% sa 5 - u veoma velikoj meri, 18 % sa 3 - prilično, 12% sa 2 - malo, i 2% sa 1 - nimalo.

Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj ima poštovanje (samopoštovanje, poštovanje i priznanje od drugih, osećaj kompetentnosti, sposobnosti) rezultati anketiranja su sledeći: 42% menadžera je ocenilo sa sa 5 - u veoma velikoj meri, 41% sa 4 -značajno, 14 % sa 3 - prilično, 1% sa 2 - malo, i 1% sa 1 - nimalo.

Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj ima samopotvrđivanje (osećaj potpunog ispunjenja radnih i kreativnih potencijala, svrsishodnost postojanja kroz svoju aktivnost i ostvarenja) rezultati anketiranja su sledeći: 41% menadžera je ocenilo sa 5 - u veoma velikoj meri, 31% sa 4 -značajno, 22% sa 3 - prilično, 2% sa 2 - malo.

Konačno, skor srednjih ocena kategorija teorije potreba ima sledeće vrednosti, i to: najveću ocenu ima sigurnost sa 4.3, zatim poštovanje 4.2, zatim samopotvrđivanje sa 4.1, potom pripadanje / druženje sa 3.8 i najzad fiziološke potrebe 3.3, grafikon 1.

GRAFIKON 1. SKOR OCENA KATEGORIJA POTREBA



4.3 Ocene menadžera sa stanovišta erg¹ teorije potreba

Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj imaju egzistencijalne potrebe za fiziološkom i materijalnom dobrobiti, rezultati anketiranja su sledeći: 47% menadžera je ocenilo sa 4 -značajno, 25% sa 5 - u veoma velikoj meri, 19% sa 3 - prilično, 8% sa 2 - malo, 1% sa 1 - nimalo.

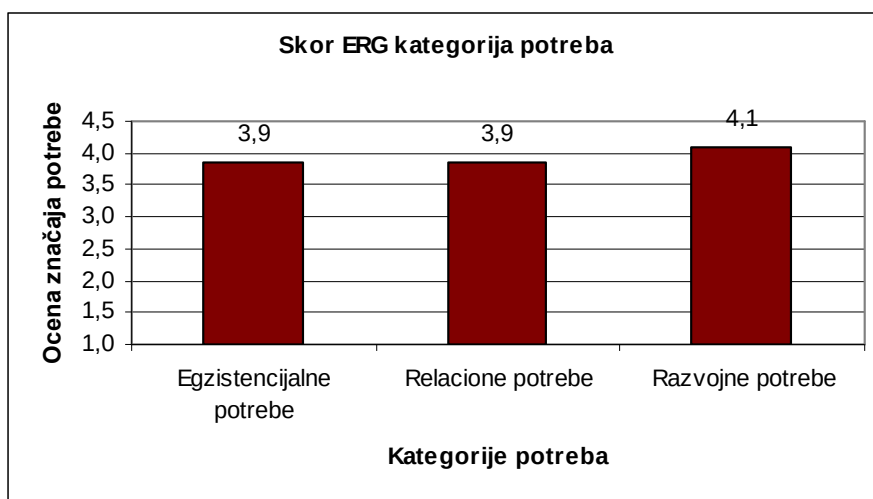
¹ ERG je akronim engleskih reči: **E**xistence needs, **R**elatedness needs, **G**rowth needs

Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj imaju relacione potrebe za zadovoljenjem međuljudskih odnosa u okviru porodice, prijateljske i radne grupe, rezultati anketiranja su sledeći: 33% menadžera je ocenilo sa 4 -značajno, 32% sa 5 - u veoma velikoj meri, 27% sa 3 - prilično, 7% sa 2 - malo, 1% sa 1 - nimalo.

Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj imaju razvojne potrebe za kontinuiranim psihološkim rastom i razvojem, kreativnošću i inovacijama, rezultati anketiranja su sledeći: 40% sa 5 - u veoma velikoj meri, 38% menadžera je ocenilo sa 4 -značajno, 15% sa 3 - prilično, 7% sa 2 - malo, grafikon 2.

Konačno, skor srednjih ocena ERG kategorija potreba ima sledeće vrednosti, i to: najveću ocenu imaju razvojne potrebe sa 4.1, dok relacione potrebe i egzistencijalne potrebe sa 3.9, grafikon 2.

GRAFIKON 2. SKOR OCENA ERG KATEGORIJA POTREBA



4.4 Ocene menadžera sa stanovišta teorije motivacije menadžera

Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj imaju potrebe za uspehom, kao pokretač za upuštanje u inovativne i kreativne poduhvate, rezultati anketiranja su sledeći: 42% sa 5 – u veoma velikoj meri, 36% menadžera je ocenilo sa 4 – značajno, 16% sa 3 – prilično, 4% sa 2 – malo, 1% sa 1 – nimalo.

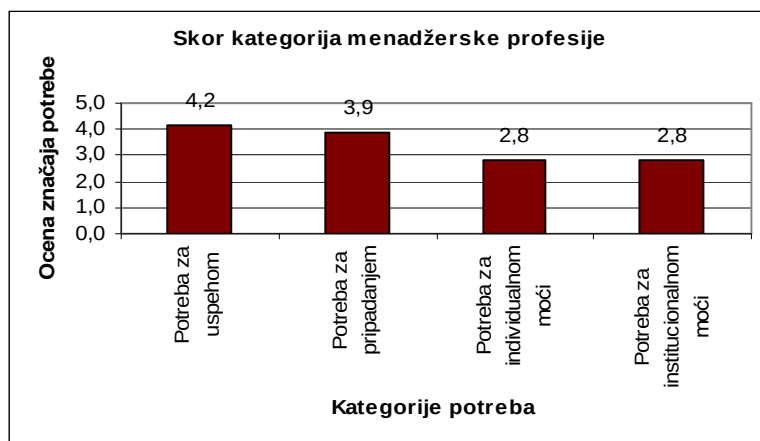
Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj imaju potrebe za pripadanjem, kojima se nastoji obezbediti što potpunija podrška saradnika, rezultati anketiranja su sledeći: 36% menadžera je ocenilo sa 4 –značajno, 29% sa 5 – u veoma velikoj meri, 26% sa 3 – prilično, 7% sa 2 – malo, 1% sa 1 – nimalo.

Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj ima potreba za individualnom moći, kojom se postiže nadzor nad saradnicima (u odnosu na zaposlenog pojedinca – izvršioca ili menadžera), rezultati anketiranja su sledeći: 42% menadžera je ocenilo sa 1 – nimalo, 26% menadžera je ocenilo sa 3 – prilično, 22% sa 2 – malo, 9% sa 4 –značajno.

Na pitanje u kojoj meri na motivaciju menadžera značaj ima potreba za institucionalnom moći, kojom se postiže nadzor nad saradnicima (u odnosu na grupu zaposlenih), rezultati anketiranja su sledeći: 26% menadžera je ocenilo sa 4 –značajno i 3 –prilično, 20% menadžera je ocenilo sa 2 – malo i 1 –nimalo, 8% sa 5 – u veoma velikoj meri.

Konačno, skor srednjih ocena kategorija potreba menadžerske profesije ima sledeće vrednosti, i to: najveću ocenu imaju potrebe za uspehom sa 4.2, potom potrebe za pripadanjem sa 3.9, dok potrebe za individualnom i institucionalnom moći imaju iste vrednosti ocena sa 2.8, grafikon 3.

GRAFIKON 3. SKOR KATEGORIJA POTREBA MENADŽERSKE PROFESIJE



4.5 Ocene faktora koji utiču na zadovoljstvo menadžera poslom

Faktori koji značajno utiču na zadovoljstvo menadžera poslom su visina plate, međuljudski odnosi u poslovnom sistemu, radni uslovi, sadržaj rada, priznanja i odgovornost.

Na pitanje u kojoj meri na zadovoljstvo menadžera poslom utiče visina plate, rezultati anketiranja su sledeći: 40% menadžera je ocenilo sa 4 -značajno, 34% sa 5 – u veoma velikoj meri, 16% sa 3 - prilično, 7% sa 2 - malo, 2% sa 1 - nimalo.

Na pitanje u kojoj meri na zadovoljstvo menadžera poslom utiče nadzor nad drugim ljudima, rezultati anketiranja su sledeći: 29% menadžera je ocenilo sa 2 - malo, 27% sa 1 -nimalo, 21% sa 3 - prilično, 18% sa 4 - značajno, 5% sa 5 - u veoma velikoj meri.

Na pitanje u kojoj meri na zadovoljstvo menadžera poslom utiču međuljudski odnosi u poslovnom sistemu, rezultati anketiranja su sledeći: 39% menadžera je ocenilo sa 4-značajno, 35% sa 5 - u veoma velikoj meri, 22% sa 3 - prilično, 4% sa 2 -malo.

Na pitanje u kojoj meri na zadovoljstvo menadžera poslom utiču radni uslovi u poslovnom sistemu, rezultati anketiranja su sledeći: 42% menadžera je ocenilo sa 5 - u veoma velikoj meri, 38% sa 4 - značajno, 20% sa 3 - prilično.

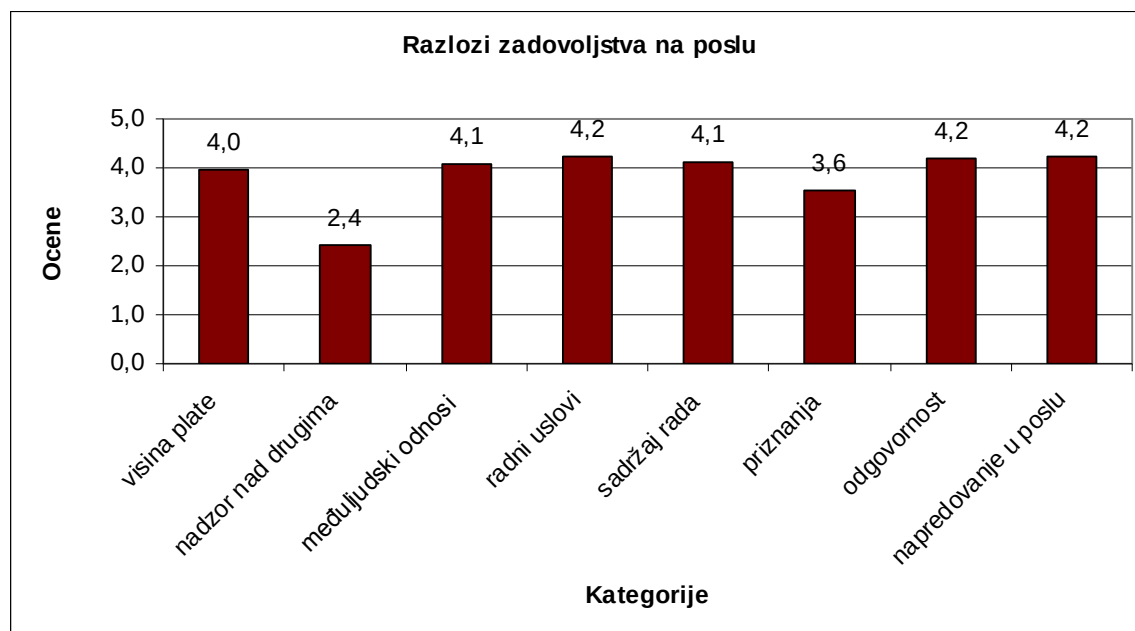
Na pitanje u kojoj meri na zadovoljstvo menadžera poslom utiče sadržaj rada, rezultati anketiranja su sledeći: 40% menadžera je ocenilo sa 5 - u veoma velikoj meri, 35% sa 4 - značajno, 21% sa 3 - prilično, 2% sa 2 - malo, i 1% sa 1 - nimalo.

Na pitanje u kojoj meri na zadovoljstvo menadžera poslom utiču priznanja, rezultati anketiranja su sledeći: 31% menadžera je ocenilo sa 4 - značajno, 31% sa 5 - u veoma velikoj meri, 24% sa 3 - prilično, 13% sa 2 - malo, i 7% sa 1 - nimalo.

Na pitanje u kojoj meri na zadovoljstvo menadžera poslom utiče odgovornost, rezultati anketiranja su sledeći: 46% menadžera je ocenilo sa 5 - u veoma velikoj meri, 34% sa 4 - značajno, 16% sa 3 - prilično, i 4% sa 1 - nimalo.

Konačno, skor srednjih ocena kategorija razloga zadovoljstva na poslu menadžera ima sledeće vrednosti, i to: najveće ocene 4.2 imaju napredovanje u poslu, odgovornost, kao i radni uslovi, potom ocene 4.1 imaju sadržaj rada i međuljudski odnosi, potom ocenu 4.0 visina plate i najmanju ocenu 2.4 nadzor nad drugima, grafikon 4.

GRAFIKON 4. SKOR KATEGORIJA RAZLOGA ZADOVOLJSTVA NA POSLU



4.6 Elementi ključnih faktora koji prouzrokuju nezadovoljstvo menadžera poslom

U daljem tekstu se prezentuju rezultati kvalitativne analize, kojom su razlučeni ključni faktori koji prouzrokuju nezadovoljstvo menadžera poslom i njihovi relevantni elementi, tabela 2.

TABELA 2. KLJUČNI FAKTORI KOJI PROUZROKUJU NEZADOVOLJSTVO MENADŽERA POSLOM

Faktori	Elementi
Ponašanje na poslu	aljkavost ljudi greške pri radu lenjost saradnika nekorektnost ljudi neljubaznost ljudi nemar ljudi malodušnost ljudi neodgovornost ljudi netačnost ljudi nedisciplina nepravda nesavesnost izvršioca neposlovnost nepoštovanje ugovora neslaganje na radu neznanje tvrdoglavost ljudi stav mladih i neiskusnih početnika
Međuljudski odnosi	loši međuljudski odnosi loš odnos kolega i poslovnih partnera negativna selekcija neposlušnost ljudi neposlušnost nadređenog kolege nerazumevanje saradnika odnosi na relaciji menadžer-izvršioc psihičke presije
Organizacija	loša organizacija neorganizovanost nedostatak tehničkih sredstava nepoštovanje procedura nepoštovanje hijerarhije nedostatak koordinacije nemogućnost napredovanja organizacija - nedefinisana zaduženja prekovremeni rad
Komunikacija	loša komunikacija sa saradnicima dezinformacije
Finansije	finansijska neizvesnost problemi u oblasti finansiranja nemogućnost realizacije projekata zbog finansija kašnjenje plate

Interesi	interesi pojedinca mešanje politike u posao mešanje u rad drugih subjekata politizacija	
Država	birokratija nedosledna primena pravnih normi u društvu nedovoljna sigurnost	nemogućnost uticaja na makro dešavanja urušen državni sistem zakonska regulativa u oblasti zdravstva

5 Zaključak

U radu se u skraćenoj formi prezentuju rezultati empirijskog istraživanja motivacije menadžera, a koje je sprovedeno na slučajnom uzorku od 85 menadžera u Srbiji. Istraživanje je sprovedeno putem anketiranja odabranih menadžera. Za tu svrhu kreiran je specijalan instrument, upitnik, koji sadrži ukupno 28 pitanja. Prikupljanje podataka je realizovano putem veb alata za anketiranje. Ulogu anketara obavili su studenti u okviru izrade praktičnih seminarskih radova iz predmeta Menadžment na dve visokoškolske ustanove.

Statistička obrada podataka i analiza ukazali su na sledeće, i to:

1. Kvantitativni rezultati su u velikoj meri u saglasnosti sa motivacionim teorijama potreba.

Kada se radi o ocenama kategorija teorije potreba uočava se malo odstupanje od piramide potreba, slika 4.b, koje se ogleda kod ocene sigurnosti, dok su ostale ocene rangirane u skladu sa slikom 4.b. Ovo se može protumačiti činjenicom da je u Srbiji trenutno najveći problem nezaposlenost, pa u skladu sa tom činjenicom, sigurnost od gubitka posla je dominantan i kod menadžera.

Kada se radi o ocenama ERG kategorija potreba, evidentno je slaganje rezultata sa ERG teorijom, budući da su srednje ocene kategorija gotovo izjednačene, i nalaze se u intervalu 3.9 - 4.1.

Kada se radi o ocenama kategorija potreba menadžerske profesije (i njoj srodnih profesija), iz rezultata analize je evidentno da su potrebe za uspehom (4.2) značajno veće od potreba za moći (2.8).

Kada se radi o ocenama faktora koji utiču na zadovoljstvo menadžera poslom može se konstatovati da su svi faktori gotovo podjednako značajni menadžerima (sa malim varijacijama), sa izuzetkom male vrednosti ocene nadzora nad drugima.

2. Kvalitativnom analizom razlučeni su ključni faktori koji prouzrokuju nezadovoljstvo menadžera poslom i to: ponašanje na poslu, međuljudski odnosi, organizacija, komunikacija, finansije, interesi, država, kao i njihovi korespondentni relevantni elementi (njih 54).

5.1 Predlog

Rezultati istraživanja predstavljaju dobru podlogu za upravne organe i vrhovni (top) menadžment da značajno unaprede modele motivacije menadžmenta. Unapređenje modela bi bilo u smeru najviše vrednovanih potreba, čime bi se postigla bolja motivisanost menadžera za njihovo efektivnije i efikasnije poslovanje, a što bi u krajnjem rezultiralo u unapređenju konkurentnosti njihovih poslovnih sistema.

Zahvaljujući kvalitativnoj analizi, sada je moguće redizajnirati postojeći upitnik u smislu njegovog dopunjavanja sa pitanjima, koja se tiču i nezadovoljstva menadžera. Sledeće istraživanje motivacije trebalo bi sprovesti samo u delu koji se tiče faktora koji dovode do nezadovoljstva menadžera, čime bi u perspektivi mogao još da se unapredi model motivacije menadžera, posledično i konkurentnost poslovnih sistema.

6 Literatura

- Arsovski S., 2010. , *Kvalitet i konkurentnost*, Festival kvaliteta 2010, 9-21 maj 2010., Kragujevac, <http://www.cqm.rs/2010/pdf/37/22.pdf>,
 Bešić M., Krstić M., Bojković R., 2007., *Istraživanje metodologija za merenje inovativnog kapaciteta preduzeća*, Časopis IMK 14 – Istraživanje i razvoj, Broj 26-27, 1-2/2007, Kruševac, 2007., str. 43-51.
 Bulat V., 2008., *Menadžment*, ICIM Plus, Kruševac

- CWA 2008., *Standardization of an Innovation Capability Rating for SMEs*, Cen Workshop Agreement, CWA 15899, December 2008, ICS 03.100.01, European Committee For Standardization,
- Drucker P., 2002, *Inovacije i preduzetništvo-praksa i principi*, PS Grmeč, Beograd,
- GCR 2013., http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
- GRS 2013., *Strategy For Development Of Competitive And Innovative Small And Medium-Sized Enterprises 2008-2013*, Government, Republic of Serbia,
- Karavidić S., Čukanović-Karavidić M., 2010., *Menadžment*, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd
- Train A., Egbu C., 2006., *Maximising the Impact of Knowledge for Innovation in Gaining Competitive Advantage*, COBRA 2006., The construction and building research of the Royal Institution of Chartered Surveyors, 7-8 September 2006, University College London,
- Wikipedia 2013., <http://en.wikipedia.org/wiki/Competitiveness>, preuzeto sa interneta 10.07.2013.

PARTNERSTVO KAO DETERMINANTA POZICIONIRANJA NEPROFITNOG SEKTORA U SAVREMENOM DRUŠTVU

Partnership As A Determinant Of Positioning The Non-Profit Sector In A Contemporary Society

Branislav Mitić

Ekonomski fakultet, Univerzitet PIM, Banja Luka

ITS ComTrade, Beograd

Telefon: +381 601 709 550; E- mail: mmmmbane@gmail.com

Dijana Jović

Ekonomski fakultet, Univerzitet PIM, Banja Luka

Telefon: +387 065 694 899; E- mail: jovic.d@hotmail.com

Sažetak

Civilno (građansko) društvo predstavlja okosnicu razvoja moderne, demokratske države koja pored formalne zakonitosti, individualnih prava i pluralizma obezbeđuje i slobodu udruživanja građana. Neprofitne organizacije nastaju sa ciljem rješavanja pitanja od javnog interesa i bez primarnog motiva za profitiranjem, a njihova uloga u razvoju demokratskog društva je od neprocenjive vrednosti. Potrebe za aktivnostima u sferi opšteg dobra su često toliko izražene da je samostalan angažman neprofitnih organizacija nedovoljan. Stoga je bitna saradnja trećeg sektora, države i privrednih subjekata. Snaga neprofitnog sektora se ogleda u sposobnosti međusobne saradnje i uspostavljanja različitih oblika integracije između neprofitnih organizacija.

U radu je istaknut značaj saradnje i različitih oblika integracije u okviru trećeg sektora. Izdvojen je širok dijapazon partnerskih odnosa koje neprofitne organizacije mogu iskoristiti radi što efikasnijeg i kvalitetnijeg rešavanja pitanja od javnog značaja. Najjednostavniji oblici partnerstva počinju saradnjom, a završavaju se kolaboracijom Sinergijskim delovanjem kroz različite integracione oblike organizacije uspešnije sprovode svoju misiju. Različiti oblici integracije neprofitnim organizacijama omogućavaju da lakše sprovedu postavljene ciljeve i ujedno postanu ključni faktori u pozicioniranju trećeg sektora u modernom društvu.

Višegodišnja praksa je pokazala da lokalne vlasti i treći sektor imaju sve predispozicije za izgradnju skladnih odnosa i međusobno razumijevanje. U zemljama u tranziciji, u ovom segmentu odnosa i delovanja ostaje na žalost mnogo neiskorištenog potencijala.

Ključne reči: civilno društvo, neprofitni sektor, saradnja, partnerstvo, pozicioniranje.

Summary

Civil society represents the backbone in the development of a modern, democratic state, which ensures the freedom of organizing the citizens, besides formal legality, individual rights and pluralism. Non-profit organisations arise with the aim of solving the problems of public interest and without primary motive to make profit, and they have an incalculable value in the development of a democratic society. The needs for activities in the sphere of the common good are often expressed so much that independent engagement of the nonprofit organisations is not sufficient. Therefore, the cooperation between the third sector, state and the economic subjects is very important. The strength of the non-profit sector is visible in the ability of mutual cooperation and setting up different forms of integrations between nonprofit organisations.

The importance of cooperation and different forms of integration in the framework of the third sector is emphasised in their activity. A broad spectrum of partnerships,

which may be used by the non-profit sector in order to solve the issues of public interest more efficiently and quality, is abstracted. The most simple forms of partnerships begin with a cooperation, and end with a collaboration. By a synergic action through different integration forms, organisations implement their mission more successfully. Different forms of integrations enable nonprofit organisations to carry out the goals more easily and to become the key factors in positioning the third sector in modern society.

Multi-annual practise has shown that local governments and the third sector have all the predispositions for building harmonious relationships and mutual understanding. Unfortunately, there is plenty of unused potential in the transitional states in this segment of the relationships and activities.

Keywords: civil society, non-profit sector, cooperation, partnership, positioning.

1 Uvod

Danas je u demokratskom društvu evidentan rastući trend integracija u okviru neprofitnog sektora. Najčešći motivi i razlozi uspostavljanja partnerskih odnosa u domenu ovog sektora su: rešavanje finansijskih problema, efikasnija realizacija projekata od društvenog značaja i uspješnije sprovođenje misije neprofitnih organizacija.

U radu su opisani različiti modaliteti saradnje sa svim prednostima i ograničenjima koje stoje na raspolaganju trećem sektoru, počevši od najjednostavnijih oblika do institucionalne saradnje koja podrazumeva kompleksnije zahteve u vidu: stvaranja nove organizacije, sprovođenje zajedničke misije i društvenog delovanja.

Rast potreba za aktivnostima na polju opšteg dobra su uticale da se u njihovom rešavanju podjednako angažuju: država, privredni subjekti i treći sektor. Njihova saradnja svakako povlači za sobom i pitanje zajedničke odgovornosti; u tom cilju su predstavljeni modeli delovanja države i trećeg sektora u odnosu na međusobno delegiranje ovlaštenja i odgovornosti.

Lokalna samouprava, obavljajući poslove koje su u domenu njene nadležnosti, ima sve predispozicije za izgradnju čvrstih i dugoročnih odnosa sa trećim sektorom, posebno u zemljama u tranziciji gdje postoje zajednički ciljevi obe strane u rešavanju društvenih problema lokalne zajednice.

2 Neprofitni sektor – terminološka određenja

Neprofitni sektor se, u zavisnosti od okolnosti privrednog i političkog razvoja, različito i naziva u različitim zemljama. Pri tome, različitost termina nije samo lingvističke prirode, već označava i različit opseg delatnosti, kao i različit nivo regulative u odnosu na funkcionisanje neprofitnog sektora. U tom smislu, u Francuskoj se za taj sektor koristi pojam *economie sociale*, u Velikoj Britaniji *public charities*, u Nemačkoj *verein*, u SAD *nonprofit sector*, u centralno-evropskim zemljama *fondacije*, u mnogim zemljama u razvoju *nongovernmental organizations*, itd. Sem toga, koriste se još i sledeći termini: *treći sektor (third sector)*, *dobrovoljni sektor (voluntary sector)*, *nezavisni sektor (independent sector)*, *civilno društvo (civil society)*, *sektor udruženja (associational sector)*, *neoporezovani sektor (tax-exempt sector)*, *dobrotvorni sektor (charitable sector)*.

Problem kod svih navedenih termina je u tome što se akcenat stavlja na samo jedan aspekt aktivnosti ovih organizacija, npr. (Bežovan, 1995, str. 195-214):

Nezavisni sektor naglašava da ove organizacije deluju nezavisno od vlade i od tržišta; međutim, finansijski posmatrano, one su daleko od nezavisnosti, jer primaju donacije kako od vlade, tako i od privatnog poduzetništva.

Neprofitni sektor naglašava da ove organizacije primarno ne postoje radi ostvarivanja profita; one, međutim, ostvaruju profit, ali ga ne raspodeljuju.

Treći sektor zapravo znači da pored države i privatnog preduzetništva postoji i treće područje koje utiče na ukupan razvoj; u fokusu je otvorenost i ravnopravnost svih inicijativa.

Dobrotvorni sektor naglašava pomoć koju organizacije dobivaju od privatnih osoba kao dobrotvorne donacije u humanitarne svrhe; međutim, ove većina prihoda ovih organizacija često ne dolazi iz tih izvora.

Dobrovoljni sektor naglašava ulogu dobrovoljnog tj. volonterskog rada u ovim organizacijama; u većini slučajeva, ipak, značajan deo poslova obavlja profesionalno osoblje, stalno zaposleno i plaćeno.

Nevladine organizacije – ovaj termin naglašava odvojenost ovih organizacija od vlade i njenog uticaja.

Neoporezovani sektor naglašava da su ove organizacije izuzete iz djela poreskih obveza u odnosu na privatno poduzetništvo.

Posmatrano sa pravnog aspekta, definicije neprofitnog sektora date su u zakonima pojedinih zemalja.

U razvijenim zemljama, neprofitni status ne dobija se registracijom organizacije po određenom pravnom propisu, već se stiče posebno propisanom procedurom, a dodeljuju ga nadležna ministarstva prema području delatnosti konkretne organizacije. Istom takvom procedurom se dobija i status organizacije koja može primiti donacije koje su oslobođene poreza. Takođe je jasno i precizno definisano kako se i u kojim vremenskim intervalima ta procedura mora obnoviti, kao i kako se taj status može eventualno i izgubiti.

3 Principi saradnje i koordinacije u neprofitnom sektoru

Snaga neprofitnog sektora bitno zavisi od sposobnosti pojedinačnih neprofitnih organizacija da međusobno sarađuju. Konkretna saradnja može varirati u širokom dijapazonu od jednostavne razmene informacija, pa do vrlo složenih organizacionih struktura (institucionalna saradnja, koja zahteva strukturne i organizacione promene unutar partnerskih ustanova); Vajner i Rej su, na primer, prezentovali dvadeset takvih oblika, naravno, na različitim nivoima (Winer& Ray, 1997). Partnerski odnosi mogu biti bazirani na potrebi da se intenzivira uticaj konkretnog projekta ili kampanje, ili pak na neophodnosti pružanja različitih usluga. Neformalan i kratkoročan odnos, bez prethodno definisanog cilja, predstavlja saradnju u najširem smislu; partneri obaveštavaju jedan drugog prosto o oblasti u okviru koje su oboje angažovani, pri čemu svaka organizacija zadržava svoj autoritet i sredstva. Ovakav partnerski odnos ne dovodi do rizika od konkurencije u pogledu liderstva ili načina raspodele sredstava. Klasičan primer saradnje na ovom, najjednostavnijem nivou, predstavljaju redovne konferencije za razmenu informacija između neprofitnih organizacija koje imaju neki zajednički interes (npr. organizacije koje rade sa decom, održe zajedničku godišnju konferenciju i usaglasе izdavanje zajedničkog informativnog časopisa) (Miková, Ondrušek i Mihálik, 2003, str. 26). Stalne konferencije, otvorene za redovne sastanke između različitih organizacija, takođe predstavljaju saradnju.

Za razliku od saradnje, koordinacija podrazumeva zvanične odnose; sem toga, i cilj je drugačiji; ovakav partnerski odnos je dugoročan i usmeren je na zajedničko delovanje unutar određenog prostora ili konkretnog programa. Koordinacija zahteva i određeni nivo planiranja i raspodele zadataka, kao i intenzivnu komunikaciju između neprofitnih organizacija.

Bez obzira na činjenicu da organizacije pri koordinaciji ostaju autohtone po pitanju odlučivanja, problem ipak mogu predstavljati razlike između nivoa moći koji svaki partner pojedinačno poseduje. Koordinacija zahteva izraženu sposobnost pregovaranja kao i visok nivo poverenja, ali zato za rezultat ima veću efikasnost.

U tom smislu, koalicije neprofitnih organizacija su u mogućnosti da planiraju i realizuju znatno obimnije projekte nego što to mogu pojedinačne neprofitne organizacije. Koalicije mogu biti *ad hoc* tipa, u cilju privremenog jačanja uticaja organizacija, a isto tako mogu biti bazirane na memorandumu (tada se od partnera unutar koalicije ne očekuje angažman oko nekih posebnih akcija van njihovog redovnog poslovanja, već je akcenat na davanju podrške nekoj inicijativi ili mišljenju koje treba objaviti).

Partnerstvo zasnovano na institucionalnoj saradnji, za razliku od prethodno pomenutih modaliteta, podrazumeva dugoročniji, složeniji odnos koji zahteva temeljno planiranje i dobro definisane komunikacijske kanale na svim nivoima. Neprofitne organizacije u tom slučaju stvaraju potpuno novu strukturu sa zajedničkom misijom i istovetnim ciljem, pri čemu svi partneri koji su involvirani pružaju doprinos sopstvenim ugledom i sredstvima.

3.1 Oblici integracije u neprofitnom sektoru

Kao i u komercijalnom sektoru, i u neprofitnom je evidentan rastući trend integracija. Ciljevi se najčešće tiču rešavanja finansijskih poteškoća kao i težnje da svoju misiju sprovedu na bolji način i široj osnovi, a modaliteti saradnje su mnogobrojni, od jednostavne razmene informacija, formiranja udruženja, koalicija, saveza i federacija, do potpunih integracija što podrazumeva spajanje neprofitnih organizacija. Međutim, za razliku od komercijalnog, u neprofitnom sektoru retko dolazi do preuzimanja jedne organizacije od strane druge. Moć neprofitnih organizacija upravo se zasniva na njihovoj sposobnosti da sarađuju i da se koncentrišu na svoju misiju, što minimizira verovatnoću sukoba oko prevlasti. Klasifikacije pojedinačnih oblika mogu biti vrlo fleksibilne; one se u praksi često menjaju. Mikova, Ondrušek i Mihalik daju primer mogućih oblika partnerstva između organizacija (2003, str. 27-28):

- Saradnja: zajedničko delovanje u kratkom vremenskom roku u cilju postizanja rezultata (npr. reakcija nevladinih organizacija na predlog nekog zakonskog akta);
- Koordinacija podrazumeva delovanje usmereno ka zajedničkom cilju, pri čemu organizacije usklađuju svoje aktivnosti; može se odnositi i na usklađivanje programa, uz zadržavanje kontrole nad procesom odlučivanja;
- Savez - podrazumeva udruživanje interesa sličnog karaktera ili strukture; u formi «organizacije koja organizuje druge organizacije»;
- Konfederacija: ujedinjenje u savez ili ligu;
- Koalicija je privremeni savez koji mobilise pojedince i grupe, stvoren radi određenog cilja; često se formiraju neformalne koalicije kako bi se reagovalo na konkretne poteze vlasti;
- Konsolidacija predstavlja spajanje više subjekata u jedan; uglavnom zahteva značajne strukturalne promene;
- Integracija je pravno ujedinjenje dve ili više organizacija u okviru kojih se zadržava ravnoteža moći; akvizicija nastaje ako postoji neravnoteža moći – tada jedna organizacija apsorbuje drugu;
- Federacija podrazumeva ujedinjenje putem sporazuma između članova, uz podređivanje njihovih ovlašćenja centralnom autoritetu;
- Task force je samoodrživa jedinica koja se obrazuje u jednu određenu svrhu, i često funkcioniše na zahtev višeg tela; npr. Task force za rad sa izbeglicama i raseljenim licima, u čiji rad su uključene različite organizacije koje se bave tim pitanjima, sa ciljem da se poboljša saradnja i izbegne dupliranje aktivnosti i ulaganja.
- Mreža podrazumeva labavu grupu, zasnovanu na razmeni informacija (npr. mreža ženskih grupa, formirana na principu razmene informacija preko mailing-liste; ženske grupe su pri tome isključivo vezane pravilima komuniciranja na listi); ovakva vrsta mreže služi kao dobra osnova za razvijanje drugih oblika partnerstva;
- Sporazum o zajedničkim ovlašćenjima je čin kojim zakonski konstituisane organizacije zajednički afirmišu određeni interes;
- Kolaboracija označava najviši nivo saradnje, vrlo često blisku saradnji na institucionalnom nivou koja zahteva usklađivanje programa involviranih partnera; u anglo-američkim zemljama ovaj pojam se prevashodno koristi u pozitivnom smislu, dok u mnogim istočno-evropskim zemljama, uključujući i balkanski region, a kao posledica iskustva iz perioda II svetskog rata, pojam kolaboracije ima uglavnom negativnu konotaciju.

4 Odnos neprofitnog sektora sa državom

Kada je reč o obliku koji treba da ima neprofitna, nevladina organizacija, generalno se može reći da treba da ima oblik koji najbolje pomaže ispunjenju funkcije koja odgovara trećem sektoru u smislu pružanja usluga i uloge javnog zagovaranja. U tom smislu su definisani i modeli koegzistencije državnog i trećeg sektora. Svaki od ovih modela takođe anticipira različito strukturisane neprofitne organizacije.

Struktura, karakter, i profesionalizam neprofitnih organizacija u najvećoj meri će zavisiti od uloge koju one imaju u društvu. Potrebe za aktivnostima u sferi opšteg dobra su, međutim, ponekad toliko izražene, da je samostalan angažman neprofitnih organizacija jednostavno nedovoljan; u takvim situacijama, postaje

jasna neophodnost interakcije između sva tri sektora. Tada postaje i aktuelno pitanje kako treći sektor, država i poslovni svet dele zajedničku odgovornost. Jedan od mogućih načina sistematizacije odnosa, koji, imajući na umu njihovu kompleksnost, svakako ne obuhvata sve aspekte odnosa između države i neprofitnih organizacija, podrazumeva pet modela za razumevanje odgovornosti države i trećeg sektora u pružanju usluga građanima (Kolarić, 1999):

Državno-socijalistički model:

Države u ovom modelu ima dominantnu ulogu; ona poseduje, finansira i kontroliše sve ustanove koje pružaju usluge, pri čemu građani nemaju mogućnost da usluge dobijaju iz drugih izvora. Privatne socijalne usluge praktično ne postoje. Obzirom da usluge koje država pruža imaju karakter monopola, uglavnom su rigidne i često neefikasne. Usluge neprofitnih organizacija su ograničene restriktivnim pravnim okvirom; crkva i dobrotvorne ustanove su ograničene u svojim aktivnostima. Obzirom na minimum prostora za funkcionisanje, neprofitne organizacije uglavnom imaju malo uticaja, većinom su svedene na volonterska udruženja i često služe kao veštačka demonstracija velikodušnosti države i moćne elite ili pak kao kontrolisani ventil za građansko nezadovoljstvo.

Socijaldemokratski model:

Država je u značajnoj meri odgovorna za pružanje usluga; pri tome, građani još uvek imaju mogućnost da kupe usluge na tržištu, čime imaju pristup širem ali i često skupljem asortimanu usluga. Neprofitne organizacije su prisutne samo marginalno i u visoko specijalizovanim oblastima; njihova uloga je minimizirana do nivoa dopune državnih usluga ili pružanja usluga koje nedostaju. Zato je uloga trećeg sektora uglavnom usmerena ka javnom zagovaranju, kontroli i konstruktivnoj kritici državnih institucija.

Konzervativno-korporativni model:

Prema ovom modelu, tržišne ustanove su od primarnog značaja. Tu se prevashodno misli na preduzeća, kao i na komercijalne usluge. Egzistiraju sistemi obaveznog osiguranja, regulisani od strane države, koja takođe preuzima odgovornost za nezaposlene koji nemaju mogućnost da koriste usluge privatnih organizacija. U ovom modelu, neprofitne organizacije moraju biti izuzetno profesionalne; one funkcionišu u izuzetno konkurentnom okruženju, gde su prinuđene da dokažu svoj kvalitet u poređenju sa državnim uslugama, koje se dotiraju putem sistema obaveznog osiguranja. Neprofitne organizacije se, usled toga, fokusiraju na usluge koje su neophodne ali nepopularne za državu, na inovacijske usluge, kao i na usluge čijom prodajom neprofitne organizacije obezbeđuju stabilan prihod i uslove za razvoj. Usled pritiska konkurencije, neophodno je da su neprofitne organizacije sposobne da profesionalno planiraju svoje aktivnosti i koriste marketing strategije u cilju što veće efikasnosti.

Hrišćanski model:²

Država je kod ovog modela, obzirom na ključnu ulogu crkvenih institucija, dobrotvornih mreža i neformalnih organizacija za javne usluge, involvirana i nudi usluge samo u slučajevima da ove ustanove zataje ili nisu u mogućnosti da te usluge ponude na zadovoljavajući način i po pristupačnoj ceni. Uloga dobrotvornih organizacija je nezamenljiva i upravo ovaj model omogućuje njihov pun razvoj. Obzirom na volonterski karakter, crkvene i dobrotvorne organizacije su u poziciji da usluge nude izuzetno povoljno, tako da je većina stanovništva u stanju da ih priušti. Takođe, usluge treba obezbediti jednako za sve grupe stanovništva, bez obzira na veroispovest. Neprofitne organizacije su lokalne i u pogledu profesionalne sposobnosti i odnosa sa javnošću direktno su povezane sa crkvenim i dobrotvornim strukturama.

Liberalni model:

Država, prema liberalnom modelu, samo obezbeđuje sigurnosnu mrežu ustanova i usluga za ljude bez novca i porodičnih veza, i za osobe koje nisu u mogućnosti da obezbede sebi podršku volonterskih organizacija. Svi ostali građani imaju šansu da pribave potrebnu uslugu na razvijenom tržištu; najznačajniju ulogu igra privatni, komercijalni sektor. Lokalno organizovane mreže neprofitnih i volonterskih organizacija nude usluge koje privatne ustanove ne pokrivaju, ili usluge za deo stanovništva koji ne može sebi da priušti usluge komercijalnih ustanova. Organizacije trećeg sektora se koncentrišu na usluge koje su nove i komercijalno nezanimljive, kao što su usluge za osobe u nevolji i socijalno ugrožene osobe. Stoga one treba

² Ili: "Katolički model".

da poseduju kreativne i vrlo društveno-orijentisane zaposlene i volontere, kojima je prioritet pružanje pomoći ljudima u nevolji.

5 Odnos neprofitnog sektora i lokalne vlasti

Lokalna vlast ima velika ovlašćenja u lokalnoj javnoj upravi i svakako predstavlja stabilan element društva u zemljama sa razvijenom pluralističkom demokratijom. Lokalna samouprava u zemljama koje se još uvek nalaze u procesu tranzicije, međutim, proces decentralizacije nije priveden kraju, te stoga i vlast na lokalnom nivou postepeno stiče ovlašćenja koja joj po pravu pripadaju, pri čemu je i finansijski slabo obezbeđena. Moglo bi se reći da nivo decentralizacije u post-komunističkim zemljama predstavlja jedan od jasnih znakova dostignutog nivoa demokratizacije. Decentralizacija, inače, u suštini znači prenošenje nekih kompetencija sa centralne na lokalnu vlast, uz istovremeno njeno ekonomsko osnaživanje kako bi lokalna vlast bila u stanju da realizuje kompetencije koje su joj delegirane. Promovisanje i podsticanje učešća građana u procesima odlučivanja na lokalnom nivou takođe predstavlja jedan od zadataka vlasti. To je ujedno i put ka zadobijanju legitimnosti institucija lokalne vlasti. U okviru sistema državne vlasti u celini, u državi gde postoji vladavina prava, javnim poslovima se uglavnom upravlja na dva načina, i od strane dva različita subjekta: na nivou politički organizovanog, nacionalnog društva, ili na nivou zajednice koja živi u određenoj oblasti koja je definisana opštinskim granicama (ili većim, regionalnim granicama, što upućuje na regionalnu samoupravu). Upravljanje javnim poslovima podrazumeva državnu upravu i lokalnu samoupravu. Postoji nekoliko modaliteta za pravljenje distinkcije između različitih statusa lokalne samouprave u okviru sistema javne vlasti (Miková, Ondrušek i Mihálik, 2003, str. 31):

- Državnu upravu sprovode uglavnom državni organi;
- U slučaju delegirane državne uprave, državnu upravu sprovode ustanove koje predstavljaju lokalnu samoupravu;
- Lokalna samouprava obavlja poslove koji spadaju u njenu nadležnost (ovde se radi o lokalnoj samoupravi u pravom smislu reči, sa potpunom slobodom u vršenju datih poslova) i deo poslova koji spadaju u nadležnost državne vlasti - delegirana državna uprava (tada je status u manjoj meri liberalan, obzirom da je uključena u sistem državne kontrole).

Treći sektor je, u razvijenim demokratijama, nerazdvojiva komponenta društva u celini; on uživa podršku društva i od njega se prirodno očekuje da ispuni određene zadatke.

U tranzicionim zemljama, s druge strane, treći sektor obezbeđuje ravnotežu u odnosu na društvo koje je instruirano od strane države. Zajedno sa lokalnom samoupravom, treći sektor utiče na smanjenje uticaja državnog autoriteta na društvo. Zato su evidentne težnje ka njihovoj uzajamnoj saradnji; različiti oblici takve saradnje često su i rezultat spontanog razvoja i obuhvataju čitav niz različitih oblika saradnje, od konsultovanja javnog mnjenja do delegiranja nekih poslova lokalne samouprave trećem sektoru. Analiza odnosa između lokalne samouprave i trećeg sektora ukazuje na čitav niz problema koji se javljaju u praksi. U suštini, partneri s obe strane često slabo razumeju jedan drugog. Često potpadaju pod uverenje da druga strana nije u stanju da razvije odnose, ili da su pozicije i interesi strana istinski nespojivi. U tom kontekstu, takođe je uobičajeno da postoje određene zablude koje stvaraju utisak da postoje neoborive istine, što je situacija koja ozbiljno ugrožava svaku mogućnost za razumevanje.

Kada je reč o uzrocima postojanja ovakvih stavova, treba svakako imati u vidu promene koje su se desile u tranzicionim zemljama, a koje su i građane i predstavnike novih vlasti zatekle nespремne.

Sa ove vremenske distance, očigledno je da je postojalo široko rasprostranjeno očekivanje da će pad nedemokratskih režima sam po sebi doneti demokratizaciju društva, otvaranje institucija i povećanu participaciju građana u procesu odlučivanja. Zatečena, glomazna administracija, imala je ukorenjene navike, dok su se novopridošli našli u situaciji da istovremeno rešavaju stare, nasleđene probleme i istovremeno implementiraju nove, demokratske forme funkcionisanja. Tamo gde je bilo boljih uslova, već ranije stvorenih osnova, napredak je najočigledniji. U tom smislu, nisu retki primeri da su izabrani funkcioneri, kao i zaposleni u lokalnoj samoupravi, pokazali volju da pored svakodnevnog posla prolaze različite vrste obuke

u cilju sticanja novih znanja i vještina koje nose dobit i na ličnom i na profesionalnom planu. To je jedan od načina da se gradi novi, demokratskiji odnos između vlasti i građana i razvija osećaj odgovornosti i na jednoj i na drugoj strani.

Međutim, u zemljama u kojima je opstanak komunističkih režima podrazumevao centralistički način upravljanja, manje ili više izražen, građanima je ostao izražen utisak da se odluke donose daleko od njih i da su u pitanju «nedodirljive instance». Jaz između ova dva pola društva praćen je snažnim osećajem nemoći običnih ljudi da bilo šta promene.

Imajući sve ovo u vidu, lokalne vlasti moraju biti otvorene i transparentne kako bi motivisale građane da učestvuju aktivno u životu svoje lokalne zajednice. U tom smislu, uloga civilnog društva u ovom procesu nije zanemarljiva, obzirom da ono u značajnoj meri može delovati podsticajno. Sem toga, u praksi je prisutan i fenomen «optimalnosti izolacije»; naime, neki pojedinci ili grupe mogu imati koristi od lokalne samouprave koja radi u izolaciji i na netransparentan način (obično onda kada ima više veza sa moćnim lokalnim privrednim faktorima nego sa građanima, na koje bi po pravilu trebala da fokusira svoju pažnju). Proces saradnje zahteva ispunjenje nekoliko bazičnih uslova (Miková, Ondrušek i Mihálik, 2003, str. 36):

- Učesnici treba da uspostave i jačaju obostrano poštovanje;
- Saradnju treba početi i razvijati progresivno;
- Zainteresovane strane treba da su nezavisne;
- Strane bi trebalo da se upuste u lične diskusije;
- Učesnici treba da ustanove pravila procedure i odlučivanja;
- U toku procesa saradnje treba da dođe do obostranog razumevanja razmatranih pitanja;
- Rešenja treba nalaziti kroz konstruktivni dijalog o razlikama;
- Optimalan modalitet podrazumeva donošenje odluka konsenzusom;
- Bitan uslov procesa je zajednička odgovornost za odlučivanje i upravljanje sferom prema kojoj je grupa orijentisana;
- Proces treba da omogući obostranu edukaciju strana koje učestvuju.

U nastavku je naveden konkretan primer saradnje na inicijativu lokalnog trećeg sektora. Iako na prvi pogled deluje idealizovano, treba primetiti da je traženje zajedničke prednosti jedno od prvih koraka ka «zdravoj», dugoročnoj međusobnoj saradnji.

PRIMER 1. RAZVOJ SARADNJE NA INICIJATIVU LOKALNOG TREĆEG SEKTORA

“Zamislite sledeću situaciju. Vi ste udruženje građana koje je okrenuto društvenim oblastima, uglavnom deci i omladini. Lokalna samouprava ima obavezu da vodi brigu o porodici i deci, ali najnovijom procenom društvenih problema ispoljila se potreba da njen glavni cilj budu problemi starijih sugrađana. Mada niste zadovoljni takvom orijentacijom, odlučite da potrebe opštine raspravite unutar svoje organizacije i tražite prostor za saradnju.

Obzirom da znate da lokalna samouprava nema kapaciteta da u potpunosti reši ovaj problem, počinje da vam se razvija ideja kako da postavite projekat koji će uključivati starije sugrađane u specifične aktivnosti dece i omladine (odlazak u kupovinu, prikupljanje i beleženje lokalnih narodnih pripovedaka, tradicija, i običaja, itd), što bi obema stranama bilo od koristi.

Svesni ste da lokalna samouprava malo toga zna o vašem udruženju, pa pripremite kratak, informativni dokument na jednoj strani koji vrlo jasnim rečnikom rezimira najvažnije aspekte organizacije. Saznate koji predstavnici su naklonjeni pitanju dece i omladine, i dogovorite lični sastanak sa njima. Obavestite ih o svojoj organizaciji i planovima za saradnju, a takođe saznate njihova mišljenja o tome kako se informacije mogu prenositi drugim predstavnicima. Dogovorite sličan sastanak sa gradonačelnikom. Cilj prvog sastanka je da objasnite svoje ciljeve i zatražite odgovarajući prostor za saradnju. Nakon godinu dana saradnje na specifičnim aktivnostima, lokalna samouprava ponovo proceni svoje ciljeve u društvenim oblastima i odluči da stvori više mogućnosti za decu da oplemenjuju svoje slobodno vreme. Ovo otvara nove mogućnosti za saradnju, i odluči se da ove ciljeve treba dopuniti aktivnostima vaše organizacije.”

Izvor: Miková, K., Ondrušek, D. i Mihálik, J.: Javno zagovaranje i učešće javnosti u okviru promena društvenog razvoja, PDCS, Beograd, januar 2003., str. 34.

Praksa je pokazala da lokalna samouprava i treći sektor imaju odlične predispozicije za međusobno razumevanje i saradnju, jer (Miková, Ondrušek i Mihálik, 2003, str. 34):

- Predstavljaju decentralizovane elemente u društvu;
- Obe strane blisko sarađuju sa lokalnom sredinom; njihov primarni interes je da traže podršku unutar zajednice;
- Korisnici u oba sektora su isti i njihove potrebe mogu se ispuniti efikasnije ako postoji međusobna saradnja;
- Potrebe i kapaciteti često se u značajnoj meri dopunjuju;
- Kod organizacija trećeg sektora koje su okrenute opštim interesima postoji direktno preklapanje misija sa obe strane;
- Obe strane predstavljaju aktivan građanski stav;
- Stav lokalne samouprave ka aktivnim građanima lokalnog trećeg sektora ima aspekt stvaranja mnjenja, što je često vrlo bitno za lokalnu samoupravu, sa aspekta političkog rejtinga.

Ukoliko predispozicije za međusobno razumevanje i saradnju nisu izražene u pojedinim situacijama, onda to najčešće nije zbog osobina lokalne samouprave ili trećeg sektora, već zbog osobina određenih pojedinaca, njihovog nivoa svesti, i da li su i na koji način sposobni da komuniciraju.

Dešava se, takođe, da potencijal za međusobnu saradnju lokalne samouprave i trećeg sektora ostane neprimećen na obe strane. U tranzicionim zemljama takva situacija može da nastane jer su obe strane relativno nove u društvu, i zato što su, konsekvantno, nepoznate ustanove širem okruženju, a time i jedna drugoj. Sem toga, čak i u razvijenijim zemljama postoji zabluda o ustaljenom rivalstvu trećeg i prvog sektora, što je karakteristično za radikalniju aktivnost trećeg sektora, i što svakako može da predstavlja prepreku za kvalitetnu saradnju. Međutim, u praksi je, kao inicijalni akt, često dovoljno upoznavanje sa interesima i potrebama koje postoje na obe strane, i to će, u najvećem broju slučajeva, otkriti oblasti i mogućnosti međusobne saradnje.

6 Zaključak

Na osnovu prethodnih razmatranja zaključujemo da nema razvoja demokratskog društva bez formiranja i aktivne uloge civilnog društva u njemu, te da pravna regulativa, pored individualnih sloboda i drugih prava, omogućava svaki vid udruživanja građana. Obzirom na ulogu koju ima u društvu, a koja se ogleda u pokretanju i rešavanju pitanja i problema od javnog interesa, treći sektor ne bi trebao biti marginalizovan.

Stoga, jačanje vlastitih snaga neprofitnih organizacija kroz; postavku jasnijih ciljeva, efikasniju unutrašnju organizaciju, uspostavljanje partnerskih odnosa i međusobnu saradnju, promociju i uključivanje građana u kreiranje, monitoring i realizaciju projekata od društvenog interesa, danas predstavlja imperativ. Mnogo neiskorištenog potencijala ostaje u ovom sektoru, posebno u zemljama u razvoju, stoga bi trebalo raditi na izgradnji većeg poverenja i boljeg imidža u društvu.

Nevladin sektor je odgovoran donatorima, ali je neophodno povećati odgovornost i prema društvu i povjeriocima. Izgradnja pozitivnog imidža nije jednostavan proces i ne stvara se „preko noći“, ali je definitivno ključni faktor u uspešnom pozicioniranju trećeg sektora u modernom, demokratskom društvu.

7 Literatura

Bežovan, G.: *Neprofitne organizacije i kombinirani, model socijalne politike*, Rev. soc. polit., god. II, br. 3, str. 195-214, Zagreb, 1995.

Kolarič, Z.: *The Non-profit Sector as a Service Provider in Different Types of Welfare* Univerzitet Džon Hopkins, Baltimor, 1999.

- Miková, K., Ondrušek, D. i Mihálik, J.: Javno zagovaranje i učešće javnosti u okviru promena društvenog razvoja, PDCS, Beograd, januar 2003.
- Mitić.B.: *Marketing neprofitnih organizacija*, Univerzitet PIM, Banja Luka, 2012.
- Winer, M & Ray, K.: *Collaboration handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, Amherst, Fondacija H. Vajlder, Sent Pol, 1997.

CORRELATION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND INTUITIVE DECISION-MAKING STYLE AMONG TOP AND MIDDLE-LEVEL MANAGERS IN SLOVENIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY

Ivan Erenda

TPV d.d.,

Kandijska cesta 60, 8000 Novo mesto, Slovenia

E-Mail : ivan.erenda@gmail.com

Maja Meško

Faculty of Management, University of Primorska,

Cankarjeva 5, Koper, Slovenia

E-Mail : maja.mesko@gmail.com

Boris Bukovec

Faculty of organization studies, Novo mesto, Slovenia

E-Mail : bukovec.boris@siol.net

Abstract

A high level of dynamics in automotive industry requires a high level of skills from its managers to deal with the surprising and unexpected new challenges. According to the testimony of scientific evidence through the use of intuition and in time limited resources, decision-making can improve the time needed to solve them, as well as improve the quality of decisions. The main purpose of the study is to identify possible correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making among top and middle-level managers in Slovenian automotive industry. The study included 150 managers in Slovenian automotive industry. The data was collected by using two questionnaires. The first questionnaire was used in order to determine emotional intelligence (SSEIT questionnaire) and the second questionnaire was used to identify decision-making style (GDMS questionnaire) among researched managers. Statistical analysis was carried out using SPSS for Windows 17.0, which showed high correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making style among top and middle-level managers in Slovenian automotive industry.

Keywords: emotional intelligence, decision-making style, intuition, top and middle-level managers in Slovenian automotive industry.

JEL classification: C12, C15, M12.

1 Introduction

The automotive industry is an industry with a long tradition, high economic power and influence. This is one of the world's major industries, which has a significant impact on the overall national economy of the country in which it is directly or indirectly present. It covers enormous material, energy, scientific development, service, and human resources.

Technological development and innovation are the main power factors of success in the automotive industry. This applies to the development, new markets penetration, as well as continuous adaptation of organizations and competencies of their staff. Competencies which individuals acquire through regular schooling are usually no longer sufficient and need to adapt a rapid change and growing need for innovation and creativity trend of automotive industry. This is the need to identify the key characteristics of successful individuals in the automotive industry that are becoming increasingly important. Rational decision-making as the dominant mode of management has a long tradition of theories of management and operations (Hitt, Black and Porter, 2005) but in the last decade the interest in intuition as an effective way to manage has been

increasingly growing (Robbins, 2005). Exploring intuition began in the mid-eighties. This period, primarily in the United States caused a large number of studies whose findings showed that the tangible value of intuition in modern organizations, as well as the existence of the fact that in certain areas and at all levels of management, this capability is becoming a prerequisite of existence (Jelovac, 2009). During studying and researching the phenomenon of intuition in modern management some new dimensions of intuition appeared and practical application of the latter is increasingly gaining ground. Under the managerial core competencies Weick and Sutcliffe (Weick and Sutcliffe, 2001) also involves the capacity to cope with the surprising and unexpected new challenges, which can according to the testimony of scientific evidence through the use of intuition in time of limited resources, decision-making, improve the time needed to solve them, as well as improve the quality of the decision. A study of managers in small and medium-sized enterprises, has proved the existence of a high degree of correlation between the managers with an intuitive style of decision-making and favorable results in their organizations (Sadler-Smith, 2004). This study revealed similar findings as the study authors Westcott (Westcott, 1968), Agor (Agor, 1986), Andersen (Andersen, 2000), Khatri and Ng (Khatri and Ng, 2000) and Isenberg (Isenberg, 2001), which have shown a positive correlation between intuitive decision-making and efficiency and effectiveness of the organization.

This article talks about the partial results of the survey "Competencies intuitive operation top and middle managers of Slovenian automotive industry" and determining the existence of a correlation between emotional intelligence and intuitive decision-making of top and middle managers in Slovenian automotive industry.

2 Emotional intelligence

Interest in emotional intelligence (EI) has increased greatly over the last decade.

Although some researchers and practitioners have been quite optimistic about the importance of EI in organizations, critical questions remain about the concept, theory, and measurement of EI (Conte, 2005). The concept of EI was first identified by Peter Salovey and John D. Mayer in 1990. They said that the EI is defined as a set of capabilities for monitoring their own and foreign feelings and emotions, the distinction between them, and use of this information to keep their minds and behavior (Goleman, 1995). The concept of EI was finally established after the publication of Emotional Intelligence (1995), author Daniel Goleman. In the second part, Working with Emotional Intelligence (1998) (Pečjak and Avsec, 2003) he wrote that 25 different emotional skills that should form the construct of EI, and divided them into two groups: personal and social skills. The first ones decide on how to manage yourself and the others how well we manage relationships. Among the personal skills would fall skills: awareness of self (emotional awareness, accurate selfassessment, self-confidence), self-control (self-control, trustworthiness, conscientiousness, adaptability, perceptiveness for innovation) and motivation (the tendency towards the goal, commitment, initiative, and optimism). The social skills would imply: empathy (includes understanding of others, growth and development of others, helpfulness, commitment to diversity and commercial awareness) and social skills (influence, communication, conflict management, leadership, promoting change, grooming, cooperation and team skills) (Pecjak and Avsec, 2003).

3 Intuitive decision making style

“Intuition is a process of thinking. The input to this process is mostly provided by knowledge stored in long-term memory that has been primarily acquired via associative learning. The input is processed automatically and without conscious awareness. The output of the process is a feeling that can serve as a basis for judgments and decisions” (Gladwell, 2008). People are often able of direct understanding of truth-the essence of which in times can be quite not obvious or hidden, and may even be contrary to common sense. Occasionally, we are able to withdraw from their own frame of knowledge, facts, logical thinking, existing thought patterns and solve the problem just like that, on the basis of something for which we know that we have and we do not know how and when we gain. In these cases, it is an area of intuitive thinking and decision-making. Intuition is known to a lot of people. Despite the fact that they rarely contemplate about it

is nevertheless consciously or unconsciously often used. Gladwell argues that the ability to read fragments of data is not a special gift, which only a few have, but the main function of the human brain. Intuition is not used until we realize we need to quickly resolve a problem or find ourselves in unfamiliar circumstances (Betsch, 2008). He said that fragments of the data are used in intuition, because we have to and we also rely on them even though we focus on them only for a second or two. Intuition cannot be inferred by an algorithm by which we come to certain conclusions. Our starting point is the unconscious level, where information is not accessible to consciousness. Intuition is related to the human subconscious mental processes and includes all previous experience to support our findings. The most important role in the process of solving problems which managers face is both rationality and reasonableness-causality. Namely, solving problematic situations in this manner is polished, already used and can therefore be augmented, have its own facts, its limitations and its logical conclusions, which may, if necessary, be controlled. But rationality alone does not necessarily mean the best solution for many problems, especially not for complex-multi-faceted problems which do not completely clear the input data and the solutions require resources (for example, sufficient time). In this case, the manager meets a completely new situation which he has never experienced in his career. The situation can be compared to a computer, which is programmed to solve certain types of problems. But when a problem occurs, for which the program does not exist yet, the problem is at the moment for a specific computer unsolvable. In these situations, which are in times of insecurity increasingly more visible, intuitive decision-making is increasingly gaining in importance.

Many managers report using intuition in their decision-making, in spite of the deeply rooted bias against non-rational methods (Agor, 1984a; Agor, 1984b; Dean, Mihalasky, Ostrander, and Schroeder, 1974; Isaack, 1978; Mintzberg, 1976; and Rowan, 1986). Managers report using intuition which ranges from inferential processes, performed under their own pre-existing database (Agor, 1986a,b,c,d) to acceptance and use of predictive abilities (Dean, Mihalasky, Ostrander, and Schroeder, 1974). Successful decision-makers have been found to have great predictive abilities (Cosier and Alpin, 1982; and Dean, Mihalasky, Ostrander, and Schroeder, 1974). However, many managers remain unwilling to acknowledge their use of intuition, fearing negative responses from their colleagues (Agor, 1986a, 1986b, 1986c, 1986d). Additional researchers who influence this study are Barnard (1968), Vaughan (1979), Hermann (1981), Isenberg (1984), Simon (1987), and Parikh (1994) (Fields, 2001).

The main purpose of the study is to identify a possible correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making among top and middle-level managers in Slovenian automotive industry. Because we believe that correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making exists, we developed main hypothesis: H1: there is a statistically significant correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making among top and middle-level managers in Slovenian automotive industry.

4 Methodology

4.1 Sample

The sample frame (N) of planned research represented the top and middle-level managers of Slovenian companies, which operate mainly in the automotive industry. In this context, micro-companies, due to the high degree of specificity, were exempted from the sampling frame. The target population also excluded companies whose primary or predominantly own activity does not represent the automotive industry. The basic starting point for determining the input data of the target population in planned research was based on the actual queries from the register of business entities (AJPES) database and data on the current members of the Slovenian Automotive Cluster (ACS). For the reason of the relatively small sample frame - 250, the sample, i.e. interviewed population (n), equals the sampling frame survey ($N = n$). Most of the respondents were between the ages of 31 and 40 years (44.4%), one third of them were between the ages of 41 and 50 years (33.3%), followed by 51-60 years category (13.3%). Most of the respondents have between one and five years of managerial experience (30.6%), followed by those with experience of 6 to 10 years (27.6%) and

16 years or older (19.4%). Slightly more than half (52.6%) respondents have a university degree, followed by those with a higher education (20.0%) and with a high school education or lower (15.6%). Most participants in the survey currently hold the Head of Department position or Project manager position (49.3%), followed by Field Directors (22.4%) and Area Managers (14.9%).

4.2 Instruments

The instrument to measure emotional intelligence and intuitive decision making style was adapted from previous researchers. The data was collected by using two questionnaires.

The first questionnaire was used in order to determine emotional intelligence (SSEIT questionnaire) and the second questionnaire was used to identify decision-making style (GDMS questionnaire) among researched managers. SSEIT (Schutte Self-report Emotional Intelligence Test) questionnaire consists of 33 claims, which are answered on a scale from 1 (never) to 5 (always). Three arguments are scored in the reverse order ("I find hard to understand non-verbal messages of other people." "When I face the challenge, I give it up, because I think I cannot do it." "It's hard to understand why people think on their own."). Greater the sum of the claims, higher emotional intelligence we measure. The minimum value may therefore be 33 and the maximum 165 points.

GDMS (General Decision Making Style) consists of 25 claims on the basis of which we get five different styles of decision making: rational, intuitive, dependent, avoidant and spontaneous. Data obtaining method was online survey. The main reason for selecting particular data collection method is in the economy and in adaptation of the method to the general mode of action to the research population.

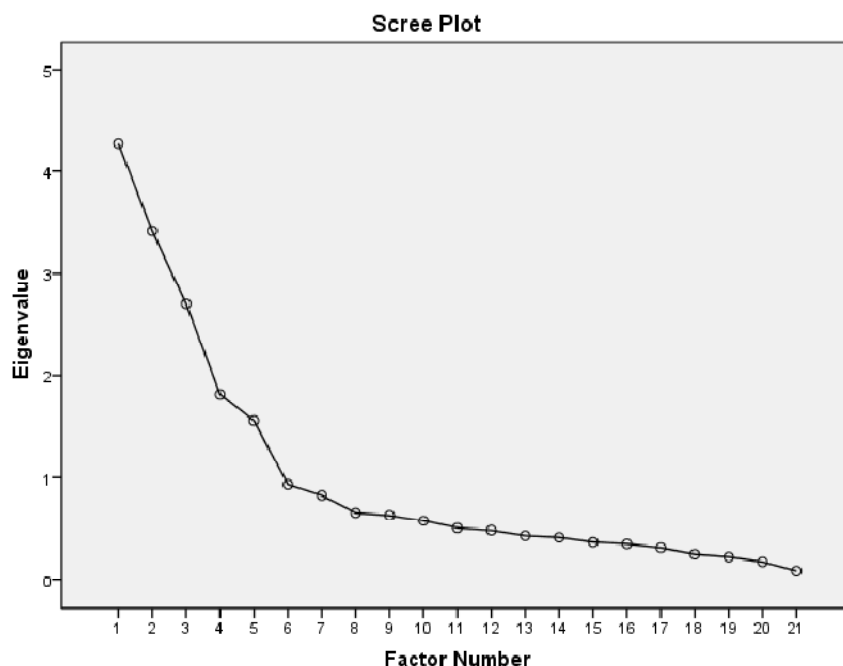
4.3 Data processing

We conducted a factor analysis first in which we verified whether the case in our decisionmaking styles arranges in five groups, i.e. factors. To determine the impact of emotional intelligence to the intuitive decision-making, we carried out a regression analysis using the Enter method.

4.4 Results

The sample is small (factor analysis was conducted on 113 respondents), but nevertheless satisfies the minimum conditions for the implementation of the factor analysis that the number of units is at least 5 times greater than the number of variables involved. Variables are approximately normally distributed, with no multicollinearity. Bartlett's test was statistically significant ($\alpha = 0.000$), the value of KMO test amounts to 0,733, what makes the data suitable for factor analysis. With the factor analysis using the PAF method and varimax rotation, we get five factors, which have eigenvalues greater than 1. After rotation, the first factor explains 14.0% of the variance, the second 11.9%, 11.8% in the third, fourth 9.5%, the fifth factor of 8.5% of the variance. The total explained variance of 55.7%.

FIGURE 1. SCREE PLOT



The only significant factor for our study is the one that includes the variables of intuitive decision-making. This is factor 3, which contains four variables: " When taking a decision, I try to rely on my intuition.", " When taking a decision, I try to rely on my instincts.", "When taking a decision, I trust my inner feelings and responses." and " When taking a decision, it is more important that I think it's the right decision, as to have a reasonable argument for it." To determine the impact of emotional intelligence in intuitive decisionmaking, we carried out a regression analysis using the Enter method. For the dependent variable, we took the factor of intuitive decision-making, the independent variables are all variables that measure emotional intelligence.

TABLE 1. SUMMARY OF REGRESSION BY ENTER METHOD

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,605	,366	,067	,94585606

The prognostic variables explained 36.6% of the variability of intuitive decision-making (Table 1).

TABLE 2. ANOVA BY ENTER METHOD

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	36,101	33	1,094	1.223	,238
Residual	62,625	70	,895		
Total	98,726	103			

Regression model is not statistically significant ($\alpha = 0.238$) (Table 2). We have tried to carry out a regression by a Stepwise method. In this case, we obtain two regression models.

TABLE 3. SUMMARY OF THE REGRESSION MODEL BY STEPWISE METHOD

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,323	,105	,096	,93092878
2	,378	,143	,126	,91547327

The first explained 10.5% of the variability, while the other 14.3% of the variability of the dependent variable. As compared to the coefficient of determination the second model is better, we consider only this one (Table 3).

TABLE 4: ANOVA BY STEPWISE METHOD

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	10,330	1	10,330	11,920	,001
	Residual	88,396	102	,867		
	Total	98,726	103			
2	Regression	14,079	2	7,040	8,400	,000
	Residual	84,647	101	,838		
	Total	98,726	103			

Model 2 is statistically significant ($\alpha = 0.000$) (Table 4). Model included only variables "Emotions are one of the things that make life worth living." and "By listening to the tone of voice you can recognize people's feelings." Both have a statistically significant impact.

5 Discussion and conclusion

The survey included 136 respondents, 81.3% of whom were men. Most of the respondents were between the ages of 31 to 40 years (44.4%), followed by age group 41-50 years (33.3%). Respondents have from one to five years of experience (30.6%), 6 to 10 years (27.6%) or. 16 years or more (19.4%). Slightly more than half (52.7%) of respondents have university degree. Slightly less than half (49.3%) participants hold the Head of Department position or the Project manager position. On average, respondents are in the upper quarter of emotional intelligence as they have collected 127.9 points out of 165 possible. With the factor analysis, we have examined whether the decision-making styles are assigned to five groups in our case. It turns out that this is true. We were interested only in factor that contains the variables of intuitive decision-making. Factor contains four variables that are otherwise substantially in this set. The fifth variable in the questionnaire was discarded due to lack of communalities. On average, respondents often decide intuitively, significant differences emerge by gender. On average women decide slightly more intuitively than men. By regression analysis, we examined the intuitive decision-making relationship with emotional intelligence. According to the Stepwise method we yield a model that is statistically significant, and by which 14.3% of the variability of the dependent variable is explained. In the model, there have been included only variables "Emotions are one of the things that make life worth living." And "By listening to the tone of voice you can recognize people's feelings." Both have a statistically significant impact. The results of the study partly supported the hypothesis, which says that the statistically significant correlation between level of emotional intelligence and intuitive decision-making among top and middle-level managers in Slovenian automotive industry exist.

This study was constructed on the valid models and provides a contribution to the theory about intuitive decision-making style and emotional intelligence. The contribution is that this research explored the

relationship between manager emotional intelligence and intuitive decision-making style. Recommendations for future research include expanding the research to different industries not only automotive industry. Thus, the similar study can be conducted with expanded sample size. The present study investigates intuitive decision-making styles while the future research can be conducted by utilizing the other decision-making styles which are not included in current study.

6 References

- Agor, W. (1986a). How top executives use their intuition to make important decisions. *Business Horizons*, January-February 29 (1), 49-53.
- Agor, W. (1986b). Managing brain skills to increase productivity. *Personnel*, August 42-46.
- Agor, W. (1986c). The logic of intuition: How top executives make important decisions. *Organizational Dynamics*, Winter, 5-18.
- Agor, W. (1986d). The logic of intuitive decision-making: A research-based approach for top management. New York: Quorum Books.
- Agor, W. H., 1986. The logic of intuitive decision making: A research based approach for top management. Westport: Quorum Books.
- Andersen, J. A., 2000. Intuition in managers. Are intuitive managers more effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46-67.
- Barnard, C.I. (1968). The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press.
- Betsch, T., 2008. The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making. In H. Plessner, C. Betsch, & T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgement and decision making* (pp. 3-22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Conte, J.M. A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433-440 (2005).
- Fields, A., F., 2001. A Study of Intuition in Decision-Making using Organizational Engineering Methodology. http://www.oeinstitute.org/dissertation/Ashley_Fields_dissertation.pdf. Download August 25th 2013.
- Gladwell, M., 2008. Moč mišljenja brez razmišljanja. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba d.d.
- Goleman, D., 1995. Emotional Intelligence. New York: Bantam.
- Hermann, N., (1981). The creative brain. *Training and Development Journal*, October.
- Hitt, M. A., Black, J. S., in Porter, L. W., 2005. Management. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Isenberg, D. (1984). How senior managers think, *Harvard Business Review*, November-December, 81-90.
- Isenberg, D., 2001. How senior managers think. *Harvard Business Review*.
- Jelovac, D., 2009. Izzivi razvoja organizacije. Ljubljana: Založba Agathos.
- Khatri, N. in Ng, H. A., 2000. The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations* 53 (1): 57-86.
- Parikh, J. (1994). Intuition: The new frontier of management. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Pecjak, S in Avsec, A. Konstrukt emocionalne inteligentnosti. *Psihološka obzorja*, 12, 1, 55-66 (2003).
- Robbins, S. P., 2005. Essentials of organizational behavior (8th.th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Sadler-Smith, E., 2004. Cognitive style and the management of small and medium sized enterprises. *Organization Studies*, 25(2), 155-181.
- Simon, H. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1 (1), February, 57-64.
- Vaughan, F. E. (1979). Awakening intuition. New York: Anchor Books.
- Weick, K. E., in Sutcliffe, K. M., 2001. Managing the unexpected. San Francisco: Jossey-Bass.
- Westcott, M. R., 1968. Psychology of intuition. A historical, theoretical, and empirical inquiry. New York: Holt, Rinehart & Winston.

INTERGENERATIONAL RELATIONSHIPS AND COOPERATION IN SLOVENIA

Maja Meško

University of Primorska,
Faculty of Management, Koper, Slovenia
E-Mail: maja.mesko@fm-kp.si

Maja Pungeršek

University of Primorska,
Faculty of Management, Koper, Slovenia
E-mail: maja.pungersek@gmail.com

Jana Sulkan

University of Ljubljana
Faculty of Sport, Ljubljana, Slovenia
E-mail: jana.sulkan@gmail.com

Zlatka Meško Štok

University of Primorska,
Faculty of Management, Koper, Slovenia
E-mail: zlatka.stok@fm-kp.si

Abstract

Population ageing and the current crisis require a new solidarity between generations. With low birth rate and the prolongation of life, the classic inter-generational relationships in Slovenia are quickly changing, therefore it is demanded from policymakers, that in cooperation with experts and civil society, they re-define them. The purpose of the research is to study and analyse intergenerational connectedness by way of reviewing the current situation. The prevalence of older generation is increasing more and more. Older people often encounter problems like loneliness, depression, loss of motor and functional abilities. They are also prone to various illnesses. For elderly, loneliness especially can represent a common problem which makes their past rich lives empty and unworthy. On the basis of the survey conducted, activities that could bring together different generations are suggested. The study focuses on two groups: the young and the old generation. The questionnaires were designed for each of these groups separately. Thus we managed to compile the needs and wishes of both target groups. The complementary knowledge of our study contributes to a new level of quality in the field of intergenerational cooperation and health improvement. Moreover, it contributes to a better integration of lonely elderly people as well as young people deprived of physical social integration due to the negative influence of advanced technologies.

Keywords: intergenerational relationships, intergenerational cooperation, crisis in Slovenia.

JEL classification: A13, C12, C15, H12, M14

1 Introduction

In most professional literature, the old age is defined as a period in one's life beginning at the chronological age of 65, however, several researchers have claimed that this boundary should be moved towards the age of 70 or 75 (Russi Zagožen, 2001; Čehić, 2011). Defining the old age is a problematic issue as there are great differences between the individuals of the same chronological age. For this reason, chronological age is distinguished from functional age which indicates the objective condition of an individual at a certain age

and from psychological age which is related to an individual's personal perception of their own age (Russi Zagožen, 2001).

The average life expectancy is increasing and the number of the elderly is growing. However, for the most part, the elderly are not helpless individuals but an active and increasingly demanding part of the population, which is due to better life and health conditions. Representing a great part of the population reflects in greater social power, which is the main reason why more and more attention is paid to the third generation. In order to fill their needs, many clubs and associations have been established and education programs introduced. They are also special newspapers aiming at this group. If the average age really rises up to 90 in the future, as some predict, we may witness a century of the third generation, which will cause severe economic, social, family and other problems that will be hard to resolve (Pečjak, 1998; Čehić, 2011).

The third age can be very pleasant and enjoyable if we plan it with care and do something for ourselves and our health. As the quality of life increases, the life expectancy increases as well. Therefore, it is essential for the elderly to remain functionally independent to the highest degree possible. Regular and adequate level of physical activity can be beneficial. (Videmšek, Cvetković, Mlinar, Meško, Štihec and Karpljuk, 2008). By practising sports and other physical activities in groups, the elderly can also improve their social contacts and avoid isolation and loneliness which is nowadays a very common distress for people at that age. When people get retired they have more time for themselves, nevertheless, this could also lead to isolation and a rapid impairment of life functions.

It is of utmost importance to prepare for the third age before it arrives. One should plan his future activities and keep in touch with his generation as well as with the young. This way, the transition from working life to retirement can be smoother and in several cases less stressful as a retired person becomes aware of their inconvenience.

In some Slovenian cities there are different day centres that provide educational, cultural and sports activities where the elderly can spend their free time (Čehić, 2011). There they socialize, meet new people and plan different group activities, like dance classes, excursions and other activities. Day centres should provide appropriate space, time, care and social environment. This is where the elderly socialize with their peers, get help and support for solving their problems and spend quality free time.

2 Problems of the elderly (Physical and mental health issues of the elderly)

The elderly often suffer from chronic diseases as cardiovascular diseases, respiratory diseases, extremities dysfunction, cancer and diabetes. (Accetto, 1987; Videmšek, Cvetković, Mlinar, Meško, Štihec and Karpljuk, 2008). In addition to this, the elderly suffer from geriatric syndromes or diseases which are almost exclusively associated with the old age, like urinary and fecal incontinence, bedsores, memory disorders (e.g. dementia), osteoporosis and other (Turk, 2004).

In the research conducted in Slovenia, it was established that high blood pressure is the most common health issue in the elderly, followed by spinal dysfunction, joint diseases and high cholesterol (Videmšek, Cvetković, Mlinar, Meško, Štihec and Karpljuk (2008). The Slovenian annual medical report from 2001 also showed that the elderly in Slovenia

most often ask for medical help for the following reasons: musculoskeletal system diseases, connective tissue diseases, cardiovascular diseases, digestive diseases and injuries (Ramovš, 2003). According to global epidemiological data, chronic degenerative diseases and diseases of the sense organs are the most common in the elderly. It is estimated that 55% of people aged over 65 have severe degenerative changes in joints, 35% to 40% suffer from cardiovascular diseases, 45% have high blood pressure, approximately 40% have sight impairment and 25% has hearing impairment (Tang, Chen and Krewski, 2003). However, the incidence of all of these diseases increases rapidly with aging as well as the possibility for more diseases occurring at the same time. (Videmšek, Cvetković, Mlinar, Meško, Štihec and Karpljuk, 2008). In 2004, health problems were the most common reason for the elderly to be placed into homes for the aged; as much as 76% of the elderly were put into a home for the aged because of their health condition. Second most common reason is

old age (7.3%), while other reasons are mostly of social or personal nature (16.7%) (Turk, 2004; Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2010).

Older people often suffer from loneliness which is a common distress in this period of life. The elderly that are lonely start to feel empty and see their past as unworthy even though they have had rich life-experiences. We often hear them say: »It wasn't worth it!«. They isolate themselves and start to lead more and more miserable existence (Ramovš, 2003). An older person that lives a life of idleness and loneliness is at first bored and often angry for no good reason, while later he becomes passive, indifferent and inactive. This apathy leads further on into the loss of liveliness and interest and deterioration of mental and physical functions (Stoppard, 2003).

3 Intergenerational cooperation

A man lives his life as an individual, as a member of micro-social groups and as a member of macro-social communities. An individual's social functioning strongly depends on the quality of his cohabitation in all three micro-social groups: family, job and private company (Ramovš, 2003).

When the time of retirement arrives, one normally stops socializing at job and starts socializing while engaging in hobbies and other activities which often depend on private company. These contacts may be lost if one do not strive to keep them. Unfortunately, nowadays, there is also less socializing of the elderly within their families; especially when

one of the partners passes away while their children and grandchildren leave, and tend to neglect them due to their busy life-style (Čehić, 2011). This often results in isolation and loneliness of the elderly.

Traditional social networks (families, relatives and neighbourhoods) are nowadays much more functional if the individuals inside them decide to participate in programs educating them about intergenerational cooperation, aging and old age. This way, they can easily perceive completely new forms of cohabitation between generations and new forms of personal relations which will contribute to a better and more joyful life and better cohabitation between generations. The middle and young generation, but especially younger pensioners, often decide to take some voluntary work keeping company to an old and lonely person or to create and lead an intergenerational group for living a quality old age life based on self-help. This is done together with their social learning course for better cohabitation with older family members or for the quality of their own old age after retirement. Pensioners often spontaneously decide to give voluntary lessons to less successful pupils or to participate in other social activities together with younger generations (Ramovš, 2003).

The purpose of the research is to study and analyse intergenerational connectedness by way of reviewing the current situation.

4 Methodology

4.1 Sample

Our sample includes 166 young and 122 elderly people. The young are defined as persons aged 15 to 29, while the elderly are defined as persons aged 60 and above. The group consisting of young people includes 32 males and 134 females – among them there are 13 secondary school students, 49 graduate students, 81 employed persons and 23 persons who are either unemployed or taking part in professional training before employment. Their average age is 22.8 (SD = 6.17). 82 young participants are from the countryside and 83 from towns. Among 122 elderly participants, 46 of them are male and 76 are female, 7 of them are employed and 115 are retired. Their average age is 65.6. Among 122 elderly participants, 55 are from towns and 67 from the countryside.

4.2 Questionnaire and procedure

A survey was conducted, employing two methods: mainly via the World Wide Web by using the web programme 1ka (enabling us to acquire the required number of completed questionnaires quite easily), and by means of personal survey (used above all with the elderly participants). The survey was conducted between 28th March 2013 and 14th April 2013.

The questionnaire includes four parts: general part, questions enquiring opinions about the young and the elderly generation, questions of intergenerational cooperation and an open-ended question to suggest types of cooperation. After the completed survey, the data were processed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

5 Research results and discussion

The current state analysis, i.e. the description of the young and elderly generation's opinions about each other and opinions about intergenerational cooperation was performed considering both target groups in our research (the elderly and the young). The research deals with the young and the elderly separately. By employing questionnaires designed separately for the young and separately for the elderly, we acquired the data about their opinions and the data on intergenerational cooperation. On the basis of our methodology of data collection, we collected the list of the needs and requests of both target groups and, further on, by employing the appropriate methodological analysis framed a proposal for establishing and promoting successful intergenerational cooperation or enhancing the already existing one.

In Table 1, the young generation's opinions about the elderly generation are presented. The young assessed the characteristics of the elderly on the 1–5 scale, where 1 signifies the lowest rate of a certain characteristic and 5 the highest rate of a certain characteristic.

TABLE 1. ASSESSMENT OF THE CHARACTERISTICS OF THE ELDERLY GENERATION

Assess the characteristics of the elderly generation on the 1–5 scale (1 – the lowest rate and 5 – the highest rate)										
Questions	Answers						Valid	No. of items	Average	Standard deviation
	1	2	3	4	5	Total				
Having the ability to understand (comprehensive)	14 (10%)	38 (26%)	60 (42%)	24 (17%)	8 (6%)	144 (100%)	144	166	2.8	1.0
Capable	0 (0%)	17 (12%)	60 (42%)	52 (36%)	14 (10%)	143 (100%)	143	166	3.4	0.8
Experienced	1 (1%)	3 (2%)	10 (7%)	51 (36%)	78 (55%)	143 (100%)	143	166	4.4	0.8
Not willing to do anything	23 (16%)	46 (32%)	49 (35%)	22 (15%)	2 (1%)	142 (100%)	142	166	2.5	1.0
Overburdened	13 (9%)	45 (32%)	43 (30%)	31 (22%)	10 (7%)	142 (100%)	142	166	2.9	1.1
Possessing a vision	16 (11%)	46 (32%)	48 (34%)	24 (17%)	8 (6%)	142 (100%)	142	166	2.7	1.1
Sociable	2 (1%)	13 (9%)	61 (43%)	52 (37%)	14 (10%)	142 (100%)	142	166	3.4	0.8
Stubborn	1 (1%)	14 (10%)	46 (32%)	49 (35%)	32 (23%)	142 (100%)	142	166	3.7	1.0
Predictable	3 (2%)	6 (4%)	59 (42%)	55 (39%)	19 (13%)	142 (100%)	142	166	3.6	0.9
Economical	0 (0%)	3 (2%)	25 (17%)	57 (40%)	58 (41%)	143 (100%)	143	166	4.2	0.8
Embittered	9 (6%)	26 (18%)	60 (42%)	38 (27%)	9 (6%)	142 (100%)	142	166	3.1	1.0
Critical	2 (1%)	16 (11%)	42 (30%)	60 (42%)	22 (15%)	142 (100%)	142	166	3.6	0.9

Hard-working	2 (1%)	13 (9%)	40 (28%)	59 (41%)	29 (20%)	143 (100%)	143	166	3.7	0.9

Source: authors

The young believe that the characteristics of the elderly generation include, above all, experience (M=4.4), economy (parsimony) (M=4.2), responsibility (M=3.9), diligence (M=3.7) and stubbornness (M=3.7).

The elderly generation is considered more economic than the young generation, who used to live in the era of prosperity (Finančni trgi, 2011), and this may be the reason that the young people see the elderly generation as more economic. The elderly generation is considered to be the generation of workaholics as work is of great importance to them (Horvat, 2012). The elderly are considered more experienced by the young since they are older and more experienced, and therefore possess more knowledge.

Reviewing the analysis of the answers to other questions related to cooperation between the two generations, we established that the young believe that the experiences of the elderly are beneficial to the society and that the elderly help preserve traditional values. The young assess work with the elderly mainly (59 %) as positive since they believe that it presents an important experience in young people's life. 27% of the young respondents believe that work with the elderly encourages the elderly people to solve their problems independently. Most of the young (59 %) would like to spend more time in the company of the elderly, spending their free time doing variety of activities, preferably going for a walk and doing some sport (114 answers) as well as taking part in social games (61 answers).

The young generation suggests that the intergenerational cooperation should take place in workshops where the elderly would teach the young such skills and activities that used to be practiced in the past: crochet, needlework, bobbin-work, baking, manual skills;

in educational seminars (where the elderly could tell the young what life used to be like, and by doing so they teach the young to be grateful for what they have now), on the other hand the young could help the elderly with the use of information technology; by active socialising during various activities (hiking, trips, social events, cultural events or performances, etc.); in debate clubs discussing various topics; in courses (e.g. photography, drawing, foreign languages, etc.). It is also suggested that regular meetings of local districts (quarters) should be called, where all members of a community could take part and where the goals shared by all community members and fulfilling their needs (also the need for intergenerational cooperation) should be set or determined, and the budget should be allocated.

In Table 2, the opinions of the elderly generation about the young are presented. The elderly assessed the young generation's characteristics on the 1–5 scale, where 1 signifies the lowest rate of a certain characteristic and 5 the highest rate of a certain characteristic.

TABLE 2. ASSESSMENT OF THE CHARACTERISTICS OF THE YOUNG GENERATION

Assess the characteristics of the elderly generation on the 1–5 scale (1 – the lowest rate and 5 – the highest rate)										
Questions	Answers						Valid	No. of items	Average	Standard deviation
	1	2	3	4	5	Total				
Having the ability to understand (comprehensive)	0 (0%)	3 (4%)	14 (19%)	35 (49%)	20 (28%)	72 (100%)	72	77	4.0	0.8
Capable	0 (0%)	2 (3%)	15 (21%)	35 (49%)	20 (28%)	72 (100%)	72	77	4.0	0.8
Not willing to do anything	17 (24%)	18 (26%)	25 (36%)	8 (11%)	2 (3%)	70 (100%)	70	77	2.4	1.1
Overburdened	4 (6%)	12 (17%)	20 (28%)	27 (38%)	9 (13%)	72 (100%)	72	77	3.3	1.1
Possessing a vision	2 (3%)	11 (15%)	21 (30%)	27 (38%)	10 (14%)	71 (100%)	71	77	3.5	1.0
Having the ability to	0	3	14	35	20	72	72	77	4.0	0.8

understand (comprehensive)	(0%)	(4%)	(19%)	(49%)	(28%)	(100%)				
Capable	0 (0%)	2 (3%)	15 (21%)	35 (49%)	20 (28%)	72 (100%)	72	77	4.0	0.8
Not willing to do anything	17 (24%)	18 (26%)	25 (36%)	8 (11%)	2 (3%)	70 (100%)	70	77	2.4	1.1
Overburdened	4 (6%)	12 (17%)	20 (28%)	27 (38%)	9 (13%)	72 (100%)	72	77	3.3	1.1
Possessing a vision	2 (3%)	11 (15%)	21 (30%)	27 (38%)	10 (14%)	71 (100%)	71	77	3.5	1.0
Having the ability to understand (comprehensive)	0 (0%)	3 (4%)	14 (19%)	35 (49%)	20 (28%)	72 (100%)	72	77	4.0	0.8
Capable	0 (0%)	2 (3%)	15 (21%)	35 (49%)	20 (28%)	72 (100%)	72	77	4.0	0.8
Not willing to do anything	17 (24%)	18 (26%)	25 (36%)	8 (11%)	2 (3%)	70 (100%)	70	77	2.4	1.1

Source: authors

The elderly mainly believe that the young generation is, above all, characterised by the ability to understand (AS=4.0), capability (AS=4.0), sociability (AS=3.6), pretentiousness (AS=3.5) and stubbornness (AS=3.5).

According to some sources, the young are very self-confident, strong-headed, self-trusting, prone to experimenting in their sex life as well as with drugs. Most of them were born in the era of the internet, computer and other technology. They adore electronic music and they are also very talented and innovative (Horvat, 2012). The elderly generation also see the young as capable, able to understand and strong-headed. They believe the young are our future, and the future should be different from the present.

Reviewing the analysis of the answers to other questions related to cooperation

between the two generations, we established that the young are considered by the elderly as our society's future, the future which should be different from the past. They relate them to energy, beauty and health, hankering for independence, dependence on modern technology as well as with a difficult economic situation.

Work/engaging with the young is assessed or considered as positive by the majority of the elderly (61 %) since they believe that work with the young represent an important investment. 23 % of the elderly believe that work with the young encourages the young to solve their own problems. The majority (66 %) would like to spend more time in the company of the young, and they would like to spend their free time in various ways, most willingly going for a walk and engaging themselves in sports activities (46 answers), going on holidays (28 answers) and educating themselves (26 answers).

The elderly generation suggests that the intergenerational cooperation should take place within various sports activities (e.g. hiking); trips; various workshops and courses; debate clubs; camps; social games; by the young generation providing help with every-day chores, e.g. taking the elderly by car when they go on errands, helping with their work in the garden, keeping in touch on a daily basis, etc.

6 Conclusion

Sport activities or other activities should be part of intergenerational cooperation. Any form of exercise which brings together different generations (e.g. pensioners and preschool children doing exercises together) is particularly convenient and can bring joy and satisfaction to both generations. Hiking excursions for pupils and the elderly (together) would also be convenient. Pupils would take care of the elderly while the elderly would teach them about nature, historical facts and nature conservation. Middle generations and the elderly could organize competitions together – e.g. competition in badminton, bowling, chess, etc. Another way for different generations to get together is also intergenerational camping.

It is necessary to establish what the new relations and relationships between generations are, since sustainable development is feasible only in a genuine contact and coexistence of all generations. To coexist

or cohabit peacefully and to lead a quality life, a positive communication and willingness between generations to achieve this goal, as well as a more active role of neighbourhood, local and other communities are required.

Coexistence and solidarity depends on the cooperation of all three spheres, i.e. the state, which possesses power instruments, the market, which possesses capital, and the civil society, which possesses the quality of solidarity. To exit the crisis, the roles of all the above mentioned spheres and the roles of the young and the elderly generations should be balanced. As the society is becoming more and more aware of this important fact, it encourages intergenerational cooperation and coexistence by implementing various programmes for the young and for the elderly, by which it enhances the active role of the elderly, develops the creativity of the young and connects generations since the quality of life and the future of the coming generations depends on these activities.

7 Refereces

- Accetto, B. 1987. Starost in staranje: osnove medicinske gerontologije. Ljubljana: Cankarjeva Založba.
- Čehić, T. 2011. Možnost vključevanja športnih vsebin in medgeneracijsko povezovanje v dnevnih centrih. Diplomsko delo, Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Finančni trgi, B.U. 2011. 9 modrih nasvetov, na katere mlada generacija pozablja!. [Http://www.financnitrgi.com/radar/9-modrih-nasvetov-na-katere-mlada-generacija-pozablja!](http://www.financnitrgi.com/radar/9-modrih-nasvetov-na-katere-mlada-generacija-pozablja!). Downloaded April 13th 2013.
- Horvat, M. (2012). Generacije mojega življenja. [Http://www2.arnes.si/~gzver/arhiv%202012/Peta%20stran/Monika%20Horvat/generacije.html](http://www2.arnes.si/~gzver/arhiv%202012/Peta%20stran/Monika%20Horvat/generacije.html). Downloaded April 13th 2013.
- Pečjak, V. 1998. Psihologija tretjega življenjskega obdobja. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Ramovš, J. 2003. Kakovostna starost: socialna gerontologija in gerantagogika. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Russi Zagožen, I. 2001. Živeti s staranjem in smrtjo: Priročnik za voditelje skupin starih za samopomoč. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Skupnost socialnih zavodov Slovenije. 2010. [Http://www.ssz-slo.si/](http://www.ssz-slo.si/). Downloaded March 1st 2010.
- Stoppard, M. 2003. *Defying Age*. Ljubljana: Domus.
- Tang, M., Chen, Y. and Krewski, D. 2003. Gender related differences in the association between socioeconomic status and self-reported diabetes. *International Journal of Epidemiology*, 32(3), 381-385.
- Turk, P. 2004. *Športna dejavnost stanovalcev v Domu upokojencev Celje*. Diplomsko delo, Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Videmšek, Cvetković, Mlinar, Meško, Štihec and Karpljuk, D. 2008. Analiza gibalne dejavnosti in zdravstvenih težav oseb po 65. letu starosti v Sloveniji = Analysis of physical activity and health problems of people aged over 65 in Slovenia. *Šport*, 56 (3/4), 38-42.

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA KROZ REŠAVANJE KONFLIKATA U PRIJEKT TIMU

Project Management Through Conflict Resolution In Project-Team

Milica Ničić

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad
Vladimira Perića – Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija
Telefon: +381214854000; E-mail: nicicmilica1@gmail.com

Ljiljana Miletić

Fakultet za menadžment- Sremski Karlovci

Sažetak

Predmet istraživanja u ovom radu je ispitivanje reagovanja na konflikte u project-timovima u konkretnom preduzeću, a kao glavni problem istraživanja je ispitivanje reakcije zaposlenih u konfliktnim situacijama. Cilj istraživanja ovog rada je da se utvrde najpogodnije taktike za rešavanje konfliktnih situacija, uzimajući u obzir teoretske metode istraživanja u odnosu na utvrđeni način reagovanja zaposlenih u konfliktnim situacijama. Za potrebe istraživanja sprovedenog među zaposlenima u konkretnom preduzeću primenjena metodologija je obuhvatila metodu uzorkovanja i anketiranja-popunjavanje upitnika, pri čemu je sprovedeno terensko istraživanje. Kao glavni predlog i zaključak empirijskog istraživanja je da članovi projekt-tima izbegavaju konflikte i da nastoje da ih reše odbranom svojih i uvažavanjem stavova druge strane.

Cljučne reči: upravljanje projektima, projekt-tim, konflikti

Summary

The research presented in this paper is to examine the response to the conflicts in project-teams in a particular company, and the main problem of the research is to examine the reactions of employees in conflict situations. The aim of this study is to determine the most appropriate tactics for resolving disputes, taking into consideration of theoretical research methods in relation to the established way of reacting employees in conflict situations. For the purposes of the survey conducted among employees in a

particular company applied methodology included a sampling method and survey-completion questionnaire, with field research was conducted. As the main proposal and the conclusion is that empirical research project-team members avoid conflicts and seek to resolve them save their attitudes and respect for the other.

Key words: project management, project.team, conflicts.

1 Uvod

Efikasno upravljanje ljudskim resursima je jedan od najvećih izazova sa kojima se susreću menadžeri, dok upravljanje ljudskim resursima na projektu predstavlja jednu od ključnih komponenti upravljanja projektima, jer je često kvalifikovane ljude teško pronaći, zadržati i uspešno organizovati oko zajedničkog projekta na najefikasniji način. Ako organizacije žele da uspešno implementiraju projekte u različitim oblastima, moraju razumeti značaj upravljanja ljudskim resursima na projektu i preduzeti akcije koje omogućavaju efikasno korišćenje ljudskih resursa. Uspešno upravljanje ljudskim resursima na projektu ili uspešno upravljanje project timom podrazumeva između ostalog i uspešno rešavanje neizbeznih konflikata. Ti konflikti mogu biti različiti : produktivni ili funkcionalni koji nastaju kao rezultat suprostavljanja različitih stavova kao i drugačijih načina rešavanje problema, ali koji mogu da doprinesu

boljim rešenjima. Druga vrsta su disfunkcionalni ili negativni konflikti koji blokiraju akcije i vode svađama i prekidu komunikacije. Od sposobnosti menadžera da upravlja konfliktima zavisi kakvi će konflikti biti i kakve će posledice imati i po realizaciju projekta i po rad celokupne organizacije. Teoretski, rešavanje konflikata podrazumeva nekoliko metoda i opcija, koje su prezentovane kroz empirisko istraživanje kao moguće opcije u cilju sagledavanja najprijemčivije i najpovoljnije za konkretno preduzeće-JP”Srbijagas”-Novi Sad.

2 Upravljanje projekt-timom

Upravljanje project-timom ili upravljanje ljudskim resursima na projektu obuhvata procese usmerene ka najefikasnijem korišćenju ljudi koji su angažovani na projektu, odnosno, obuhvata upravljanje svim stakeholderima projekta: investitorima, korisnicima, članovima projektnog tima, pomoćnim osobljem, dobavljačima koji pružaju podršku projektu itd. Funkcionalna oblast upravljanja ljudskim resursima na projektu obuhvata četiri procesa (PMI-2004.):

- Planiranje ljudskih resursa, koje obuhvata identifikaciju i dokumentovanje projektnih uloga, odgovornosti i linija izveštavanja. Ključni rezultati ovog procesa obuhvataju uloge i odgovornosti, organizacionu strukturu projekta i plan ljudskih resursa.
- Formiranje projektnog tima- podrazumeva angažovanje neophodnih kadrova za rad na projektu. Ključni rezultati ovog projekta su angažovani ljudski resursi, informacije o dostupnosti resursa i ažuriranje plana ljudskih resursa.
- Razvoj projektnog tima-obuhvata izgradnju pojedinačnih i grupnih veština, u cilju poboljšanja učinka na projektu. Veštine izgradnje tima često predstavljaju izazov za menadžere projekta, a osnovni rezultat ovog procesa je procena učinka tima.
- Upravljanje projektnim timom se odnosi na praćenje učinka i motivaciju članova projektnog tima, pružanje pravovremenih povratnih informacija, rešavanje problema i konflikata i koordinaciju promena, u cilju poboljšanja učinka na projektu. Rezultati ovog procesa obuhvataju neophodne izmene, preporuke korektivnih i preventivnih mera, ažuriranje organizacionih sredstava i ažuriranje plana upravljanja projektom.

Industrijski i organizacioni psiholozi i teoretičari menadžmenta posvetili su dosta istraživanja i razmatranja upravljanju ljudima na radu. Psihosocijalna pitanja koja utiču na način na koji ljudi rade i koliko dobro rade, obuhvataju motivaciju, uticaj, moć i efikasnost.

Najveći broj velikih projekata su poduhvati visokog rizika, koji su jasno vidljivi u organizacijama, a kada su ulogi i rizici visoki, konfliktne situacije su uvek prisutne. Kada postoji visok potencijal nastanka konflikta, neophodna je dobra komunikacija. U tom smislu, od ključnog je značaja da rukovodioci projekta razviju i koriste veštine upravljanja ljudskim resursima i dobru komunikaciju, u cilju identifikovanja i upravljanja konfliktima na projektu.

3 Rešavanje konflikata u projekt-timu

3.1 Pojam konflikata

Pod konfliktima u projekt-timu podrazumeva se neslaganje dva ili više člana tima i obično se pojavljuje u situaciji kada jedna strana misli da druga želi da osužeti njene planove ili ciljeve. Tradicionalni stav o konfliktima je da su oni nešto negativno i da ih treba izbegavati. Oni se vide samo kao odstupanje od normalnog stanja i zbog toga predstavljaju problem u funkcionisanju timova. Oni su savremena, normalna pojava, jer proizilaze iz činjenice da ljudi koji rade zajedno moraju da dele i iste, ograničene resurse. Takođe se naglašava da imaju niz pozitivnih efekata, a kao primarni zadatak projekt menadžera se izdvaja potreba da prepozna konflikt kako bi se on efikasno rešio da bi imao pozitivne posledice ikako bi se projekat okončao na najbolji način. Konflikti se dele prema akterima koji u njima učestvuju na: intrapersonalne konflikte, interpersonalne konflikte, konflikte u grupi, međugrupne konflikte i konflikte uloga (V. Zimanji-2005):

- intrapersonalni konflikti nastaju kada se pojave prepreke u ostvarivanju ciljeva pojedinaca i manifestuju se kroz psihičke posledice: apatiju, anksioznost, zatvorenost kao i fizičkih posledica: umor, agresija, otuđenost
- interpersonalni konflikti su sukobi između pojedinaca u okviru iste ili različitih grupa. Oni mogu biti izazvani povredom ličnih interesa ili zbog razlike u mišljenjima, stavovima, aspiracijama itd.
- konflikti u grupi nastaju između formalnih i neformalnih grupa u organizaciji i s obzirom da sukobima učestvuju svi članovi grupa, mogu biti veoma opasni po organizaciju. Najčešće su vezani za organizacionu strukturu.
- međugrupni konflikti su konflikti koji nastaju između organizacija
- konflikti uloga spadaju u intrapersonalne konflikte i nastaju kada pojedinac ne može da ispuni očekivanja vezana za funkciju, poziciju ili posao a usled nedostatka znanja, veština i sposobnosti.

Postoji više uzroka zbog kojih mogu nastati konflikti ali se svi mogu svrstati u dve osnovne grupe: organizacioni i interpersonalni. Organizacioni konflikti proizilaze iz karakteristika organizacione strukture i sistema u kojima se stvaraju uslovi za pojavu konflikti između zaposlenih. Najznačajniji organizacioni konflikti su (N. Janićević-2011):

- podela ograničenih resursa između dva ili više zaposlenih ili grupa odnosno situacija kada se dva ili više pojedinca ili grupe nađu u situaciji da moraju da dele ograničene resurse dovodi sigurno i do konflikta (npr. raspodela ograničenih materijalnih sredstava na više organizacionih delova)
- međuzavisnost u obavljanju radnih aktivnosti- kada pojedinac koji prvi obavlja aktivnost u poslovnom procesu kasni ili nekvalitetno obavlja svoj posao, time direktno ugrožava interese onoga ko sledeći obavlja aktivnosti tako da je takvim slučajevima konflikt neminovan
- međusobno suprotstavljeni ciljevi-kada organizacione jedinice i poslovne funkcije imaju suprotne ciljeve koji se ne mogu istovremeno ostvariti takođe neminovno dovodi do konflikta
- visoka diferenciranost organizacionih jedinica-razlike u školskoj spremi, godinama, polu, razlike u primanjima, uslovima rada, razlike u ličnim stavovima i vrednostima mogu da dovedu do problema u komunikaciji a time i do konflikta
- razlike u kriterijumu ocene performansi i sistema nagrađivanja-kada dva ili više organizaciona dela različito ocenjuju i nagrađuju, neki radnici se osećaju inferiorno što naravno može dovesti do konflikta. Neophodno je primenjivati iste kriterijume na sve zaposlene i pustiti da se sami diferenciraju prema svojim rezultatima
- organizacione nejasnoće i nedostaci-kada se u preduzeću ne zna šta je čiji posao i ko je za šta odgovoran, konflikti su neizbežni. Ovo je posebno slučaj kod malih preduzeća u kojima još nije izvršena specijalizacija zaposlenih.

Interpersonalni konflikti nastaju kao rezultat različitih ličnih shvatanja, opredeljenja, interesovanja ili nivoa obrazovanosti i izvori mogu biti (D. Riznić-2008.):

- pogrešna percepcija ili atributizacija – kada pojedinac ili grupa stvori pogrešnu sliku o namerama, interesima ili uzroku ponašanja suprotne strane . Strane u konfliktu uglavnom ne vide objektivne uzroke ponašanja već često u njemu vide želju da se povrede njihovi interesi.
- greške u komuniciranju-komunikacija se odvija na način koji podstiče konflikte jer se stvara pogrešna slika jednih o drugima, i kod slušaoca se stvara pogrešna poruka o stavovima i namerama onog ko šalje poruku. Primer za to je negativna kritika posebno ako se odnosi na ličnost umesto na rezultate i obično ima prizvuk sarkazma i pretnje što dovodi u sumnju nameru onoga ko kritikuje.
- nepoverenje- to je stanje koje je jako pogodno za pojavu konflikta u organizacijama jer su oni u takvoj klimi intenzivni između zaposlenih
- personalne karakteristike i vrednosni sistem-personalne razlike koje vode u konflikt mogu biti razlike u ličnim karakteristikama kao i razlike u vrednosnom sistemu. Konflikti usled razlike u ličnim karakteristikama su uglavnom iracionalni (ne umemo da objasnimo zašto nam se neko ne sviđa a moramo da radimo sa njim), dok su konflikti usled razlike u vrednosnom sistemu racionalni jer su ljudi često svesni šta ih to odbija kod drugih (verovanja, vrednosti i stavovi koje neka osoba ispoljava u neposrednom kontaktu)

3.2 Rešavanje konflikata

Za rešavanje konflikata koriste se različita sredstva, metodi i načini a što zavisi od karaktera konflikta, uslova i ambijenta kao i ličnih karakteristika sukobljenih strana. Osnovne tehnike za rešavanje konflikata su (B.Suša-2009.):

- dominacija nad drugom osobom – ne spada u efikasan način rešavanja konflikta jer se on rešava u odnosu podređeni-nadređeni zbog čega se jedna strana može osećati kao poražena i samim tim i nezadovoljna a druga strana kao pobednik.
- korišćenje spoljnog uticaja, arbitraža i posredovanje – kada se uključuje treća strana kao ili arbitar koji donosi odluku ili posrednik koji pomaže u pravljenju sporazuma između sukobljenih strana
- planirano odlaganje – odlaganje rešavanja konflikta za neki povoljniji trenutak kada se smanji napetost. Kod ovog metoda je potreban oprez da ne bi došlo do ignorisanja konflikta.
- popuštanje i povlačenje – kada jedna strana uvidi sopstvenu grešku i odustane od konflikta, a takođe se dešava i da se konflikt prevaziđe zbog razvoja drugih događaja.
- kompromisno rešenje – predstavlja najčešći način rešavanja problema u odnosima radnik i uprava firme i podrazumeva prihvatljivo rešenje za obe strane
- rešavanje problema – kada je moguće izgraditi poverenje između sukobljenih strana i menjati njihov stav u pogledu rešavanja problema

Konflikti se mogu sprečiti i razvojem sistema upravljanja i rukovođenja, unapređenjem sistema organizacije, poboljšanjem uslova rada, poboljšanjem međuljudskih odnosa kao i postavljanjem odgovarajućih standarda i sistema vrednovanja. U rešavanju konflikata posebno je bitna uloga menadžera koji treba da shvate njihovu suštinu kao i poznavanje tehnika za njihovo rešavanje. Menadžeri projekta imaju poseban zadatak da predvode svoje timove u razvijanju normi za rešavanje različitih vrsta konflikata koji mogu nastati na njihovim projektima. Pet osnovnih metoda rešavanja konflikta (Blake, R.; Mouton-1985.) su:

- Konfrontacija- gde se rukovodioci projekta direktno suočavaju sa konfliktom koristeći pristup rešavanja problema, koji stranama konflikta omogućava da razreše svoja neslaganja. Ovaj metod se naziva i metod rešavanja problema.
- Kompromis- gde rukovodioci projekta koriste pristup dobitka i gubitka za rešavanje konflikata, a rukovodioci kroz pregovore traže rešenje odelimično zadovoljava sve strane u suobu.
- Izgladivanje podrazumeva da rukovodilac projekta ne naglašava ili izbegava oblasti u kojima se dve strane razlikuju i naglašava one oblasti u kojima se obe strane slažu.
- Prisiljavanje se može posmatrati ka pristup pobeđa-poraz u rešavanju konflikta. Rukovodioci projekta nameću svoje gledište, potencijalno na štetu tuđeg gledišta. Rukovodioci koji su veoma konkurentski nastrojeni ili autokrate često favorizuju ovaj pristup.
- Povlačenje je metoda, kod koje se rukovodioci projekta povlače iz stvarnog ili potencijalnog neslaganja i ovaj pristup je najmanje poželjan za rešavanje konflikta.

Istraživanja ukazuju da top menadžeri projekta radije koriste konfrontaciju za rešavanje konflikta od ostale četiri metode. Ova metoda se u stvari fokusira na rešavanje konflikta pomoću pristupa rešavanju problema. Pomoću paradigmi međuzavisnosti Stivena Kovija, ova metoda se fokusira na pristup win-win(pobeda-pobeda), gde sve strane rade na pronalaženju najboljeg načina rešavanja konflikta. Sledeća najpovoljnija metoda rešavanja konflikta je kompromis. Često se može zapaziti i pozitivan efekat konflikta i to kada se konflikt odnosi na zadatak i nastaje na osnovu razlika ciljeva tima i načina njihovog ispunjenja, što često povećava učinak tima, tako da bi menadžeri projekta trebalo da stvore okruženje koje podstiče i održava pozitivne i produktivne aspekte konflikta. Načini rešavanja konflikata u konkretnom preduzeću JP "Srbijagas"-Novi Sad, prikazani su u nastavku rada.

4 Case Study-rešavanje konflikata projekt timova u JP „Srbijagas” -Novi Sad

Cilj ovog istraživanja je bio da se utvrde reagovanja na konfliktne situacije u JP „Srbijagas” - Novi Sad. Kako je to veliki kolektiv gde postoji veliki broj realizacije različitih projekata, ključni faktor za funkcionisanje projekt-timova je dobra komunikacija, a upravo ona i jeste osnovni problem u svakom konfliktu. Dobijene rezultate smo generalno i očekivali, a oni pokazuju da postoji razvijena svest zaposlenih u preduzeću i njihova spremnost kako na kompromis tako i na odbranu svog stava iza koga stoji pre svega znanje kao i profesionalnost. Oni pokazuju i postojanje demokratije i slobode izražavanja mišljenja, a što je posebno važno s obzirom na organizacionu strukturu kao i strukturu vlasništva u preduzeću.

Za potrebe realizacije ovog cilja bilo je potrebno utvrditi: 1. na kojoj tvrdnji je najveća aritmetička sredina i na kojoj tvrdnji je najmanja aritmetička sredina. Realizacija postavljenog cilja istraživanja ponašanja zaposlenih u “Srbijagasu” u konfliktnim situacijama zahtevala postavku tri hipoteze:

- H0: Postoje različiti načini reagovanja u konfliktnim situacijama među zaposlenima u JP “Srbijagas”
- H1: Najmanja aritmetička sredina se očekuje u tvrdnji broj 2: Nastojim da konflikt rešim tako što udovoljavam zahtevima suprotne strane
- H2: Najveća aritmetička sredina se očekuje u tvrdnji broj 5: Nastojim da rešenje konflikta ne sadrži nezadovoljstvo strana u sukobu, već što veće zadovoljstvo .

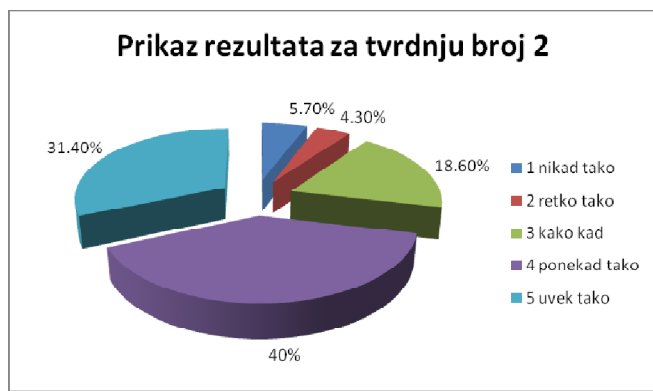
Za potrebe istraživanja sprovedenog među zaposlenima u JP „Srbijagas- Novi Sad” primenjena metodologija je obuhvatila metodu uzorkovanje i anketiranja-popunjavanje upitnika, pri čemu je sprovedeno terensko istraživanje, a rezultat popunjenih upitnika je dat u narednoj tabeli.

TABELA 1. PROSEČNE VREDNOSTI ODGOVORA ISPITANIKA

R.br.	Tvrdnje	AS
1.	Nastojim da konflikt rešim povlačenjem iz date situacije.	3,01
2.	Nastojim da konflikt rešim odbranom svojih stavova i svojih prava.	3,87
3.	Nastojim da konflikt rešim tako što udovoljavam zahtevima suprotne strane.	2,43
4.	Nastojim da konflikt rešim „zlatnom sredinom“ između moje pozicije i pozicije suprotne strane.	3,33
5.	Nastojim da rešenje konflikta ne sadrži nezadovoljstvo strana u sukobu, već što veće zadovoljstvo.	3,97
UKUPNA ARITMETIČKA SREDINA		3,32

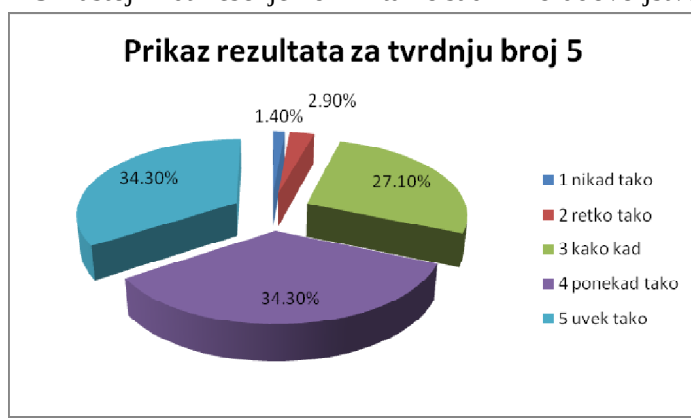
Hipoteza H1 koja je pretpostavljala da će najmanja AS biti u tvrdnji broj 2 koja glasi: „Nastojim da konflikt rešim odbranom svojih stavova i svojih prava“, je opovrgnuta. Ovo se vidi iz dobijenog rezultata čija je vrednost AS 3,87, tabela broj 2. Većina ispitanika smatra da u sukobu treba da odbrane svoje stavove i svoja prava što sa jedne strane može ukazivati na potencijalnu sklonost ka konfliktima, a sa druge strane na spremnost zaposlenih na rešavanje problema argumentovanim civilizovanim razgovorima.

H-2 Nastojim da konflikt rešim odbranom svojih stavova i svojih prava.



Hipoteza H2 koja je pretpostavljala da će najveća AS biti u tvrdnji broj 5 koja glasi: „Nastojim da rešenje konflikta ne sadrži nezadovoljstvo strana u sukobu, već što veće zadovoljstvo“, potvrđena je rezultatom AS 3,97, tabela broj 2. Ova tvrdnja pokazuje da su zaposleni u JP „Srbijagas“-u spremni da rešavaju konflikte na zadovoljstvo obe strane sukoba, što smo i očekivali.

H-5 Nastojim da rešenje konflikta ne sadrži nezadovoljstvo strana u sukobu, već što veće zadovoljstvo



Ukupna aritmetička sredina dobijena ispitivanjem uzoraka koji su tema ovoga rada, a koja iznosi AS 3,32 ukazuje na činjenicu da zaposleni ne žele da ignorišu konflikte, da su svesni da ih je potrebno rešavati kroz aktivno učestvovanje u radu organizacije. Tome doprinosi veoma kvalitetan i stručan kadar koji obavljanju svojih radnih zadataka pristupaju krajnje profesionalno. Sumiranjem rezultata dobijenih u tvrdnji broj 2: „Nastojim da konflikt rešim odbranom svojih stavova i svojih prava“, a čija AS iznosi 3,87 pokazuje da je dobijen rezultat veći od očekivanog s obzirom da smo ovde pretpostavili najmanju AS. Ovo upućuje na činjenicu da su zaposleni u JP Srbijagas-u svesni važnosti izbegavanja konflikata ali ne povlađivanjem i povlačenjem, već argumentovanom odbranom svojih stavova, kao i spremnošću na kompromis i korektne odnose.

Rezultati dobijeni u tvrdnji broj 5: „Nastojim da rešenje konflikta ne sadrži nezadovoljstvo strana u sukobu, već što veće zadovoljstvo“, čija AS je najveća kao što smo i očekivali i iznosi 3,97, takođe pokazuje da su zaposleni spremni na kompromis i korektne odnose kao i za stvaranje dobre klime u organizaciji. Pored toga, očigledno je da u kolektivu postoji jedan optimistični duh, što u ovom vremenu gde su sve vrednosti generalno u padu predstavlja kvalitet u međuljudskim odnosima.

Takođe je uočeno da su najniži rezultati kod tvrdnje „Nastojim da konflikt rešim tako što udovoljavnjem zahtevima suprotne strane“ (AS 2,43) što pokazuje da zaposleni ne žele da idu linijom manjeg otpora i popuštanju u sukobu jer time se u stvari ništa ne rešava, problem se samo odlaže ili još više produbljuje.

Preostale dve tvrdnje, tvrdnja broj 1: „Nastojim da konflikt rešim povlačenjem iz date situacije“ čiji je rezultat (AS 3,01) i tvrdnje broj 4: „Nastojim da konflikt rešim zlatnom sredinom između moje pozicije i pozicije suprotne strane“ čiji je rezultat (AS 3,33) imaju prosečan rezultat koji ukazuje da zaposleni mogu da procene u kojim situacijama treba u potpunosti da izbegavaju konflikte a u kojima da pronalaze kompromisna rešenja.

U JP Srbijagas-u zaposleni su neizbežno upućeni na timski rad koji se, da bi bio uspešan i kvalitetan, mora zasnivati na izbegavanju konflikata. Rezultati dobijeni prilikom istraživanja konflikata, sprovedenog u

JP „Srbijagas“-u, generalno pokazuju da zaposleni u ovom preduzeću izbegavaju konflikte i da nastoje da ih reše odbranom svojih i uvažavanjem stavova druge strane.

5 Zaključak

Psihologija međuljudskih odnosa na radu poslednjih decenija dobija sve više na značaju, jer je potvrđeno da je povećanje produktivnosti povezano sa ljudskim odnosima, mnogo više od materijalnih podsticaja i uslova rada. U svakoj organizovanoj ljudskoj delatnosti pojedinci i grupe stupaju u međusobne interakcije koje često dovode do konflikata. Ti konflikti mogu biti različiti, produktivni ili funkcionalni i nastaju kao rezultat suprostavljanja različitih stavova kao i drugačijih načina rešavanje problema, ali nekada mogu da doprinesu boljim rešenjima. Druga vrsta su disfunkcionalni ili negativni konflikti koji blokiraju akcije i vode svađama i prekidu komunikacije. Od sposobnosti menadžera da upravlja konfliktima zavisi kakvi će konflikti biti i kakve će posledice imati po organizaciju. Konflikti su neizbežni u svim međuljudskim odnosima, pa tako i u odnosima u kolektivu između zaposlenih, samo je važno održati ih u okvirima u kojima će nezadovoljstvo i frustracija biti što manji. Zdravi međuljudski odnosi u kolektivu su preduslov za ostvarenje prosperiteta u svim segmentima poslovanja kao i uključivanje u utakmicu na svetskom tržištu, što je posebno poželjna veština menadžera u upravljanju ljudskim resursima pri realizaciji projekata.

6 Literatura

- Blake, R.; Mouton, J. *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co. (1985).
- Heldman K. *“Project Managemnet Professional“*, Wiley Publishing, New Jersey, 2005.
- Janićijević N., *Organizaciono ponašanje*, Beograd, Ekonomski fakultet, 2011.
- Nadoveza B., *Menadžment ljudskog potencijala*, EF BG, 2012
- Ničić M., *Project excellence model in Serbia“* ISSN1582-2214(pa) Metalurgia International; Jun2013,
- Project Mamagement Institute: A Guide to the Project Management Body of Konowledge“Newtown Square, 2004.
- Riznić D., *Organizaciono ponašanje*, Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet Bor, 2008
- Suša B., *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad, Cekom books, 2009.
- Zimanji V., *Organizaciono ponašanje*, Subotica, Ekonomski fakultet 2005.

ISKUSTVO PRETPRISTUPNIH FONDOVA

Experience With Pre-Accession Funds

S. Knežević

Veleučilište u Slavonskom Brodu
Dr. Mile Budaka 1, 35000 Slavonski Brod
Telefon: ++38535492805; Fax: ++38535492804; E-mail: Sanja.Knezevic@vusb.hr

A. Kulaš

Veleučilište u Slavonskom Brodu
Dr. Mile Budaka 1, 35000 Slavonski Brod
Telefon: ++38535492633; Fax: ++38535492804; E-mail: Anita.Kulas@vusb.hr

M. Stanić

Veleučilište u Slavonskom Brodu
Dr. Mile Budaka 1, 35000 Slavonski Brod
Telefon: ++38535492805; Fax: ++38535492804; E-mail: Milan.Stanic@vusb.hr

Sažetak

Prije ulaska u Europsku uniju ključno je stvoriti interne kapacitete kojima je osnovni cilj iskorištavanje financijskih i poslovnih prilika koje se otvaraju kroz EU fondove. Svaka država koja je na putu prema članstvu u Europsku uniju od trenutka potpisivanja ugovora o pristupanju ima mogućnosti dobiti financijsko-tehničku pomoć od Europske unije. Na taj način joj se želi olakšati proces pridruživanja. To se ostvaruje pretpristupnim fondovima, čija je ključna uloga smanjenje gospodarskih i socijalnih razlika na zajedničkom europskom području. Pored toga, pretpristupni fondovi bi trebali pomoći državama brži i djelotvorniji rast i razvitak, olakšati privlačenje novih investicija, povećati izvoz, smanjiti zaduženost, itd. Iskustva u iskorištavanju pretpristupnih fondova pružaju drugim državama dobru podlogu i priliku da se na vrijeme pripreme i za ostale instrumente regionalne politike u kojima će ravnopravno sudjelovati kada postanu punopravne države članice Europske unije. Cilj rada je na konkretnom primjeru izrađenog i odobrenog projekta u sklopu IPA IV modela koji se financira sredstvima Europske unije prikazati tok najvažnijih komponenti projekta te način kako se najvažnije komponente povezuju u jedan zajednički projekt koji ima preduvjete da bude prihvaćen od strane Europske komisije. Projekt je rađen za područje obrazovanja i to naglasak na povezivanju formalnog i neformalnog obrazovanja sa radom u praksi.

Ključne riječi: Europska unija, pretpristupni fondovi, IPA, Republika Hrvatska

JEL: O22

Summary

Before entering the European Union it is essential to create internal capacity which the main objective is the utilization of financial and business opportunities arising through EU funds. Each country which is on the path to membership in the European Union since the signing the Accession Treaty has the possibility to get financial and technical assistance from the European Union. In this way, it simplifies the process of accession. This is accomplished by pre-accession funds, whose key role is reducing economic and social disparities in the European Common Area. In addition, pre-accession funds should help countries faster and more efficient growth and development, to facilitate attraction of new investment, increase exports, reduce debt, etc. Experiences in using pre-accession funds provide a good basis to other countries and the opportunity to prepare in time for the other instruments of regional policy in which they will participate equally when they become full members of the European

Union. The aim of this paper is on a concrete example, created and approved project under IPA IV model, which is financed by European Union funds show the flow of the most important components of the project and the way how the most important components are connected in joint project that has the prerequisites to be accepted by the European Commission.

Keywords: European Union, pre-accession funds, IPA, Republic of Croatia

1 Uvod

Prilikom ulaska neke države u članstvo Europske unije, potrebno je prethodno harmonizirati cijeli državni aparat sa onim Europske unije. Kako bi se pomogli tim državama, stvoreni su pretpristupni fondovi koji pružaju pomoć državama kandidatkinjama u priprema za ulazak u Europsku uniju. Cilj ovog rada je približiti način funkcioniranja pretpristupnih fondova budućim državama članicama. U prvom dijelu rada objasniti će se što su pretpristupni fondovi Europske unije te koji sve fondovi postoje. Nadalje će se objasniti pojam projekta te kako se upravlja projektnim ciklusom. Na samom kraju predstaviti će se hrvatsko iskustvo na jednom od projekata.

2 Pretpristupni fondovi europske unije

Europska komisija predložila je 1999. g. stvaranje procesa stabilizacije i pridruživanja za Hrvatsku te Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju i SR Jugoslaviju. Slijedeće godine, Vijeće ministara EU usvojilo je studiju izvedivosti kojom je potvrđeno da Hrvatska ispunjava uvjete za otvaranje pregovora o potpisivanju Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Time Hrvatska ostvaruje pravo korištenja pretpristupnih programa pomoći EU kojima je osnovni cilj pružiti potpore državama kandidatkinjama u pripremama za članstvo u EU. Naime, prije ulaska u Europsku uniju ključno je stvoriti interne kapacitete kojima je osnovni cilj iskorištavanje financijskih i poslovnih prilika koje se otvaraju kroz EU fondove. Na taj način Europska unija pomaže državama pri izgradnji potrebnog ekonomskog i institucionalnog okvira koji je usklađen sa njenim standardima. „Predpristupni fondovi Europske unije programi su financijske i tehničke pomoći državama kandidatkinjama za pripremu za punopravno članstvo u Europskoj uniji. Predpristupnim fondovima imaju pristup i zemlje koje su potencijalne kandidatkinje. Sredstva dobivena iz predpristupnih fondova su bespovratna.“ (Bolfek & Knežević, 2011, str. 132) Ključna uloga pretpristupnih fondova jest smanjenje gospodarskih i socijalnih razlika na zajedničkom europskom području, ali i pomoć za brži i djelotvorniji rast i razvitak, olakšati privlačenje novih investicija, povećati izvoz, smanjiti zaduženost, itd.

Republika Hrvatska je pravo sudjelovanja u predpristupnim programima stekla 2004.g. kada je stekla status kandidata za članstvo u Europskoj uniji, odnosno usvajanjem predpristupne strategije za Republiku Hrvatsku. Do kraja 2006. g. na raspolaganju su joj bili fondovi PHARE, ISPA i SAPARD, a od 2007. ih je zamijenio novi integrirani program nazvan IPA.

2.1 Cards

CARDS program je nastao 2000.g. On je program tehničko-financijske pomoći Europskoj uniji. Osnovni cilj mu je bio pružiti potporu državama jugoistočne Europe koje su aktivno sudjelovale u procesu stabilizacije i pridruživanja. Obuhvatio je Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju, Crnu goru, Srbiju i Hrvatsku. Hrvatska je postala korisnica CARDS-a 2001.g. Prioriteti programa bili su razvoj institucionalnog i zakonodavnog okvira kojem je zadatak podupiranje demokracije, vladavine prava i prava manjina, zatim razvoj civilnog društva, tržišnog gospodarstva, promicanje regionalne, transnacionalne i prekogranične suradnje te mnogi drugi.

„U okviru programa CARDS za razdoblje 2001.-2004. Hrvatskoj je odobreno 113 projekata i ukupno dodijeljeno 262 milijuna eura iz nacionalne sastavnice i 179,6 milijuna eura iz regionalne sastavnice“ (Bolfek & Knežević, 2011, str. 132). To prikazuje i tabela 1.

TABELA 1. PROGRAM CARDS HRVATSKA, 2001.- 2004. GOD. (MIL. EURA)

Godina	2001.	2002.	2003.	2004.	ukupno
Ukupno	60,0	59,0	62,0	81,0	262,00

Izvor: <http://delhrv.ec.europa.eu/?lang=hr&content=71> 15. 4. 2011.

Sama provedba projekata iz programa CARDS trajala je do 31. prosinca 2009. godine.

2.2 PHARE

Program PHARE jest program pretprijetne pomoći EU-a državama kandidatkinjama u pružanja potpore u pripremama za članstvo u EU. Republika Hrvatska bila je korisnica ovog programa od 2005.g. U razdoblju od 2005.-2006.g. odobrena su joj 43 projekta te su joj dodijeljena sredstva u vrijednosti 167 milijuna eura. Osnovni ciljevi programa bili su izgradnja institucija potrebnih u procesu približavanja europskim integracijama, financijske investicije u državama kandidatkinjama za članstvo te priprema država kandidatkinja za korištenje strukturnih fondova EU (Europski fond za regionalni razvoj – ERDF; Europski socijalni fond – ESF). Korisnici ovih programa su ministarstva, tijela državne uprave, jedinice lokalne i područne samouprave te nevladine, odnosno neprofitne organizacije.

2.3 ISPA

Program ISPA program je predprijetne pomoći Europske unije za pružanje potpore u pripremama za članstvo država kandidatkinja u razdoblju od 2000.-2006.g. Hrvatska je postala korisnica u 2005.g. Tijekom razdoblja od 2005.-2006.g. Hrvatskoj su odobrena sredstva u vrijednosti od 60 milijuna eura. Sredstva su bila namijenjena za provedbu tri projekta tehničke pomoći te tri infrastrukturna projekta (dva iz područja zaštite okoliša te jedan iz područja prometa). Korisnici tih sredstava su trgovačka društva koja su u državnom vlasništvu i/ili vlasništvu jedinica lokalne i područne samouprave.

2.4 SAPARD

Program SAPARD također je jedan od programa predprijetne pomoći Europske unije za razdoblje od 2000.-2006. Namijenjen je za pomoć u poljoprivredi i ruralnom razvoju. Republika Hrvatska je postala korisnica 2006.g. te su joj dodijeljena sredstva u vrijednosti 25 milijuna eura. Korisnici ovog programa su poljoprivrednici (fizičke i pravne osobe, privatna i obiteljska poljoprivredna gospodarstva).

2.5 IPA

Program IPA jest integrirani pretprijetni fond EU za Hrvatsku u razdoblju od 2007.-2013. godine. Njegovi osnovni ciljevi su pomoć državama kandidatkinjama i državama potencijalnim kandidatkinjama u harmonizaciji i provedbi pravne stečevine EU, ali i priprema za korištenje Kohezijskog fonda i strukturnih fondova. IPA program se sastoji od pet komponenti:

- Pomoć u tranziciji i jačanje institucija,
- Prekogranična suradnja,
- Regionalni razvoj – Promet, Okoliš, Regionalna konkurentnost,
- Razvoj ljudskih potencijala te
- Ruralni razvoj.

Korištenje sredstava iz pojedinih komponenti programa IPA odvija se u proširenom decentraliziranom sustavu provedbu. No, sredinom veljače 2013. godine, Europska komisija ukinula je prethodnu kontrolu nad provođenjem procesa javne nabave i ugovaranja projekata sufinanciranih iz IPA komponenti. Na taj način

nadležne hrvatske institucije potpuno samostalno nastavljaju proces ugovaranja IPA sredstava što predstavlja značajan korak prema nastavku korištenja europskih sredstava nakon ulaska u Europsku uniju³.

Za sveukupnu koordinaciju programa IPA zaduženo je Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, za financijsko upravljanje programom IPA zaduženo je Ministarstvo financija, Sektor za poslove Nacionalnog fonda, a za upravljanje i provedbu svake od komponenti osnovane su zasebne operativne strukture (jedno ili više tijela nadležnih za programiranje i upravljanje te provedbene agencije nadležne za samu provedbu).

TABELA 2. PROGRAMI IPA

Naziv komponente	Cilj	Teme koje se financiraju	Korisnici	Trajanje projekata	Iznosi sufinanciranja
IPA I – Pomoć u tranziciji i jačanje institucija	Izgradnja infrastrukturnih i ljudskih kapaciteta tijela javne vlasti za prihvaćanje standarda EU borbom protiv korupcije, dobrim upravljanjem, prihvaćanjem zakonodavnog okvira i drugim radnjama	Borba protiv korupcije, ljudska prava, jačanje tržišnog natjecanja, mediji, poljoprivreda, energetika, zaštita okoliša, zapošljavanje, jačanje institucija i sudjelovanje u programima EU	Tijela državne uprave, ustanove i trgovačka društva u vlasništvu države te neprofitne organizacije	Do 18 mjeseci, a u prosjeku jedna godina	Oko 150.000 eura (u javnim nabavama znatno veći iznosi)
IPA II - Prekogranična suradnja	Poticanje suradnje između europskih regija te smanjivanje nejednakeosti njihova razvoja putem jačanja prekogranične suradnje	Razvoj turističkih proizvoda, infrastrukture i usluga, zaštita okoliša, gospodarska suradnja, poduzetništvo, razvoj i potpora malih i srednjih poduzeća, potpora stvaranju mreža sveučilišta i istraživačkih centara, socijalna kohezija, razvoj ljudskih potencijala, kulturna suradnja, certificiranje lokalnih proizvoda, zajedničke inicijative mladih, povećanje dostupnosti zdravstvenih usluga i obrazovanja, pomoć marginaliziranim skupinama	Predstavnici svih sektora	Oko 2 godine	Do 200.000 eura po državi sudionici projekta
IPA III - Regionalni	Podupiranje infrastrukturnih	Modernizacija i obnova riječnih	Predstavnici svih sektora	Nekoliko godina kod javnih	Višemilijunski ili najviše nekoliko

³ Prema: <http://www.safu.hr/hr/o-programima-eu/ipa>. Preuzeto 22. august 2013.

razvoj	projekata u sektorima zaštite okoliša i prometa kao i programe poticanja konkurentnosti i regionalnog razvoja	plovnih putova i lučke infrastrukture, nadogradnja i modernizacija pruge, poboljšanje sigurnosti i učinkovitost rada		nabava i oko jedne godine za bespovratna sredstva	stotina tisuća eura ovisno o potkomponenti
IPA III A - Promet³	Financiranje infrastrukturnih projekata u sektoru prometa, predstavlja nastavak programa ISPA	Razvoj željezničkog prometa kroz unaprjeđenje i modernizaciju željezničkih pruga, modernizacija mreže kolodvora i postaja, poboljšanje sigurnosnih uvjeta i učinkovitosti željezničkog sustava te priprema projekata na koridoru X; obnova i unaprjeđenje unutarnjih plovnih putova kroz pripremu projekata na koridoru VII; provedba Operativnog programa kroz tehničku pomoć	Predstavnici svih sektora	Nekoliko godina kod javnih nabava i oko jedne godine za bespovratna sredstva	Višemilijunski za velike infrastrukturne projekte
IPA III B – Zaštita okoliša	Ulaganje u projekte s ciljem očuvanja okoliša kroz projekte razvoja infrastrukture za gospodarenje otpadom te poboljšanja sustava vodoopskrbe i upravljanja otpadnim vodama	Izgradnja i rekonstrukcija vodoopskrbnih mreža te mreža odvodnje otpadnih voda, izgradnja postrojenja za obradu otpadnih voda, izgradnja objekata za razvrstavanje, recikliranje i biološku obradu	Predstavnici svih sektora	Nekoliko godina kod javnih nabava i oko jedne godine za bespovratna sredstva	Višemilijunski za velike infrastrukturne projekte
IPA III C – Regionalna konkurentnost	Korištenje raspoloživih financijskih	Poboljšavanje poslovne konkurentnosti	Predstavnici svih sektora	Nekoliko godina kod javnih nabava	Najviše nekoliko stotina tisuća eura u

	sredstava za mjere jačanja gospodarske konkurentnosti i poticanja razvoja i rasta poduzetništva, odnosno stvaranje boljih uvjeta poslovanja i potpore malim i srednjim poduzetnicima	i administrativne učinkovitosti, poslovna infrastruktura, pružanje usluga savjetovanja malim i srednjim poduzetnicima, razvoj investicijskog okruženja, razvoj klastera, inkubacijski centri za bioznanosti i komercijalizaciju tehnologije		i oko jedne godine za bespovratna sredstva	dodjelom bespovratnih sredstava
IPA IV – Razvoj ljudskih resursa	Poticanje razvoja ljudskih potencijala projektima zapošljavanja, uključivanja ugroženih skupina u društvo te njihova obrazovanja i usavršavanja	Poboljšanje pristupa zapošljavanju i održivo uključivanje u tržište rada, jačanje socijalnog uključivanja osoba kojima je otežan pristup tržištu rada osposobljavanje i obrazovanjem, unaprjeđivanje ljudskog kapitala i zapošljivosti cjeloživotnim učenjem i strukovnim obrazovanjem	Predstavnici svih sektora, s naglaskom na obrazovni sektor	Do 18 mjeseci, a u prosjeku jedna godina	Oko 150.000 eura (u javnim nabavama znatno veći iznosi)
IPA V – Ruralni razvoj (IPARD)	Nastavlja se na program SAPARD. Usmjerena je na unaprjeđenje poljoprivrednog sektora i jačanje konkurentnosti poljoprivrednih proizvoda, poboljšanje tržišne efikasnosti i provedbe EU standarda te	Poboljšanje tržišne učinkovitosti i provedbe standarda EU, pripreme radnje za provedbu poljoprivredno-okolišnih mjera i lokalnih strategija ruralnog razvoja, razvoj ruralne ekonomije, tehnička pomoć ⁵	Pravne i fizičke osobe koje zadovoljavaju financijske kriterije prihvatljivosti	Oko dvije godine	Do 900.000 eura (iznimno do 2.000.000 eura)

	razvoj ruralne ekonomije ⁴				

Izvor: izradili autori prema: <http://www.safu.hr/hr/o-programima-eu/ipa>; http://www.eu-projekti.info/eu/wp-content/uploads/2013/03/Prakticni-vodic-za-korisnike-EU-fondova_web.pdf. Preuzeto 25. august 2013.

Hrvatska je korisnica svih pet komponenti IPA-e od 2007.g. Njena financijska vrijednost programa u šestogodišnjem razdoblju od 2007. do 2013. godine iznosi ukupno 11,468 milijardi eura. Tablica financijske alokacije slijedi u nastavku.

TABELA 3. FINANCIJSKA ALOKACIJA IPA PROGRAMA U PERIODU OD 2007.-2013. (U MIL. EURA)

Komponente IPA programa	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
Pomoć tranziciji i jačanje institucija	49.6	45.4	45.6	39.5	39.9	40.9	38.5
Prekogranična suradnja	9.7	14.7	15.9	16.2	16.5	16.9	16.7
Regionalni razvoj	45.0	47.6	49.7	56.8	58.2	59.3	62.00
Razvoj ljudskih potencijala	11.4	12.7	14.2	15.7	16.0	16.0	18.00
Ruralni razvoj	25.5	25.6	25.8	26.0	26.5	27.3	27.700
UKUPNO	141.2	146.0	151.2	154.2	157.1	160.4	162.91

Izvor: <http://isitecompany11.isite.com.hr/Default.aspx?art=400>. Preuzeto 18. aprila 2011.

Za provedbu IPA programa u periodu do 2012. godine ukupno je odobreno 8,353 milijardi eura. Za Republiku Hrvatsku u navedenom vremenskom periodu osiguran je iznos od 910,2 milijuna eura.

3 Projekti europske unije

Program IPA se kao i ostali europski programi temelje se na projektnom pristupu jer glavno sredstvo putem kojeg se prijavljuje na pojedini natječaj za povlačenje sredstava jest projekt. "Projekt je niz aktivnosti čiji je cilj ostvarenje jasno određenih ciljeva unutar određenog vremenskog roka i s određenim proračunom." (Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU, 2008, str. 15) Kao što se može vidjeti iz definicije, svaki projekt se provodi s točno utvrđenim ciljem te ima određeno vremensko trajanje i određeni proračun. Četiri važne komponente su aktivnosti, cilj, razdoblje i proračun. Aktivnosti su sve radnje koje vode ostvarenju cilja projekta. Ciljevi predstavljaju okvir za osmišljavanje projektnoga procesa te pomažu razjasniti svrhu koja se želite ostvariti. Ciljem se postiže određena svrha. Postoje dvije glavne vrste ciljeva, a to su opći ciljevi i posebni ciljevi. Opći cilj "opisuje širi i dugoročni cilj projekta u širem kontekstu politike" (Beaumelou, 2009, str. 14). On ukazuje na općenitu potrebu razvoja te daje odgovor na pitanje 'zašto je projekt važan'. "Posebni cilj obično predstavlja ono što bi se projektom trebalo moći ostvariti" (Beaumelou, 2009, str. 15). Razdoblje trajanja projekta je datumski precizno određeno razdoblje realizacije projekta. "Proračun predstavlja prijevod projekta u novčane iznose" (Coric, 2013).

Postoje dvije vrste projekata:

- Manji projekti koji podrazumijevaju manja financijska sredstva i trajanje svega nekoliko mjeseci.
- Veći projekti koji podrazumijevaju proračun od nekoliko milijuna eura i dugogodišnjeg su karaktera.

Europska unija podupire ideje iz svih sfera gospodarskog, društvenog i političkog života. Riječ je o širokom krugu tema kao što su: znanost, istraživanje i razvoj, poljoprivreda, zapošljavanje, obrazovanje, mladi, okoliš, infrastrukturni i brojni drugi projekti. Međutim, razlikuju se programi na razini cijele Europske unije i programi koji su prioritetni za pojedinu državu članicu ili državu kandidatkinju. S obzirom na to razlikuju se centralizirani i decentralizirani programi. "Centralizirani programi jesu programi kojima se upravlja u Bruxellesu i za njih vrijede teme koje su od važnosti za cijelu Europsku uniju. Decentralizirani programi jesu programi kojima upravljaju pojedine države članice, države kandidatkinje ili potencijalne kandidatkinje, a za njih vrijede teme koje su od značaja za njihov razvoj i usklađivanje s europskim standardima" (Dujmović, Jagić, Vela, 2012., str.7).

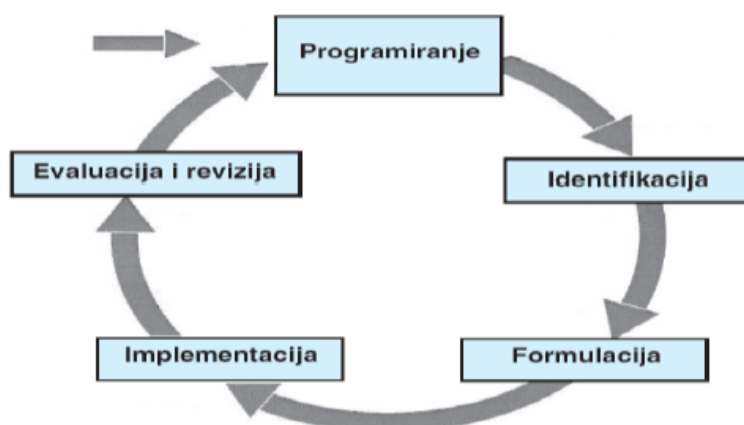
"Karakteristike dobrog projekta su: specifičnost, jasnoća, relevantnost, učinkovitost, realnost, vrijednost, prigodnost, primjerenost opsegom" (Bolfek & Knežević, 2011., str. 139).

4 Upravljanje projektnim ciklusom

Prijaviti projekt se ne može bez dobre pripreme i razrade projektne ideje. Proces osmišljavanja projekta zasniva se na metodologiji pod nazivom 'upravljanje projektnim ciklusom i načelu logičke matrice. Europska komisija usvojila je Upravljanje projektnim ciklusom 1992. godine. Upravljanje projektnim ciklusom (eng. Project Cycle Management-PCM) način je planiranja i provođenja projekata koji se financiraju iz različitih fondova EU-a, pri čemu se slijedi logika cijelog projektnog ciklusa. Ono predstavlja skupinu alata za izradu i upravljanje projektima koji se temelje na pristupu logičke matrice te pruža osnovne smjernice koje pomažu u pravilnom dizajniranju projekata, i to ne samo onih koji se financiraju bespovratnim sredstvima, nego je dobar temelj za razvoj projekata uopće.

Projektni ciklus temelji se na nekoliko važnih načela: "strukturirano donošenje odluka zasnovano na dobroj informiranosti, uključivanje dionika u donošenje odluka, pristup "logičke matrice" u planiranju (sveobuhvatna i konzistentna analiza situacije kao osnova za osmišljavanje i vođenje projekta), održivost (mehanizmi za osiguravanje kontinuirane dobrobiti / koristi za korisnike) i integrirani pristup (standardizirani obrasci osiguravaju cjelovitu pripremu aktivnosti i proračuna te stalno praćenje ključnih pitanja).⁴" Korištenjem navedenog načina ostvaruju se pretpostavke za kvalitetnu i efikasnu provedbu projekta te se izbjegavaju česte i nepotrebne pogreške. Postoji nekoliko temeljnih faza projektnog ciklusa, a to su: programiranje, identificiranje, formuliranje, implementacija tj. provedba, te monitoring i evaluacija tj. praćenje i procjena što prikazuje slika 1.

SLIKA 1. FAZE PROJEKTOG CIKLUSA



Izvor: http://www.mrrfeu.hr/userDocsImages/Publikacije/Smjernice_za_.pdf. Preuzeto 21. august 2013.

Sve faze su postupne, odnosno svaka mora završiti da bi se uspješno prešlo na sljedeću. Također, ciklus iskorištava evaluaciju da bi se iskustvo iz postojećih projekata ugradilo u izradu budućih projekata. Glavna svrha faze programiranja je prikupiti sve podatke, složiti se oko glavnih ciljeva i prioriteta sektora za razvoj suradnje te osigurati odgovarajući okvir programiranja unutar kojeg se mogu definirati projekti. Analizira se situacija na nacionalnoj i sektorskoj razini te se na taj način identificiraju svi problemi, ograničenja i mogućnosti kojima bi se ti projekti mogli baviti.

Faza identificiranja "uključuje identifikaciju projektnih ideja koje su u skladu s prioritetima definiranim tijekom faze programiranja."⁵ Ova faza podrazumijeva procjenu njihove relevantnosti i izvedivosti te početnu razradu cilja, rezultata i aktivnosti. Krajnji rezultat je dokument pod nazivom 'sažetak projekta'.

Faza formuliranja "podrazumijeva pripremu detaljne projektne dokumentacije uključujući detalje o sustavu upravljanja i koordinacije, financijski plan, analizu troškova i koristi te detalje o sustavu upravljanja rizicima, nadzora, evaluacije i revizije."⁶ Faza formuliranja uključuje pripremu detaljne projektne dokumentacije.

⁴ <http://www.eu-projekti.info/metodologija-upravljanja-projektnim-ciklusom>. Preuzeto 19. august 2013.

⁵ <http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/320/faza-identificiranja?lang=hr>. Preuzeto 24. august 2013.

⁶ <http://www.ljudskipotencijali.hr/pojmovnik/f.html>. Preuzeto 26. august 2013.

Faza implementacije/provedbe podrazumijeva provođenje projekta te praćenje njegovog napretka u odnosu na ostvarivanje ciljeva. Prije same provedbe projekta potrebno je napraviti detaljan plan provedbe projekta. Tijekom ove faze vrše se i revizije provedbe projekata.

Posljednja faza projektnog ciklusa tijekom koje se projekt ocjenjuje u odnosu na ciljeve, a zaključci se koriste kao sredstvo kojim se može utjecati na buduće aktivnosti. Monitoring je kontinuirani proces prikupljanja informacija o tijeku projekta te usporedba plana projekta s prikupljenim informacijama dok je evaluacija vrednovanje tj. provjeravanje bitnosti, izvedivosti i održivosti projekta s ciljem unaprjeđenja projektnog ciklusa.

"Logička matrica je kombinacija metoda planiranja koja odgovara na osnovna pitanja. To je sažeti prikaz projekta.⁷" Logička matrica je dinamički alat za razmišljanje koji se mora uvijek iznova procjenjivati i mijenjati kako se projekt razvija i mijenjaju okolnosti tijekom primjene projekta. Ona daje mogućnost provjere je li projekt dobro planiran te olakšava praćenje i evaluaciju projekta. U logičkoj matrici predstavljena je logika intervencija projekta (opći cilj, svrha projekta, očekivani rezultati i aktivnosti), pretpostavke, objektivno provjerljivi indikatori i izvori provjere. Matrica također uključuje troškove i sredstva. Rezultati analize sažeto se prikazuju u matrici koja sadrži najvažnije stavke pojedinog projekta

Pokazatelji koji opisuju projektne ciljeve na operativno mjerljiv način moraju imati SMART karakteristike:

- Specific – specifični (da zaista mjere ono što treba mjeriti)
- Measurable – mjerljivi
- Available – dostupni (u okviru prihvatljivih troškova)
- Relevant – relevantni (u odnosu na definirani cilj)
- Time bound – vremenski određeni.

Dobivanje bespovratnih sredstava dugotrajan je proces. Natječaj, aplikacije, objave rezultata, potpisivanje ugovora duže vremensko razdoblje. Najčešće je potrebno oko devet mjeseci. Iako postoje velike poteškoće zbog brojnih političkih, administrativnih i ekonomskih neprilika, Republika Hrvatska pokazala je jednu ozbiljnost kada su u pitanju apliciranje i realizacija brojnih projekata Europske unije.

5 IPA projekt: jačanje kapaciteta ustanova za obrazovanje odraslih

Praktični dio ovoga rada bavi se konkretnim IPA IV projektom koji je prijavljen na natječaj pod nazivom „Jačanje kapaciteta ustanova za obrazovanje odraslih⁸“. Na projektu su surađivale tri strane i to Veleučilište u Slavenskom Brodu, kao nositelj projekta te Pučko otvoreno učilište Novska i Visoka poslovna škola Višnjani kao partneri. Također se kao suradnici navode i Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatska gospodarska komora te Obrtnička komora. Natječaj je objavljen 5. ožujka 2012. godine s ciljem jačanja sektora obrazovanja odraslih kojim bi se povećala konkurentnost na tržištu rada odraslih osoba s nekonkurentnim zanimanjima. Kao prioriteti u natječaju su navedeni: a) stvaranje bliske veze zaposlenika sa/ili lokalnim i/ili regionalnim vlastima s ciljem povećanja kompetentnosti i konkurentnosti na tržištu rada odraslih učenika, b) osnivanje i jačanje suradnje između raznih institucija koje se bave obrazovanjem odraslih ciljem povećanja kvalitete i modernizacije organizacije obrazovanja odraslih. Proračun koji je bio na raspolaganju na ovome natječaju iznosio je 2.308.000 Eura, te je svaka prijava morala iznositi minimalno 50.000 Eura odnosno maksimalno 150.000 Eura. Radilo se o tzv. grant natječaju, odnosno natječaju na kojemu se dodjeljuju bespovratna sredstva, ali u kojemu korisnici gotovo uvijek sufinanciraju projekt, što će detaljnije biti objašnjeno dalje u radu. Valjalo bi još naglasiti da se radi o projektu neprofitnog karaktera, gdje sami korisnici nemaju pravo stjecati dobiti.

⁷ ¹⁰ <http://www.europrojekti.eu/2012/06/05/logicka-matrica-jamstvo-je-provedivosti-projekta/>. Preuzeto 27. august 2013.

⁸ Točan naziv na Engleskom jeziku jest: „Capacity Building of the Adult Education Institutions“

Na natječaj je prijavljen projekt pod nazivom „Obrazovanje samostalnih knjigovođa“. Cilj je, dakle, suradnjom triju obrazovnih institucija i Hrvatskog zavoda za zapošljavanje omogućiti 45 sudionika ovog programa prekvalifikaciju, odnosno izučavanje za zanimanje samostalnog knjigovođe. Sam projekt nije koncipiran samo kao teorijski oblik učenja, već u sebi uključuje i praktični rad uz pomoć partnera privatnih poduzetnika, te odlaske na seminare i radionice. Intencija je da se tijekom trajanja ovog programa polaznicima omogući što širi aspekt obrazovanja, kako bi nakon uspješnog završetka bili spremni za rad kao samostalni knjigovođe u nekom od trgovačkih društava, odnosno kako bi riješili pitanje svoga zapošljavanja kroz samozapošljavanje. Zadano vrijeme trajanja projekta iznosi 12 mjeseci. Unutar tih 12 mjeseci jasno se mora naznačiti kada će se koja od aktivnosti provoditi i to u zadanim tablicama. Sama prijava sastoji se od osam točaka, odnosno podnaslova. Od toga su najvažniji opis aktivnosti, metodologija rada, detaljni proračun i detaljni podaci o kandidatu i potrebnom osoblju. Upravo ove dvije stavke biti će ukratko opisane u nastavku rada.

5.1 Opis aktivnosti

Opći cilj ove djelatnosti jest doprinos jačanju cjeloživotnog obrazovanja u Brodsko-posavskoj, Sisačko-moslavačkoj i Istarskoj županiji. Sama ideja temelji se na tome da je kako obrazovanje odraslih tako i sam pojam cjeloživotnog obrazovanje postalo jedan od imperativa socijalnog i ekonomskog razvoja svake države, računajući na to da se danas ljudi susreću s novim izazovima koji se mogu prevladati jedino konstantnim napredovanjem. Indikatori koji će pokazati uspješnost općeg cilja su: povećanje studenata u institucijama za obrazovanje odraslih za 10% u sljedećih 5 godina nakon što projekt završi, najmanje 10/40 (25%) sudionika (koji su uspješno završili program) pronašlo je posao ili se zaposlilo kroz samozapošljavanje unutar dvije godine nakon završetka projekta, unutar 5 godina od završetka projekta nastati će barem jedan novi projekt suradnjom sudionika ovoga projekta.

Poseban cilj ove aktivnosti jest uspostavljanje pilot-projekta suradnje između lokalnih utjecajnih grupa (poslodavci – obrazovne institucije – pomoćne razvojne institucije) kako bi se unaprijedio program obrazovanja odraslih za zanimanje samostalnog knjigovođe i kako bi se promovirala važnost cjeloživotnog obrazovanja zajedno s kontinuiranim profesionalnim napretkom. Ostvarenje ovoga cilja očitovati će se stvaranjem poboljšanog programa obrazovanja za samostalnog knjigovođu osmišljenog i razvijenog za vrijeme projekta i stvaranjem tri plana poboljšanja razmjene podataka (u svakoj županiji). Sve ovo omogućiti će i povećanje kapaciteta obrazovnih institucija i to prvenstveno dobivanjem nove opreme te stjecanjem iskustva od strane nastavnika i ostalih sudionika u projektu. Valjalo bi dakako stvoriti i određeni model po kojemu će se slični projekti s postojećom infrastrukturom moći provoditi i u budućnost.

Kako bi projekt ostvario svoju svrhu, potrebno je ostvariti četiri rezultata. Kao prvi navode se povećanje kapaciteta za obrazovanje odraslih, obrazovanje kadra potrebnog za cjeloživotno obrazovanje i učenje na daljinu unutar svih institucija. Namjera je da barem 9 nastavnika u 3 institucije za cjeloživotno obrazovanje stekne dodatna znanja potrebna za obrazovanje odraslih, zatim da se tri učionice (po jedna u svakoj od institucija) opreme sa informatičkom opremom potrebnom za uspješno usvajanje gradiva i jedan Moodle sustav unutar nositelja natječaja a kojim će se koristiti sva tri partnera. Bitna je stavka i oprema potrebna za „učenje na daljinu“. Na taj način olakšati će se provedba nastave u sva tri grada bez nepotrebnog putovanja. Također omogućiti će se i timski i grupni rad i zadaci. Zajednički Moodle servis omogućiti će preuzimanje podataka, testiranje znanja, pregledavanje programa u kojima pristupnici sudjeluju i sl.

Kao drugi rezultat navodi se razvoj programa za obrazovanje „samostalnih knjigovođa“. Potrebna je jedna preliminarne analiza napravljena kao baza za daljnji razvitak programa obrazovanja. Po jedan tim u svakoj županiji biti će zadužen za provedbu preliminarne analize u prvom mjesecu trajanja programa, s ciljem da jasno razjasni potrebne lokalnog tržišta rada i poslodavaca. Analiza će biti rađena u suradnji s gospodarskom i obrtničkom komorom. Nakon završetka analize formirati će se rada skupina čija će zadaća biti sastaviti nastavni materijal, odnosno pisanje udžbenika. Udžbenik će biti tiskan u 500 primjeraka i raspodijeljena među partnerskim institucijama.

Treći rezultat, kojim će se mjeriti uspješnost projekta, je poboljšanje razmjene podataka i vidljivosti. Ovo potonje odnosi se na vidljivost simbola EU u obliku plakata ili zastava Europske unije na svakoj od institucija. Također biti će održani info-dani te će se cijeli projekt reklamirati u lokalnim medijima. Poboljšanje razmjene podataka odnosi se na cilj povećanja suradnje između interesnih skupina unutar tržišta rada u lokalnim sredinama. Kako bi se ostvario ovaj rezultat potrebno je izraditi Plan za poboljšanje lokalne komunikacije. Osnovna ciljana skupina na koju će se ovaj plan odnositi biti će poslodavci, te će se težiti što užem povezivanju njih i ostalih interesnih skupina. Plan za poboljšanje lokalne komunikacije obuhvatiti će, između ostaloga, ciljeve samog plana, ciljane skupine, komunikacijski pristup, ključne poruke i aktivnosti predviđeni u planu. Zadana su barem tri sastanka radne skupine za poboljšanje razmjene podataka. Zatim tri okrugla stola s ciljem promoviranja plana lokalne suradnje, te naravno razmjene podataka. Osim navedenoga, za ostvarenje ovog cilja potrebna su i sredstva za daljnju promidžbenu kampanju putem raznih medija,

Posljednji rezultat, a možda i najvažniji, predstavljaju polaznici tečaja osposobljeni za posao samostalnog knjigovođe. Cilj je, dakle, stvoriti povoljniji položaj polaznika na tržištu rada, kao i povećanje potrebnih vještina za samozapošljavanje. Za ostvarenje ovoga rezultata nužno je da 40 od 45 polaznika završi program.

Ciljana grupa sudionika projekta jesu nezaposleni, nastavnici i poslodavci. S time da nezaposlene osobe moraju imati najmanje srednju ekonomsku školu. Nastavnici su zaposleni unutar institucija. Zadaća poslodavaca je sudjelovati u projektu svojim savjetima, pomoć pri praktičnoj nastavi, što bi im trebalo omogućiti pronalazak zaposlenika/knjigovođa. Korist od samoga projekta imati će: polaznici tečaja i njihove obitelji, zaposlenici i studenti nositelja projekta i partnera, budući zaposlenici, lokalna i regionalna zajednica i naposljetku stanovnici triju županija. Korist će se ogledati u smanjenju nezaposlenosti, povećanju broja trgovačkih društava i povećanju kapaciteta institucija za obrazovanje odraslih.

5.2 Metodologija rada

Posebna je pažnja u ovom programu pridodana metodama prenošenja znanja i vještina. Kako bi se osigurala visoka pripremljenost nastavnog osoblja projekt je obuhvatio i obrazovni program i dodatni trening za same nastavnike. On je organiziran u pripremnom razdoblju u obliku seminara na kojemu će se obraditi većina lekcija koje ulaze u sami program. Dodatno, organizirana su dva studijska putovanja za nastavno osoblje s ciljem povećanja postojećeg znanja i učenja od strane vrhunskih stručnjaka za računovodstvo. Sam program za nezavisne knjigovođe biti će sastavljen od 3 modula: modul 1 – informatika, modul 2 – knjigovodstvo i Modul 3 – poduzetničke vještine. Osnovna zadaća modula 1 je implementirati potrebna znanja koja će polaznicima omogućiti praćenje predavanja vezanih uz računovodstvo na računalu. U nastavi će sudjelovati po 15 sudionika u svakoj od partnerskih institucija, odnosno ukupno 45 polaznika. Predavanje se sastoji od 40 školskih sati. Modul 2 usmjeren je prije svega na praktični rad, ali će se osim toga sastojati i od teorijskih predavanja. Praktična nastava sastojati će se od zadataka iz stvarnih poslovnih događaja, rad na kompjuterskim programima specijaliziranim za računovodstvo i prezentacije računovodstva u kompanijama. Modul će omogućiti polaznicima stjecanje računovodstvenih i knjigovodstvenih znanja poput raznih tipova kalkulacija, analize poslovnog stanja, knjiženje i sl. Vrijeme trajanja ovog modula iznosi 180 školskih sati. Treći modul za cilj ima povećati vještine uspješnog obavljanja zadataka u poslovanju, s naglaskom na prednosti samozapošljavanja i uz korisne savjete za samozapošljavanje. Modul traje 20 školskih sati.

Kako je već navedeno nastava će se voditi u obliku teorijskih predavanja, ali i u obliku praktičnih zadataka i praktičnog rada. S ciljem da polaznici što bolje usvoje zadano gradivo koristiti će se potrebna informatička tehnologija.

U prijavi za natječaj istaknuto je i prijašnje iskustvo s IPA projektima, kandidata Veleučilišta u Slavanskom Brodu. Ono je već osiguralo sredstva Europske Unije za IPA IV program DELTA⁹. Radi se o

⁹ DELTA - Development of Efficient Long-life learning in Tourism and Agriculture

projektu razvoja efikasnog cjeloživotnog osiguranja u turizmu i poljoprivredi. Projekt je proveden u razdoblju od novembra 2010. godine do novembra 2011. godine. Projekt je rađen u partnerstvu s Pučkim otvorenim učilištem Novska, tako da ove dvije obrazovne institucije već imaju iskustva u međusobnoj suradnji.

5.3 Proračun

Kako je već navedeno u prijavi za natječaj valjalo je iskazati proračun u rasponu od 50.000 – 150.000 Eura. Sam projekt rađen je na način da se što bolje iskoriste ponuđena sredstva. Izrada proračuna vrlo je detaljna te se navode iznosi za svaku pojedinu stavku. Izračun se sastoji od 13 stavaka, gdje se, između ostaloga, navode: ljudski resursi, potrebna oprema, troškovi lokalne uprave te ostali troškovi. Svaki stavak sadrži detaljan opis proračunske jedinice, razlog opravdanosti tog troška i iznos troška. Kako je već navedeno, s ciljem da se što bolje iskoriste ponuđena sredstva, u prijavi za natječaj zatražen je iznos od 149.650,83 Eura. Uz taj zatraženi iznos Veleučilište u Slavonskom Brodu se obvezalo da će sufinancirati projekt s 14.024,00 Eura, a Pučko otvoreno učilište Novska s iznosom od 4.794,00 Eura. Ukupan iznos procijenjenih troškova je, dakle, 168.465,83 Eura. Od toga iznosa na troškove ljudskih resursa otpada 35.946,00 Eura, za putovanja 7.890,50 Eura, a za troškove opreme 42.646,00 Eura. Na ostale troškove kao što su seminari, smještaj, troškovi reklame i sl. otpada 70.965,00 Eura.

5.4 Kandidat

Veleučilište u Slavonskom Brodu kao nositelj projekta glavni je kandidat na natječaju. Kako je navedeno u prijavi, radi se o javnoj obrazovnoj instituciji s djelatnostima obrazovanja, visokog obrazovanja i izučavanja te obrazovanja kroz praksu i to kroz višegodišnje iskustvo.

Uz njega kao partneri pojavljuju se Pučko otvoreno učilište Novska i Visoka poslovna škola s pravom javnosti Višnjan. Kako je osim obrazovanja cilj ovog projekta zapošljavanje polaznika tečaja nakon uspješnog završetka, u projekt su uključeni i Hrvatski zavod za zapošljavanje, Hrvatska gospodarska komora i Hrvatska obrtnička komora kao koordinatori i savjetnici. Uloga Hrvatskog zavoda za zapošljavanje sastoji se u preliminarnoj analizi tržišta kako bi se doznala potrebna znanja nužna za posao samostalnog knjigovođe. Sve to valja napraviti uz analizu lokalnog tržišta rada. Također zadaća joj je i savjetovanje, informiranje i odabir polaznika tečaja. Valja istaknuti da, pošto Hrvatski zavod za zapošljavanje funkcionira na principu područnih ureda, na samom projektu sudjeluju uredi u Slavonskom Brodu, Kutini i Puli. Zadatak Hrvatske gospodarske komore, županijskog ureda u Slavonskom Brodu je pribavljanje potrebnih statističkih podataka, informiranje poslodavaca, aktivna uloga u stvaranju Lokalnog plana komunikacije te koordinacija i suradnja s ostalim županijskim uredima u Sisačko-moslavačkoj i Istarskoj županiji. Pomoć pri izradi i razvoju ovoga projekta pružila je i Hrvatska obrtnička komora. Uz to priskrbili su i podatke s tržišta rada i stavove poslodavaca članova obrtničke komore.

Osoblje koje je nužno za provođenje ovoga projekta čine: tim vodstva projekta (zaposleni), stručnjaci za razvoj novih obrazovnih programa (zaposleni), stručnjaci za poduzetništvo (vanjski suradnici), stručnjaci za obrazovni program informatike (zaposleni), stručnjaci za računovodstvo (zaposleni i vanjski suradnici). Tim vodstva projekta sastoji se od voditelja programa (Veleučilište u Slavonskom Brodu), koordinatora (Pučko otvoreno učilište Novska), pomoćnika (Visoka poslovna škola Višnjan) i voditelja financija (Veleučilište u Slavonskom Brodu). Tim će se sastajati jedan put mjesečno, te će imati ukupnu dvanaest sastanaka. Glavna mu je zadaća osigurati provedbu svih zadataka opisanih u projektu.

6 Zaključak

Predpristupni fondovi predstavljaju jedan od najvažnijih instrumenata koji stoje na raspolaganju zemljama kandidatkinjama za ulazak u Europsku uniju. Njihova zadaća je pripremiti zakonodavstvo države kandidatkinje da bude harmonizirano s pravnom stečevinom Europske Unije. Republici Hrvatskoj pomoć je bila dostupna od 2001. godine kroz programe CARDS, PHARE, ISPA i SAPARD te od 2007. godine kroz

predpristupni fond IPA. Republika Hrvatska dosad je uspješno iskoristila navedene pretpristupne fondove Europske Unije. Iskustvo u iskorištavanju predpristupnih fondova dobra je prilika da se zemlja kandidatkinja kvalitetnije pripremi za nadolazeće instrumente regionalne politike u kojima će ravnopravno sudjelovati kada postane punopravna država članica. Upravo to je cilj primjera ovog rada, jer učenje na iskustvima i greškama drugih postaje nužno za opstanak u budućnosti.

7 Literatura

- Beaumelou F. 2009. Kako izraditi projekt u okviru Programa IPA i upravljati njime, Smjernice. Zagreb: Digital.
- Bolfek, B., Knežević, S. 2011. *Međunarodna ekonomija*. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu.
- Čorić G. 2013. *Kako izraditi dobar proračun projekta i kako ga potrošiti u skladu s pravilima programa Europske unije?*. http://bib.irb.hr/datoteka/515025.G_Coric_Kako_izraditi_proracun_projekta_financiranog_od_strane_programa_EU.pdf. Preuzeto 28. august 2013.
- Eu-projekti.info, portal o EU fondovima, <http://www.eu-projekti.info/metodologija-upravljanja-projektnim-ciklusom>. Preuzeto 19.08.2013.
- Europrojekti.eu, <http://www.europrojekti.eu/2012/06/05/logicka-matrica-jamstvo-je-provedivosti-projekta/>. Preuzeto 27. august 2013.
- <http://www.safu.hr/hr/o-programima-eu/ipa>. Preuzeto 22. august 2013.
- <http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/320/faza-identificiranja?lang=hr>. Preuzeto 24. august 2013.
- Krševan Dujmović A., Jagić J., Vela A. 2012. *Praktični vodič za korisnike EU fondova u Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatska udruga poslodavaca – HUP.
- Operativni program Razvoj ljudskih potencijala, <http://www.ljudskipotencijali.hr/pojmovnik/f.html>, preuzeto 26.08.2013.
- Praktični vodič za korisnike EU fondova, http://www.eu-projekti.info/eu/wp-content/uploads/2013/03/Prakticni-vodic-za-korisnike-EU-fondova_web.pdf. Preuzeto 25. august 2013.
- Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom, http://www.mrrfeu.hr/userDocsImages/Publikacije/Smjernice_za_.pdf. Preuzeto 21. august 2013.
- Središnja agencija za financiranje i ugovaranje, <http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/320/faza-identificiranja?lang=hr>. Preuzeto 24.08.2013.
- Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova EU. 2008. Smjernice za upravljanje projektnim ciklusom. Zagreb.

IZAZOVI POLITIKE REGIONALNOG RAZVOJA U REPUBLICI SRBIJI

Challenges Of Regional Development Policy In Serbia

Jelena Pivašević

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Republika Srbija

Telefon: + 381 695032011; E-mail: jelenapivasevic.vps@gmail.com

Sladana Plačkov

Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu, Republika Srbija

Telefon: +381638959763; e-mail: plackov.sladjana.vps@gmail.com

Sažetak

Rešavanje problema neravnomernog regionalnog razvoja, sa kojim se naša zemlja susreće, predstavlja dugoročan zadatak, budući da je sam pojam regionalnog razvoja dosta složen i da se može posmatrati iz više različitih uglova: političkog, sociološkog, demografskog, ekonomskog i sl. Cilj ovog rada jeste analiza dosadašnjih efekata regionalne politike u Srbiji i predlog mera koje treba sprovesti u oblasti regionalnog razvoja, kako bi se dispariteti među regionima smanjili. Iako je u prošlosti osporavana uloga države u ukupnom privrednom razvoju jedne zemlje, a samim tim i regionalnom razvoju, brojne krize i ekonomski problemi su ponovo u prvi plan stavili značaj i ulogu države u sprovođenju strukturnih promena i pronalaženju sistemskih rešenja. Zato je jako važno sinhronizovati i objediniti aktivnosti svih nivoa vlasti: jedinica lokalne samouprave, regionalnih institucija i organizacija, nacionalnih institucija i Vlade u cilju prevazilaženja regionalnih razlika. Regionalne razlike koje se ogledaju kroz neujednačen privredni rast, prisutne su kako u razvijenim zemljama, tako i u zemljama u razvoju. U periodu tranzicije, regionalna neusklađenost je još više došla do izražaja. Naša zemlja je u poređenju sa drugim državama regiona, relativno kasno otpočela proces reformi, a između ostalog i bavljenje pitanjem regionalnog razvoja. U radu ćemo prvo analizirati postojeći pravni, institucionalni, geografski, finansijski politički i analitički okvir za kreiranje i sprovođenje regionalne politike u Republici Srbiji, istaći aktuelne probleme i dati predlog mera za unapređenje okvira politike regionalnog razvoja.

Ključne reči: politika regionalnog razvoja, neravnomeran regionalni razvoj, nejednakost, strateški ciljevi, region

JEL R11, R58, O18, P25

Summary

Since the complexity of regional development concept, which could be viewed from several different angles: political, social, demographical, economic, etc, solving the problem of unequal regional development in Serbia is a long-term task. The aim of this paper is to analyze the current effects of regional policy in Serbia and propose measures which should be implemented in the area of regional development in order to reduce disparities between regions. Although the role of country in the overall economic and regional development was denied in the past, a number of crises and economic problems have put, once again, a significant country's role in carrying out changes and finding system solutions in the foreground. In order to overcome regional differences it is very important to synchronize and integrate the activities of all levels of government-local governments, regional institutions and organizations, national institutions and governments. Regional differences, which are reflected in the unequal economic growth, exist in undeveloped as well as in developing countries. In a transition period, regional discrepancy is even more pronounced. Comparing with other countries, our country started dealing with the issue of regional development and process of reforms relatively lately. The paper first

analyzes the existing legal, institutional, geographic, financial, political, and analytical framework for the development and implementation of regional policy in the Republic of Serbia. Then it highlights current problems and gives suggestions for improving the framework of regional development policy.

Keywords: regional development policy, regional disparities, inequalities, strategic goals, region.

1 Uvod

Tokom 2012.godine recesioni talas je pogodio područje Jugoistočne Evrope, a posledice toga su najizraženije u Sloveniji, Hrvatskoj i Srbiji. Tranzicione zemlje u tom regionu, koje su i do tada imale brojne regionalne i strukturne probleme, suočile su se sa padom investicija, fiskalnim neravnotežama, padom priliva stranog kapitala i ukupne privredne aktivnosti.

Kada je reč o ekonomiji naše zemlje, efekti recesije su izuzetno izraženi i ogledaju se kroz negativnu tendenciju gotovo svih makroekonomskih pokazatelja. U privredi Republike Srbije u periodu tokom 2012. godine zabeležena su nepovoljna ekonomska kretanja, izazvana drugim talasom globalne ekonomske krize, koja se odnose na opadanje privredne aktivnosti, usporavanje rasta izvoza robe, povećanje platnobilansne i fiskalne neravnoteže, porast inflacije, pad zaposlenosti, povećanje nezaposlenosti, povećanje restriktivnosti monetarne politike, slabljenje dinara, smanjenje deviznih rezervi, usporavanje kreditne aktivnosti banaka i visok udeo problematičnih kredita u ukupno odobrenim kreditima (Izvor: Ministarstvo finansija i privrede).

TABELA 1.OSNOVNI INDIKATORI MAKROEKONOMSKIH KRETANJA U PERIODU OD 2010-2012

	2010	2011	2012
Bruto domaći proizvod- realan rast u %	1.0	1.6	-1.7
Deficit robne razmene	-5,228.6	-5,808.6	-5,945.5
Platni bilans u mil. eura	-928.7	1,801.5	-1,137.2
Stopa nezaposlenosti	19.2	23.0	23.9
Strane direktne investicije	860.1	1,826.9	231.9
Inflacija	10.3	7.0	12.2

Izvor: Ministarstvo finansija i privrede Republike Srbije

Privredna aktivnost kao što se vidi iz Tabele 1. je u 2012. godini opala, a deficit robne razmene usled pada izvoza i rasta uvoza je porastao. Strane direktne investicije su opale, što je opet posledica smanjene investicione aktivnosti u celoj Evropi, usled udara krize. Stopa nezaposlenosti u našoj zemlji raste svake godine, i u 2012. je dostigla nivo od 23.9%, što je vrlo zabrinjavajuće. Tržište rada je nastavilo tendenciju negativnih kretanja i u 2013. Radna snaga je u prvih pet meseci 2013. nameđugodišnjem nivou smanjena za 0,2%, formalna zaposlenost za 1,1%, dok je broj nezaposlenih povećan za 2%. Stopa inflacije je u 2012. Godini dostigla nivo od 12.2%, što je posle belorusije najveća zabeležena stopa Inflacije u celoj Evropi.

Sve ovo je u mnogome doprinelo da se regionalni jaz produbi i povećaju razlike u stepenu razvijenosti između regiona u Srbiji. Dosadašnja politika regionalnog razvoja dominantno se zasnivala na bržem razvoju nerazvijenih područja, zatim na izrazito ekonomskoj orijentaciji, bez uvažavanja drugih značajnih aspekata razvoja (socijalnog, ekološkog, kulturnog itd.), potom na sporadičnim i nekoordiniranim aktivnostima, kao i na neadekvatnoj institucionalnoj i organizacionoj infrastrukturi (Molnar, 2013. str. 67). Zato je nužno ovoj problematici posvetiti posebnu pažnju, definisati konkretne ciljeve i politike regionalnog razvoja i preduzeti odgovarajuće mere.

2 Osnovne karakteristike postojećeg pravnog i institucionalnog okvira za sprovođenje politike regionalnog razvoja u Srbiji

2.1 Ustavne pretpostavke za realizaciju politike regionalnog razvoja

O važnosti ravnomernog regionalnog razvoja na teritoriji jedne države govori i činjenica da se pitanjem regionalne politike bavi i najvažniji dokument svake države, Ustav. Ustav Republike Srbije iz

2006. godine posebnu pažnju posvećuje regionalnom razvoju, kao i razvoju nedovoljno razvijenih područja (Arandelović Z., Gligorićević Ž., 2013). Ustavom Republike Srbije navodi se da „Država treba da se stara o ravnomernom i održivom regionalnom razvoju, u skladu sa zakonom (član 94 Ustava).

2.2 Zakon o regionalnom razvoju

8. jula 2009. godine Skupština je usvojila Zakon o regionalnom razvoju, kojim su definisani osnovni ciljevi koji se odnose pre svega na smanjenje razlika u stepenu privrednog i ekonomskog razvoja među regionima u Srbiji, sa akcentom na poboljšanje života i podizanje standarda u najslabije razvijenim područjima, kao i smanjenje negativnih demografskih trendova koji su prisutni. Ovim Zakonom teritorija Republike Srbije je podeljena prvobitno na sedam statističkih regiona, da bi kasnije izmenama i dopunama Zakona, u maju 2010. godine bilo formirano pet regiona: Vojvodina, Beogradski region, region Šumadija i Zapadna Srbija, region Istočna i Južna Srbija i region Kosova i Metohije, a precizirana je i metodologija na osnovu koje će se raditi analiza koji od regiona spada u razvijene, a koji u nerazvijene. U razvijene regione spadaju oni čiji je stepen razvijenosti 75% i iznad 75% republičkog proseka BDP per capita, a nerazvijeni su oni čiji je stepen razvijenosti ispod tog procenta. Zakonom su definisani i podsticaji koji se dodeljuju radi realizacije projekata u oblasti regionalnog razvoja. Razvojni dokumenti su oni dokumenti koji su utvrđeni u članu 14, stav 1. Zakona o regionalnom razvoju:

- Nacionalni plan regionalnog razvoja – kojim se definišu glavni razvojni prioriteti regionalnog razvoja Republike Srbije i načini njihovog ostvarivanja (u daljem tekstu: Nacionalni plan).
- Regionalna razvojna strategija – kojom se definišu glavni prioriteti za razvoj regiona i načini njihovog ostvarivanja (u daljem tekstu: regionalna strategija).
- Program finansiranja razvoja regiona – koji sadrži pregled projekata za dati region i raspodelu finansijskih sredstava za realizaciju tih projekata za svaki region za jednu fiskalnu godinu (u daljem tekstu: program finansiranja)

2.3 Strategija regionalnog razvoja

Vlada je 11. januara 2007. godine usvojila Strategiju regionalnog razvoja za period 2007-2012. Strategijom su definisani prioriteti i strateški ciljevi regionalne politike i ona je zasnovana na tri stuba:

- Prvi stub- određivanje stepena razvijenosti, odnosno kategorizacija i tipologija područja, što zahteva utvrđivanje adekvatne metodologije. Predložen je indeks razvojne ugroženosti (IRU) koji ukazuje na pet razvojnih dimenzija: ekonomsku, demografsku, obrazovnu, infrastrukturnu i ekološku dimenziju;
- Drugi stub — bavi se definisanjem razvojnih politika u funkciji podsticanja regionalnog razvoja i kroz 14 različitih politika navodi mere, aktivnosti i instrumente za realizaciju (fiskalna politika, kreditna politika, državna pomoc, politika zapošljavanja, politika ekonomskih odnosa sa inostranstvom, investiciona politika, politika stranih ulaganja, politika konkurentnosti, industrijska politika, politika razvoja preduzetništva, agrarna politika, podsticanje razvoja privredne infrastrukture, turizam i socijalna politika.) Prostorno planiranje i zaštita životne sredine su dve oblasti kojima je posvećena posebna pažnja
- Treci stub — odnosi se na strategiju razvoja institucija koje treba da budu nosioci ravnomernog regionalnog razvoja, pri čemu se apostrofiraju princip koordinacije rada i aktivnosti velikog broja institucija i subjekata koje učestvuju i sprovođenju politike regionalnog razvoja. (Radulović, 2012)

2.4 Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju

Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju i Zakon o potvrđivanju Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između Evropske zajednice i njenih država članica, sa jedne strane i Republike Srbije, s druge strane, ističe značaj politike regionalnog razvoja i mere za njeno sprovođenje za proces evropskih integracija.

2.5 Institucije regionalnog razvoja

Velike nejednakosti u stepenu razvoja među regionima u Srbiji, poselica su dugog nepostojanja adekvatnih institucionalnih okvira, koji bi sprovodili politiku regionalanog razvoja. Zakonom o regionalnom razvoju uspostavljena je mreža institucija, međutim takva struktura je vrlo komplikovana i nadležnosti i odgovornosti institucija nisu precizno definisane i samim tim osnovni preduslov za uspešno sprovedenu regionalnu politiku nije ispunjen. Institucionalni okvir za sprovođenje politike regionalnog razvoja u Srbiji na centralnom nivou prepoznaje resorno ministarstvo, Nacionalnu agenciju za regionalni razvoj i Nacionalni savet za regionalni razvoj. Na nivou regiona, Zakon predviđa postojanje regionalnih razvojnih saveta, a na nivou oblasti egzistiraju regionalne razvojne agencije (Vukmirović J., 2013, str.40). Institucionalna mreža ima sledeću strukturu:

Fond za razvoj Republike Srbije predstavlja instituciju čija je osnovna uloga ostvarivanje ciljeva regionalne politike putem kreditiranja privrede. Fond se bavi poslovima davanja kredita, izdavanja garancija, kupoprodajom hartija od vrednosti. Osnovna misija ove institucije jeste smanjenje razlika u razvijenosti regiona kroz izgradnju novih kapaciteta i bolje korišćenje postojećih, otvaranje novih radnih mesta i kreditiranjem svih privrednih aktivnosti koje će smanjiti regionalne razlike.

Nacionalni savet za regionalni razvoj jeste institucija koja se bavi pitanjem regionalnog razvoja tako što prati stanje u ovoj oblasti, predlaže mere za unapređenje regionalnog razvoja, podstiče realizaciju ciljeva regionalnog razvoja, koordinira radom regionalnih saveta i dr. Nacionalni savet za regionalni razvoj formira Vlada i on okuplja ministre koji imaju nadležnosti u domenu regionalnog razvoja (ekonomija i regionalni razvoj, finansije, nacionalni investicion plan, životna sredina i poslovi prostornog planiranja, državna uprava i lokalna samouprava, rad i socijalna politika, održivi razvoj nedovoljno razvijenih područja, Kosovo i Metohija), predstavnike svih regiona, nacionalnih institucija, gradova i opština. Zakon predviđa da Nacionalni savet ima predsednika i 28 članova. (Mijačić D. 2012., str.8)

Nacionalna agencija za regionalni razvoj je institucija koja je osnovana u skladu sa Zakonom o regionalnom razvoju kako bi se bavila problematikom regionalnog razvoja i sprečavanja demografskog praznjenja.

Regionalni razvojni savet osnovan je u svakom regionu od strane Vlade, a njegovi članovi su predstavnici lokalnih samouprava, gradskih opština, javnog sektora i drugih institucija sa teritorije tog regiona. Regionalni razvojni savet obavlja sledeće poslove: javno promovise ciljeve regionalnog razvoja i podstiče njihovu realizaciju na teritoriji regiona; daje mišljenje na regionalnu strategiju koja se donosi za region za koji je osnovan regionalni razvojni savet; daje mišljenje na program finansiranja razvoja regiona, za koji je osnovan, koji se finansira iz sredstava budžeta Republike Srbije; daje mišljenja i predloge na ostale razvojne dokumente na regionalnom nivou; formira radne grupe na nivou regiona za određena pitanja od značaja za region; donosi Poslovnik o svom radu; podnosi Vladi i Nacionalnom savetu jednom godišnje izveštaj o svom radu; obavlja i druge poslove, u skladu sa ovim zakonom.

Regionalna razvojna agencija, takođe institucija koja se osniva u svakom regionu od strane Vlade, da bi se bavila poslovima: priprema i sprovođenje razvojnih dokumenata, realizacija razvojnih projekata u odgovarajućem regionu, razvoj privredne delatnosti i preduzetništva u tom regionu i razni drugi poslovi koji direktno podstiču razvoj regiona u kom Agencija deluje. Da bi obavljala poslove u nadležnosti, regionalna razvojna agencija, koja je privredno društvo ili udruženje čiji su većinski vlasnici odnosno osnivači lokalne samouprave, mora da bude akreditovana od strane Nacionalne agencije za regionalni razvoj.

Jedinice lokalne samouprave takođe imaju važnu ulogu u sprovođenju politike regionalnog razvoja. Obezbeđujući odgovarajuće resurse, one direktno podižu nivo privredne aktivnosti i utiču na razvoj ne samo regiona, nego i cele zemlje.

Značajnu ulogu u realizaciji politike regionalnog razvoja imaju i Autonomna pokrajina Vojvodina, Grad Beograd, Agencija za privredne registre koja vodi Registar mera i podstiča i Fond za razvoj koji realizuje programe podrške kroz plasiranje povoljnih kreditnih linija (Izvor: Nacionalna agencija za regionalni razvoj).

3 Analiza postojećih regionalnih neravnomernosti u Srbiji

Mada ne postoji univerzalni sintetički indikator za merenje regionalnih dispariteta unutar zemalja članica Evropske unije i država kandidata, na osnovu uporedne analize pojedinačnih društveno-ekonomskih pokazatelja može se smatrati da Srbija u ovom trenutku beleži možda najveće regionalne disparitete, kako među balkanskim susedima tako i u čitavoj Evropi. (Vukmirović J., 2013. Str.39) Zato problematika regionalnog razvoja mora biti stavljena u prvi plan, kako bi se sprečilo dalje produbljivanje jaza.

TABELA 2. EKONOMSKA NERAVNOTEŽA MEĐU REGIONIMA

Teritorija	BDP u milionima RSD		Učešće		BDP po stanovniku u hiljadama RSD	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Republika Srbija	3204363	2881891	100	100	441	395,2
Beogradski region	1270003	1152005	39,6	40	771	703
Region Vojvodine	858667	7489673	26,8	26	441	382
Region Šumadije i Zapadna Srbije	609333	562911	19,0	19,5	301	276
Region Južne i Istočne Srbije	466359	418302	14,6	14,5	284	253
Region Kosova i Metohije						

Izvor: Republički zavod za statistiku

Prema rezultatima obračuna regionalnog bruto domaćeg proizvoda, do kojih je došao Republički zavod za statistiku, vrednost regionalnog BDP-a i učešća regiona u vrednosti nacionalnog BDP-a iznose: Beogradski region – 1.270.003 miliona dinara (39,6%), Region Vojvodine – 858.667 miliona dinara (26,8%), Region Šumadije i Zapadne Srbije 609.333 miliona dinara (19,0%) i Region Južne i Istočne Srbije 466.359 miliona dinara (14,6%). Kada je reč o BDP per capita, možemo na osnovu analize videti da je on u Beogradskom region gotovo 3 puta veći nego u region Južne i Istočne Srbije.

Još jedan od problema koji direkto korelira sa razlikama u regionalnom razvoju jesu svakako intezivne regionalne disproporcije stanovništva. Za samo 9 godina, Srbija je izgubila 311 139 stanovnika, a populacioni saldo je za 9% manji u odnosu na prethodni popis. (Jakopin E., 2013. str.19). Regionalna demografska polarizacija Srbije posledica je brojnih društvenih i ekonomskih faktora. Srbija je za samo jednu deceniju izgubila 4,5 puta više stanovnika nego u prethodnom međupopisnom periodu i regresirala na broj stanovnika od pre 40 godina. Populacioni disbalans pokazuje, na jednoj strani, pozitivna kretanja samo u većim gradskim centrima i mešovitim sredinama, za razliku od demografske devastacije prigraničnih (ceo Banat) i nerazvijenih područja. Multiplikovan negativan efekat ovih kretanja odražavaju se na brojne segmente – zaposlenost, urbanizaciju, socijalni ambijent, zdravstveni, itd. (Ministarsvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave) Ono što najviše zabrinjava jeste podatak da je u Istočnom i Južnom regionu za 6% smanjen broj domaćinstava, usled migracija i raseljavanja na ekonomski razvijeniji sever, odnosno Beogradski region. Sve ovo ukazuje da Srbija pripada grupi zemalja sa negativnim demografskim tendencijama, gde je prirodni priraštaj gotovo konstantno negativan i samim tim stanovništvo Srbije je jedno od najstarijih u Evropi. Konstantne migracije na relaciji selo-grad dovele su do toga da imamo veliku gustinu naseljenosti u gradskim sredinama i izuzetno malu gustinu u ruralnim, seoskim područjima. Posledice demografskih neravnoteža, vuku za sobom neravnoteže i u ekonomskom smislu. Oko 70% stanovništva pripada grupama penzionera, nezaposlenih i izdržavanih lica. Budući da stopa nezaposlenosti raste (prema nekim proračunima gotovo 30% u prvom kvartalu 2013. Godine), može se očekivati da se broj lica koja pripadaju kategoriji penzionera, nezaposlenih i izdržavanih dodatno poveća.

TABELA 3. DEMOGRAFSKO-EKONOMSKA NERAVNOTEŽA

Ukupno stanovništvo	Zaposleni	Nezaposleni	Penzioneri	Izdržavano
7186862 (100%)	31%	10%	24%	35%

Izvor: Republički zavod za statistiku

Jedan od najvećih izazova stavljen pred institucije koje se bave regionalnim razvojem jeste kako prebroditi velike ekonomske nejednakosti među regionima. Većina ekonomskih aktivnosti je skoncentrisana u Beogradskom regionu i Južno-bačkoj oblasti i taj trend je prisutan već godinama. Privrednu strukturu regionalnih oblasti Srbije karakteriše dominantna zastupljenost tradicionalne industrijske proizvodnje, tehničko-tehnološko i ekonomsko zaostajanje, značajan broj preduzeća gubitaša sa nezavršenim procesom restrukturiranja, nizak stepen konkurentnosti, disperzivan izvozni asortiman uz pretežno učešće sirovina i proizvoda nižeg stepena obrade, skroman neto devizni efekat. Tranziciona kretanja u Srbiji nisu značajnije uticala napromenu regionalne privredne strukture. Beogradski region nema nijednu opštinu sa statusom nerazvijenog područja, u region Vojvodine postoje takve tri opštine, u region Šumadije i Zapadne Srbije postoji 15 takvih opština, dok u region istočne i Južne Srbije status nerazvijenih područja ima čak 28 opština. U tom regionu takođe 22 opštine imaju status devastiranih opština- u devastirana područja se ubrajaju jedinice lokalne samouprave iz četvrte grupe razvijenosti, čiji je stepen razvijenosti ispod 50% republičkog proseka.

TABELA 4.REGIONALNE NERAVNOMERNOSTI U SRBIJI, 2011. GODINA

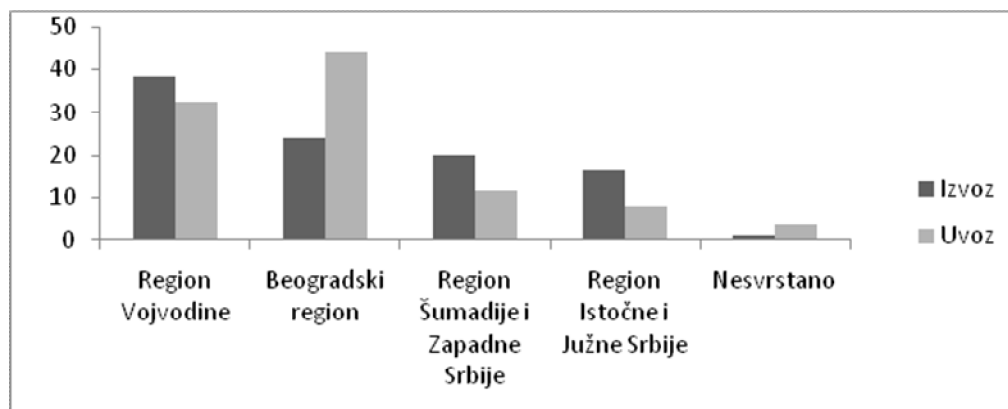
Indikatori	Region	Oblast	Opština
Zarade po stanovniku	2:1 Beogradski region: Južna i Istočna Srbija	2:1 Grad Beograd: Toplička	9:1 Novi Sad: Doljevac
Stopa nezaposlenosti	3:1 Južna i istočna Srbija: Beogradski region	4:1 Toplička: Grad Beograd	5:1 Tutin: Beograd
Stepen obrazovanja	3:1 Beogradski region: Južna i Istočna Srbija	4:1 Grad Beograd: Braničevska	12:1 Grad Beograd: M. Crniće

Izvor: (Jakopin E., 2013.,str. 23)

U tabeli je prikazano katastrofalno stanje po pitanju regionalnih dispariteta u Srbiji, mereno po indikatorima: zarade, stopa nezaposlenosti i stepen obrazovanja. Najgora situacija je svakako u regionu Istočne i Južne Srbije. Na prostoru 23 grada (24,3% teritorije Srbije) živi 60,7% ukupnog stanovništva, a radi blizu 72% ukupno zaposlenih Srbije. Između gradova postoje veliki dispariteti u ekonomskoj razvijenosti mereni reprezentativnim indikatorima: BDP po stanovniku u Novom Sadu je 18 puta veća u odnosu na Smederevo, zarade po stanovniku u Novom Sadu su 3,6 puta više nego u Leskovcu, stopa nezaposlenosti je u Novom Pazaru 4 puta veća nego u Beogradu, dok se u periodu 1971-2011 broj stanovnika u Zaječaru smanjio za skoro 20% a u Novom Sadu porastao 62,3%. (Izvor: Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave). Gustina zaposlenosti za 10 godina u Gradu Beogradu povećala sa 150 na 180 zaposlenih na km², dok je u Topličkoj i Zaječarskoj oblasti najniža i iznosi svega 6 zaposlenih. U još 5 oblasti je registrovana niža gustina zaposlenosti koja iznosi manje od 10 radnika/km².

Kada je reč o spoljnotrgovinskoj razmeni, gledano po regionima najveće učešće u izvozu Srbije imao je region Vojvodine (38,3%); sledi Beogradski region (24,1%), region Šumadije i Zapadne Srbije (19,9%), region Južne i Istočne Srbije (16,6%), a oko 1,1% izvoza je nerazvrstano po teritorijama. Najveće učešće u uvozu Srbije imao je Beogradski region (44,2%); sledi Region Vojvodine (32,3%), Region Šumadije i Zapadne Srbije (11,7%), Region Južne i Istočne Srbije (8,0%), a oko 3,8% uvoza je nerazvrstano po teritorijama. Nema podataka za Region Kosovo i Metohija.

SLIKA 1. REGIONALNA SPOLJNOTRGOVINSKA RAZMENA



Izvor: Republički zavod za statistiku, proračun autora

Regionalni jaz je dodatno produbljen i razlikama koje postoje u pogledu infrastrukturne opremljenosti, pri čemu se misli na to da su nerazvijena područja uglavnom ona gde ne postoji kanalizaciona mreža, mogućnost internet priključka, telekomunikaciona mreža, loša putna infrastruktura i slično. Na kanalizacionu mrežu priključeno je svega 55.6 domaćinstava, 59% domaćinstava u Srbiji nema internet konekciju, putna mreža je u vrlo zapuštenom stanju i putevi u Srbiji nemaju dovoljan kapacitet za procenjeni obim saobraćaja. Sve to vrlo nepovoljno utiče na priliv stranog kapitala i investicije koje bi eventualno mogle da postoje u regionalno nerazvijenim područjima.

4 Zaključak

Ekonomska recesija prisutna gotovo na celoj teritoriji Evrope, uticala je na pad privredne aktivnosti u Srbiji, a samim tim i na sprovođenje regionalne politike. Asimetrije u Republici Srbiji ogledaju se ne samo između razvijenih i nerazvijenih područja, već i između gradova i opština, kao i između samih gradova, između ruralnog i urbanog područja, između administrativnih centara i zaostalog zaleđa, pograničnih naspram ostalih opština, opština na infrastrukturnim koridorima naspram opštinama sa tek 20% puteva sa savremenim kolovozom, itd. Regionalne nejednakosti u Srbiji su među najvećim u Evropi, navodi se u prvom Nacionalnom izveštaju o socijalnom uključivanju i smanjenju siromaštva Vlade Srbije. Od ukupno 150 opština, 46 je izuzetno nerazvijeno i one se uglavnom nalaze na jugu Srbije. Osnovni problemi koji se tiču regionalnih nejednakosti izazvani su sledećim uzrocima: demografska regresija, ekonomski i infrastrukturni jaz kao i velike obrazovne razlike.

Konkretni problem koji su u vezi sa regionalnim razvojem u Srbiji, odnose se na činjenicu da se od 2005. godine broj institucija koje se bave ovom problematikom povećavao, a to nije donelo potrebnu stručnu i finansijsku efikasnost, posebno usmerenu na grupu nerazvijenijih opština. Ključni problem jeste taj što opštine ne poseduju dovoljno i dobro pripremljene projekte, što utiče na veće troškove države jer se plaća provizija za rezervisanje sredstva ako se ne koriste. (Izvor: Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave) Takođe, ne postoji efikasan menadžment u državnim firmama ili institucijama. Ipak, najveći problem na nivou lokalnih samouprava je kadrovska struktura, budući da nema dovoljno školovanih ljudi koji bi pripremali i sprovodili razvojne projekte. U prilog ovoj činjenici može da posluži i podatak da je Srbiji od decembra 2000. do avgusta 2011. godine odobreno oko 5,36 milijardi evra u okviru novih zajmova, od čega je iskorišćeno 48,9%, ili oko 2,62 milijardi evra.

Ono što takođe otežava koordinaciju na projektima vezanim za regionalni razvoj jeste i činjenica da Republika Srbija ima model takozvane asimetrične teritorijalne organizacije, gde zajedno sa dva „standardna” nivoa uprave (centralne i lokalne), koegzistira, ali samo na određenom području države, srednji nivo uprave, u obliku autonomnih pokrajina. Neke od institucija se preklapaju na različitim nivoima uprave, što otežava mogućnost da se precizno odrede nadležnosti i odgovornosti. I u zakonodavnom smislu postoje propusti koji otežavaju sprovođenje politike regionalnog razvoja. Zakon ne predviđa mogućnost revizije Nacionalnog plana regionalnog razvoja i Regionalnih razvojnih strategija. Treba imati u vidu da se Nacionalni plan

regionalnog razvoja priprema za period od deset godina, a Regionalne razvojne strategije za period od pet godina. Navedena činjenica ukazuje na neophodnost usklađivanja i potrebu revizije ovih dokumenata, kako bi se osigurala komplementarnost sa novom finansijskom perspektivom (2014–2020. godine) i evropskim prioritetima u periodu kada Republika Srbija očekuje prijem u članstvo Evropske unije. Takođe, Zakon uspostavlja veoma komplikovanu i razučenu mrežu institucija sa nadležnostima koje nisu uvek precizno definisane i razgraničene (ministarstva zadužena za poslove regionalnog razvoja, finansija i prostornog planiranja – Nacionalna agencija za regionalni razvoj – regionalni razvojni saveti (sedam) – regionalne agencije (sedam) – oblasne asocijacije... Na osnovu Zakona, uspostavljeni institucionalni model u oblasti regionalnog razvoja u Srbiji treba da „ocenjuje sam sebe“. Praksa država članica Evropske unije pokazuje da se nadzor i vrednovanje politika vrši ne samo ex-post, već i ex-ante i mid-term formi, kao i da ocenu vrše i nezavisni istraživački centri/instituti i slično, te takva rešenja treba predvideti i u nadzoru i vrednovanju politika i u našem slučaju.

Ono što je nužno uraditi kako bi se rešilo pitanje velikih regionalnih dispariteta, svakako jeste pre svega stvaranje uslova za razvoj zemlje u celini, okončanje tranzicionih procesa, tako da se obezbedi adekvatna vlasnička transformacija i izbor adekvatnog modela decentralizacije koji će obezbediti efikasno funkcionisanje institucionalne mreže koja se bavi pitanjem regionalnog razvoja. Potom bolje iskoristiti veliki prirodni potencijal područja koja su neadekvatno razvijena, vodeći računa o obezbeđenju adekvatnog obrazovanja, ulaganja u infrastrukturu i preduzimanjem adekvatnih mera populacione politike.

5 Literatura

- Arandelović Z. 2009. *Demografska kataklizma Srbije u senci nove regionalizacije*, XIV Naučni skup “Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugistočne Evrope”, Niš.
- Arandelović Z., Gligorijević Ž. 2010. *Regionalna ekonomija*. Niš: SVEN.
- Arandelović Z., Gligorijević Ž. 2013. *Uloga države u stvaranju uslova za ravnomerniji regionalni razvoj*, XVIII Naučni skup “Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugistočne Evrope”, Niš.
- Jakopin E, 2012. *Nezaposlenost i nejednakost: U vrtlogu*, Biznis i finansije, broj 91.
- Jakopin E. 2013. *Izazovi regionalne politike u Srbiji*, XVIII Naučni skup Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugistočne Evrope, Niš.
- Mijačić D. 2012. Decentralizacija, regionalizam i regionalni razvoj u Republici Srbiji, INTER newsletter, br. 1.
- Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave, *Izveštaj o regionalnom razvoju Srbije 2011*. Beograd
- Molnar D. 2013. *Činjenice o regionalnim razlikama u Srbiji*, Kvartalnimonitor Br.32, januar–mart 2013.
- Radulović D. 2012. *Politike i mere regionalnog razvoja u Srbiji*, Preporuke za vođenje politika u Republici Srbiji i AP Vojvodini 2013-2020, Agencija za ravnomerni regionalni razvoj AP Vojvodine.
- Republički zavod za razvoj, *Strategija regionalnog razvoja Republike Srbije od 2007. do 2012. Godine*, Beograd
- Vukmirović J. 2013. *Regionalni razvoj kao preduslov za izlazak iz krize*, Makroekonomske analize i trendovi
- Zakon o regionalnom razvoju*. 2009. Službeni glasnik, broj 51, Beograd.

ŽENE LIDERI U SPORTU

Women Leaders In Sport

Marija Grbović

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo

Beograd, Mitropolita Petra 8

Telefon: ++11/2762-194; E-mail: studentska.sluzba@vspep.edu.rs

Sažetak

Liderstvo je sposobnost uticanja na ponašanje ljudi radi ostvarenja određenih ciljeva. Fenomen sporta predmet je proučavanja i istraživanja različitih nauka i disciplina. Mnogo je žena lidera u sportu koje su ostavile dubok trag u istoriji sporta i dale smernice za buduće generacije. Njihova stremljenja, želje, upornost, nepokolebljivost, istrajnost, daju vetar u leđa novim devojkama koje videvši njihove uspehe, hrle u dvorane i stadione sa svojim snovima, ali sa idejom i vizijom da ponove uspehe jedne Wilme Rudolf, Nadje Komaneči. U veku vrhunske tehnologije, sedentarnog načina života, hipokinezije, (nedostatka kretanja) i opšte lenjosti kompletne mladje populacije i devojkice se nalaze u vrlo nezavidnom položaju. Od izuzetne važnosti za njihov normalan rast i razvoj su propagiranje fizičkog vaspitanja i sporta, kao i pozitivnih efekata bavljenja sportom na ženski organizam. Sve ovo postiže se vrlo jednostavno: promocijom, edukacijom i propagiranjem žena koje su lideri u sportu. U radu će prikupljeni podaci biti obrađeni metodom deskriptivne analize a zatim izvršiti klasifikacija ispitivanih sadržaja i izvučeni zaključci.

Ključne reči : žene, lideri, sport, fizička aktivnost

Summary

Leadership is the ability to influence people's behavior in order to achieve certain behavior. The phenomenon of sport is the subject of study and research on various sciences and disciplines. Many women leaders in sport, which left a deep mark in history of the sport, provided guidance for future generations. Their aspirations, desire, determination, steadfastness, perseverance, give a strong boost for new girls, who seeing their success are rushing into halls stadiums with ideas and visions to repeat success of a Wilma Rudolph, Nadia Comaneci. In the age of high technology, sedentary lifestyle, hypokinesia, (reduced movement) and general laziness of entire young population, girls are also in a difficult situation. Essential for their normal growth and development is propagation of physical education and sport, as well as the positive effects of sports on female body. All this is achieved very simply :with promotion, education and by promoting women leaders in sport. In this paper, the collected data will be analysed using descriptive analysis and then perform classification and examined the contents of the conclusions drawn.

Keywords: women, leaders, sport, physical activity

“Pravo liderstvo se razvija iznutra, da bi se potom manifestovalo spolja. Ako možete da postanete lider iznutra, uspećete da budete i lider u spoljašnjoj stvarnosti “ - Džon Maksvel

1 Uvod

Danas gotovo da nema sportske aktivnosti, Olimpijskih igara, sportskih organizacija, a da žene tu nisu prisutne. Žena je postala nezaobilazan i značajan faktor o kom god sportu se govori. Neke sportistkinje su u svojim disciplinama ostavile neizbrisiv trag o kojima će pričati i buduće generacije. Druge su možda samo

asistirale kao pomoćni treneri, organizatori, ali nepobitno je da lepši pol svojim znanjem i sportskim umećem uzdignute glave šeta u ovoj branši a ovo je samo početak.

U mnogim evropskim i međunarodnim organizacijama poslednjih petnaestak godina pojavljuje se pokret za jednakost polova u sportu, koji se intenzivno bavi pitanjima učešća žena u sportu. Same sportistkinje, treneri, sportski lideri i liderke čine sve da što više žena uvedu u sport. Položaj žena u sportu, uprkos vidljivim pomacima i dalje nije zadovoljavajući i prevashodno je određen aktuelnim položajem žena u društvu u celini. Žene u mnogim zemljama predstavljaju marginalizovanu grupu i izložene su različitim oblicima diskriminacije. Diskriminacija žena u ovom trenutku nije direktna, češće je indirektna i strukturalna, ali je i dalje svuda prisutna.

Prema istraživanjima Nakamura, 2002; Haywood&Getchell, 2005; Brown&Trost, 2003; Ransdell et al, 2004; Đorđić i Krneta, 2007; učešće žena u sportu ograničavaju brojni socijalni i interpersonalni faktori, kao što su ekonomska zavisnost, deficit slobodnog vremena, povećana očekivanja kada je reč o socijalnim ulogama žena kao i religiozna uverenja. Žene su i manje fizički aktivne od muškaraca u svim uzrasnim grupama (Sallis, 1993; Pate et al, 1994; De Knop et al, 1996; a takođe se i manje bave sportom (Balley, Wellard i Dismore, 2004). Nedovoljna zastupljenost žena u sportu prisutna je i u upravljačkim sportskim strukturama, tehničkom i sudijskom osoblju.

Jedan period istorije ljudskog roda pripadao je ženi. **Žena** je vladala i bila oslonac celog sistema (epohe). U matrijahartu, dominirala je u društvu i sve najvažnije odluke samostalno donosila, brinula se o porodici, hranila je. Muškarci su u tom periodu bili osobe drugog reda zaduženi za reprodukciju vrste. Ženine funkcionalne, psihofizičke i biološke odlike menjale su se pod uticajem promena u društvu kao i sredine i načina života u kojem su živele. Bavljenje sportom i telesnim vežbanjem bilo je umereno, a osnova ženinog života bilo je materinstvo i nastavak ljudske vrste.

Začeci savremenog sporta (posebno sportskih igara) vezuju se za drugu polovinu XIX veka i privatne škole za dečake srednje i više klase najpre u Velikoj Britaniji a zatim i Severnoj Americi. Modifikacijom narodnih "sportskih" aktivnosti, uvođenjem pravila, standardizacijom terena za igru, uobličava se i osobena etika sportskih igara koja promovise određene kvalitete koje treba razvijati i podsticati kod dečaka kao što su vođstvo, odanost timu, osećanje klasne pripadnosti, istrajnost, uzdržanost. Kako se krajem XIX veka osnivaju i privatne škole za devojčice srednje i više klase, sport dobija svoje mesto u školi i u funkciji je formiranja specifične vrste ženstvenosti, koja je odgovarajuća potrebama datih društvenih klasa. Žena se tretira kao osećajno i nežno biće, usmereno na brak i zasnivanje porodice, i te kvalitete nije smelo narušiti intenzivnije, tj. "muško" bavljenje sportom.

U istraživanjima istorije sporta stoji da su žene počele da se bave sportom i na dvorovima bogataša i to krajem XIX početkom XX veka. Tada su se bavile jahanjem, dobacivanjem lopte, raznim vežbama oblikovanja i tenisom... Imajući u vidu da je žena slabije konstitucije od muškaraca, kao i sve faze koja ona u životu prolazi, kao što su mesečni ciklus, trudnoća, pa i menopauza kasnije, potpuno je fascinantno da dame skoro bez ikakvih problema podnose gotovo nezamislive napore koje iziskuje sport, uzimaju zlatna odličja u moglo bi se nazvati i muškim sportovima. Jedno je nesumljivo, ženski sport je prihvaćen u celom svetu i uspešnim sportistkinjama i muški sportisti slobodno mogu da pozavide na postignutim uspesima.

2 Predmet rada

Predmet rada su sadržaji o ženama liderima u sportu koje su obeležile pojedine periode u razvoju sporta.

2.1 Cilj i zadaci rada

Cilj i zadaci rada su da prikupljeni podaci posluže u svrhu specifičnog načina promovisanja žena lidera u sportu u cilju motivacije što veće ženske populacije za bavljenje sportom.

2.2 Metode rada

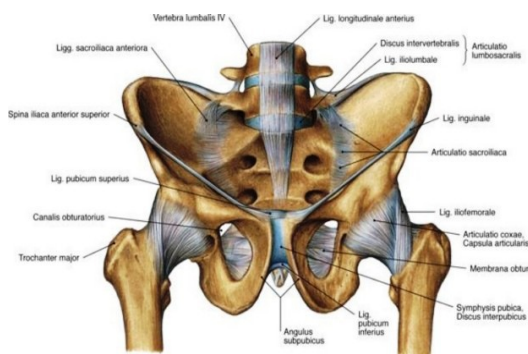
Metode rada su deskriptivna analiza i klasifikacija ispitivanih sadržaja.

3 Specifičnosti anatomske karakteristike žena sportista

Uprkos jedinstvenim i široko priznatim dobrim osobinama koje fizička aktivnost ima na ženski organizam, žene i dalje predstavljaju osetljivu grupu kada je reč o fizičkoj aktivnosti. Prema podacima Rezolucije Evropskog parlamenta o ženama i sportu, u Evropskoj Uniji se samo 16% žena redovno bavi fizičkom aktivnošću ili sportom, naspram 29,5% muškaraca. U populaciji mladih uzrasta od 15-24 godine, procenat žena koje se redovno bave fizičkom aktivnošću ili sportom je 37% a muškaraca 63%. Na Olimpijskim Igrama u Sidneju 2000. godine žene su činile 38% sportista učesnika, 8% tehničkog osoblja i 4% medicinskog osoblja. (European Parliament Resolution on Women and Sport, 2003). Po svim ovim podacima zaključujemo da je žena i dalje jako malo zastupljena u svim sportskim sferama i da jako puno preostaje da se učini na popularizaciji sporta kod najmlađih uzrasta tj. kod devojčica.

Analizirajući status koštanog sistema, mišićne muskulature i potkožnog masnog tkiva kod žena koje se bave sportom, prema istraživanjima, zapaža se vidljivo poboljšanje svih parametara. Sa profesionalizacijom sporta u poslednjih dvadeset godina prošlog veka, kod žena se broj trenažnih procesa povećava, našin ishrane se menja, kao i mnogobrojni parametri koji direktno utiču na konstitucionalni status žene sportiste.

Konstitucija žene u odnosu na muškarca je manja, pa samim tim i lakša i nežnija. Od celokupne telesne težine, oko 16 % pripada koštanom aparatu, dok kod muškarca ova vrednost iznosi oko 18 %. Najkarakterističnija razlika u anatomsom smislu između žene i muškarca je specifičnost građe karlice i celog karličnog pojasa.



Karlica kod žene je je široka i niska, dok je kod muškarca uža i viša. Karlični ulaz na horizontalnoj ravni veći je kod žena nego kod muškaraca. Ovo ističemo zbog velikog značaja porođajnog kanala kod žena. Sam položaj karlice i kraće butne kosti konvergira sa kolenima pod drugim uglom nego kod muškaraca. Položaj donjih ekstremiteta, manji ugao vrata butne kosti, direktno utiče na statiku i motoriku, pa se često u ranijim analizama, slabiji sportski rezultati u odnosu na muškarce pripisuju ovoj anatomskej razlici.

Primeru radi, sveski rekord u skoku u vis kod muškaraca je danas skoro za 35 cm veći nego kod žena, skok u dalj za skoro 1,5 metara, a u trčanju ove vrednosti su znatno više izražene (u ranijem periodu ove razlike su bile i drastičnije). Kod gornjih ekstremiteta kod žena hiperekstenzija ruke u laktu kada se podlaktica nalazi u supinaciji, za 10 do 15 % je manja nego kod muškarca, kod koga je ova podlaktica skoro u produžetku ose nadlaktice. Sve ovo potvrđuje se i na sportskim terenima gde su rezultati u bacačkim disciplinama drastično manji.

Mišićna masa kod žena iznosi oko 36 % ukupne telesne mase, dok kod sportistkinja po našim istraživanjima iznosi oko 40%. Kod muškaraca iznosi oko 42%, a kod sportista oko 50%. Sama muskulatura žene je gracilnija, a dimenzije mišićnih ćelija su manje u odnosu na muškarca.

Kod žena, masno tkivo od 18% celokupne telesne mase zastupljenije je nego kod muškarca gde iznosi 12%. U istraživanjima koja su rađena, masno tkivo ima jednu od dominantnih uloga u istraživanju prvenstveno zbog toga što se smatra da brzina, okretnost, snaga i izdržljivost su u proporcionalnom odnosu sa količinom masnog tkiva. Od rasporeda masnog tkiva umnogome zavise sportski rezultati. Kod žena, masno tkivo je najviše locirano u predelu mlečnih žlezda, u donjim ekstremitetima krsta, kukovima, sedalnom predelu i oko butina (na prednjoj strani). Kod muškarca, u principu ono je na gornjim ekstremitetima.

Bez obzira na presudne razlike ženske konstitucije u odnosu na muškarce, moramo ovde da naglasimo veliki pozitivan uticaj fizičkog vežbanja ili bavljenja sportom na morfološke karakteristike žena počev od antropometrijskih, funkcionalno - respiratornih, endokrinih, hormonalnih do lokomotornih, u pozitivnom morfološkom statusu, ali i to da specifičnost konstitucije žene (kao i njena limitiranost u pojedinim segmentima) nije zaustavila njen uspon u obaranju rekorda i postizanju sve boljih rezultata u sportu.

4 Žene lideri u sportu kroz razvoj sporta

Prema nekim istraživanjima o ženama u sportu:

- 396. godine pre nove ere pominje se spartanska princeza Kyniska koja je prva osvojila olimpijske trke kolima, koje predstavljaju preteču atletskih disciplina, u čije vreme je još uvek bilo zabranjeno prikupljanje darova u čast pobjednika.
- 1805. godine održano je prvo takmičenje u disciplini klizanje na ledu za žene u Holandiji
- 1874. godine održan je prvi turnir u tenisu koji je u Sjedinjene Američke Države uvela Mary Ewing Outerbridge
- 928. godine Olimpijske Igre održane u Amsterdamu, donele su još jednu novinu, budući da su žene tada po prvi put imale priliku da učestvuju u glavnom delu takmičarskog programa.
- 1960. godine Betsy Rawls postaje prva žena koja je osvojila US Women's Open golf titulu.
- 1964. godine na OI u Tokiju uvrštena je i ženska odbojka,
- prva žena koja je u tenisu, osvojila Grand Slam 1956. godine, je afro-amerikanka Althea Gibson.

Žene kreću korak dalje i te iste godine Donna De Varona postaje prva žena sportske televizije na državnoj ABC televiziji, (ona je ujedno osnovala i Women's Sports). Žena ima i u skijaškim disciplinama - 1976. godine Kanadanka Nancy Green osvaja ženski kup, a 1968. godine zlatnu olimpijsku medalju u veleslalomu na zimskim igrama u Grenoblu, u Francuskoj. Ubrzo 1972. godine, dame dokazuju svoju neprikosnovenost i opravdavaju trud i zalaganje i Billie Jean King dobija nagradu za sportiskinju godine po mišljenju časopisa Sports Illustrated. Ovo je prvi slučaj da je nagrada ovog tipa dodeljena ženi.

Od 1974. godine nastupa nova etapa, gde se žene pojavljuju i u tzv. "muškim" sportovima. Lannah Moss je prva žena koja je vodila profesionalnu mušku bejzbol reprezentaciju. Iste godine žene počinju da se bave i fudbalom i ubrzo već 1977. godine nastaje prva ženska fudbalska akademija na Brown Univerzitetu. Sportistkinja Sheila Young osvaja Svetsko prvenstvo u biciklizmu 1981. godine, a 1982. godine, atletičarka Mary Decker osvaja godišnju nagradu Jesse Owens za najbolju atletičarku SAD-a. (obara rekorde na 800 i 10.000 metara). Pat Bradley postaje prva žena u golfu koja je 1986. godine zradila više od dva miliona dolara u jednoj godini. Žene nastavljaju da briljiraju i kao treneri, i prva žena trener muške košarkaške reprezentacije postaje Bernadette Locke. Martina Navratilova je prva žena u istoriji koja je osvojila Wimbledon devet puta.

Časopis Life imenovao je Billie Jean King kao jednu od "100 najvažnijih Amerikanaca XX. veka", zbog njenog rada na unapređenju učestovanja žena u atletici i sportu. Žene su primljene i u košarkašku Kuću slavnih (Hall of Fame) 1992. godine. To su Nera White, koja je deset puta birana za najkorisniju igračicu (MVP- Most Valid Player) u amaterskim Athletic Union turnirima i Lusia Harris-Stewart, članica prve ženske američke košarkaške reprezentacije na Olimpijadi 1976. godine.

IAAF 1998. godine najavljuje žensku disciplinu skoka s motkom i bacanje kladiva koje će biti dodate 1999. godine na Svetskom Prvenstvu i na Olimpijskim Igrama 2000. godine, što znači da će žene po prvi put nastupati u istom broju takmičarskih disciplina kao i jači pol. Carolina Morace 1999. godine postaje prvi trener muške profesionalne fudbalske ekipe u Italiji. Bivša italijanska fudbalska zvezda postigla je 105 golova u 151-oj utakmici za Italiju, čime je postala jedna od samo tri žene u koja će ostati upamćena u istoriji po tome što su uspele da postignu više od 100 golova.

4.1 Najupečatljivije žene lideri u sportu

Nadia Comaneci (12. novembar 1961) može se smatrati jednom od najupečatljivijih žena lidera u sportu. Comaneci je počela s treningom gimnastike u šestoj godini života, u grupi poznatog trenera Bela Carolia koji je tih godina pokrenuo gimnastičku školu. Bila je sretna okolnost da je Nadia živela u neposrednoj blizini, te nije kao većina ostalih polaznika škole morala da putuje iz drugih gradova.



Prvi veći međunarodni uspjeh je došao već u 13-toj godini života, na Evropskom prvenstvu, kada je pobedila u višeboju te svim ostalim pojedinačnim disciplinama osim na tlu, gdje je bila druga. Te 1975. godine je već bila proglašena gimnastičarkom godine. Kasnije će naslov europske prvakinje u višeboju ponoviti još dva puta (1977 i 1979), postavljajući time još jedan rekord.

Sa 14. godina postala je olimpijska pobjednica 1976.godine u Montrealu i ostala upamćena kao prva gimnastičarka koja je u istoriji gimnastike dobila ocenu 10. Na tim igrama osvojila je ukupno 5 medalja, od toga zlato u višeboju, dvovisinskom razboju i gredi, srebro u ekipnom takmičenju i bronzu u vežbi na parteru. Time je postala jedna od najmlađih osvajačica olimpijskog zlata u istoriji. Svojom gracioznošću i perfektnom tehnikom u izvođenju pojedinih gimnastičkih elemenata zasenila je ceo svet i podstakla milione devočica da sa posebnim nadahnućem počnu da treniraju gimnastiku. Na igrama u Moskvi 1980.godine ponovo je briljirala, osvojivši zlato na gredi i parteru (u parteru je podelila prvo mesto sa Neli Kim), te još dva srebra u ekipnoj konkurenciji i višeboju.

Wilma Glodean Rudolph (Clarksville, SAD, 23. lipnja 1940 - Brentwood, SAD, 12. 11.1994) je bila američka atletičarka, trostruka olimpijska pobjednica.

Rođena u brojnoj porodici od 22 djece. Wilma Rudolf je u djetinjstvu bolovala od dečije paralize, tako da je prohodala tek s 12 godina. Usprkos bolesti, imala je želju da se takmiči u atletici. Bila je uspešna u školskoj košarci pre nego što je počela karijeru kao atletičarka.

Već sa 16 godina je bila članica štafete SAD na Olimpijskim igrama u Melbourneu 1956. godine koja je osvojila bronzanu medalju. Četiri godine kasnije, na Igrama u Rimu, potpuno je dominirala ženskim sprintom s tri osvojena zlata, dva pojedinačno i jedno u štafeti. Nakon karijere radila je kao učiteljica, trener i sportski komentator.

Рута Мејлутите (rođena 19. marta 1997.godine u Kaunasu) je reprezentativka Litvanije u plivanju. Vlasnica je 9 nacionalnih rekorda. Na Letnjim Olimpijskim Igrama 2012. godine u Londonu Ruta je osvojila zlatnu olimpijsku medalju na 100 metara prsno u vremenu 1:05,47 i tako postala prva Litvanka osvajač olimpijske plivačke medalje, i najmlađi litvanski sportista sa osvojenom zlatnom olimpijskom medaljom u istoriji (sa samo 15 godina). U istoj disciplini Ruta je dan ranije u polufinalu postavila novi evropski rekord isplivavši deonicu za 1.05,21. Novinari su je proglasili za najveću nadu i potencijalnu liderku svetskog plivanja.

Мартина Навратилова (rođena 18. oktobra 1956.godine). Poreklom iz Čehoslovačke.

U svojoj karijeri osvojila je 18. Grand Slam turnira u pojedinačnoj konkurenciji i 40 turnira u parovima. (31 ženski parovi i 9 mešoviti). Wimbledon je osvojila rekordnih 9 puta. Smatra se za jednu od najuspešnijih teniserki svih vremena. Proglašena za ženu lidera u teniskom sportu i najkompletniju igračicu do sada.

4.2 Pojam i uloga lidera

Lideri predstavljaju ljude/ osobe koje sopstvenom vizijom, samopouzdanjem i vrednostima izazivaju jake emocije kod svojih saradnika/ sledbenika kojima ih pokreću na promene/ napredak, koji vodi ka ostvarivanju natprosečnih rezultata, odnosno organizacionom razvoju. Jedno od objašnjenja zašto sledbenici/ saradnici prihvataju uticaj lidera sastoji se u tome što on (lider) poseduje "moć". Pored "moći", lider poseduje i čitav niz sposobnosti, veština i drugih osobina (instrumenata) kojima ostvaruje svoj uticaj.

Uloga lidera nije da otkrije pravu strategiju, već da podstakne strateško razmišljanje u organizaciji i dizajnira efektivne procese učenja kako bi se do njih došlo.

Lider je osoba koja poseduje veštinu projektovanja promena, bez obzira na postojeću fazu životnog ciklusa organizacije. Lider je osoba koja može da realizuje sve bitne funkcije za kvalitet poslovanja

organizacije: funkciju rešavanja problema i funkciju uspostavljanja prijateljskih odnosa sa zaposlenima i omogućavanja participacije zaposlenih u odlučivanju (Edita Kastratović, 2004).

Vođa (lider) je neko ko vidi više od drugih, ko vidi dalje od drugih i ko vidi pre drugih. – Liroj Ejms

4.3 Specifične osobine i karaktertistike lidera

Osobine lidera su iste i u politici, medicini, sportu. Lideri u sportu utiču na druge svojim rezultatima i opštim ponašanjem, onim što rade, a ne samo onim što govore. To su osobe koje se ponašaju u skladu sa moralnim propisima, poštuju zakone i ispunjavaju obaveze. U sportu se liderstvo prepoznaje na terenima, borilištima, klubovima, većim sportskim organizacijama i među sportistima.

Žene koje su podjednako obrazovane kao i muškarci, zbog društvenih prilika i prisutne polne nejednakosti i dalje su manjina u upravljačkim telima sportskih organizacija. Pitanja prava žena su globalna i univerzalana, a stavovi koji vladaju u patrijahalnom svetu održavaju neravnopravnost i diskriminišu žene u svim oblastima rada i života. Ovo je opšte poznati problem ne samo kod nas nego i u svim drugim razvijenijim zemljama. Vide se na dugačkom štapu blagi pomaci ali su i dalje žene na rukovodećim položajima (lideri) još uvek usamljeni slučajevi.

Budući da ne postoji jedan, i samo jedan, ispravan način vođenja drugih (predvođenja), tako ne postoje ni unapred određene osobine i karakteristike koje lider obavezno mora da poseduje. Međutim, kada se govori o osobinama i karakteristikama lidera, polazi se od pretpostavke da efektivan i efikasan (uspešan) lider poseduje određene osobine i karakteristike koje mu pomažu da lakše ostvari ciljeve saradnika/ sledbenika i organizacije koju vodi, kao i svoje lične ciljeve, odnosno osobine i karakteristike koje ga izdvajaju od drugih.

Isto tako, moramo biti svesni činjenice da nije realno, da baš svi lideri poseduju iste osobine i karakteristike, kao i toga da efektivnost i efikasnost, odnosno uspešnost lidera ne mora obavezno da zavisi od baš svih tih osobina i karakteristika. Ali ukoliko govorimo o osobinama i karakteristikama lidera koje se najčešće navode u stručnoj literaturi, onda bi to bile sledeće osobine i karakteristike:

- **Karakter-** predstavlja jednu od suština razvoja ne samo lidera, već i svih ljudskih bića;
- **Harizma-** sposobnost privlačenja drugih ljudi predstavlja jednu od osnova liderstva;
- **Samopouzdanje-** lider mora da ima osećaj sigurnosti u sopstvene vrednosti, s obzirom da lideri bez samopouzdanja mogu negativno da utiču na ljude i organizacije koje vode;
- **Želja i pobednički duh-** želja za uspehom predstavlja prvu i osnovnu karakteristiku uspešnih lidera, s obzirom da se oni moraju posvetiti svojoj ulozi koja se pak ogleda u usmeravanju saradnika/ sledbenika ka postizanju ciljeva;
- **Posvećenost cilju** - prava predanost inspiriše i privlači druge ljude, odnosno ljudi ne slede lidere koji nisu posvećeni ostvarenju cilja;
- **Pozitivan stav** - pozitivan stav je od suštinskog značaja kad je u pitanju efikasnost lidera;
- **Komunikativnost** - sposobnosti/ veštine komunikacije od suštinskog značaja za efikasno liderstvo, jer lider jedino putem komunikacije može da navede druge da ga slede;
- **Stručnost-** veština ophođenja sa ljudima mora se kombinovati sa visokom stručnošću ukoliko se želi da se organizacija koju vodi dovede na viši nivo;
- **Inicijativa-** lideri uvek moraju da tragaju za novim mogućnostima i da u svakom času budu spremni da preuzmu inicijativu;
- **Pronicljivost-** pronicljivost predstavlja suštinski kvalitet svakog lidera koji želi da postane efikasan;
- **Odgovornost** - budući da lideri dobijaju određena ovlašćenja koja im daju grupe, kolektivi i/ili organizacije koje vode, samim tim oni moraju i prihvatiti odgovornost da se sprovedu odgovarajuće aktivnosti kako bi se ostvario određeni cilj;
- **Pouzdanost** - sigurnost da će lider odigrati svoju ulogu i ispuniti svoje obaveze bez obzira na situaciju u kojoj se nalazi;
- **Poverenje** - lider mora biti osoba kojoj se veruje, ali i osoba koja veruje drugima;

- **Empatija**- lideri moraju razvijati sposobnost da razumeju i poštuju vrednosti, kulturu, verovanja, tradiciju i mišljenje drugih;
- **Emocionalna stabilnost** - kod uspešnih lidera psihološka i emocionalna stabilnost jedna od najvažnijih karakteristika;
- **Pravovremenost/ taktičnost** - povlačenje pravog poteza u pravo vreme odlika uspešnih lidera;
- **Entuzijazam** – s obzirom da je u svetu uvek bilo, i uvek će biti mesta za entuzijazam, s obzirom da on povećava našu snagu i svaku sposobnost dovodi do maksimuma;
- **Sposobnost neprestanog učenja i razvoja** - ukoliko lider želi da razvija ljude (saradnike - sledbenike) i organizaciju koju vodi, neophodno je da i sam nastavi da uči i da se razvija.

5 Zaključak

Liderstvo je nešto što osoba mora razviti sama, kroz iskustvo i samoispitivanje, baš kao što je to slučaj i sa treningom i edukacijom. Međutim ako govorimo o konkretnim osobinama/ karakteristikama i veštinama koje bi lider trebalo da poseduje, onda su to: entuzijazam i znanje širenja istog, integritet odnosno posvećenost određenim vrednostima, pravednost odnosno pravedno raspoređivanje nagrade i kazne, otvorenost ka idejama i mišljenju drugih, samopouzdanje i dr. Žene lidere susrećemo u svim sferama života (mada ne u dovoljnoj meri), pa i u sportu. Žene lideri u sportu kao što su Wilma Rudolf, Nadia Comaneci. i još mnogo drugih, su svojom pojavom, harizmom, rezultatima, promovisale sport na najbolji mogući način i osvetlile put novim generacijama za nove uspehe. U modernom društvu i veoma razvijenoj tehnologiji, sedentarni način života je sve prisutniji a nedostatak kretanja (hipokinezija) najveći problem sa kojim će se čovečanstvo i dalje boriti. Mnoge zemlje su već preduzele ozbiljne mere za edukaciju mladih, naročito devojčica za uključivanje u različite oblike fizičke aktivnosti i sport, koje po poslednjim istraživanjima dosta zaostaju za muškom populacijom. Promocija uspešnih žena lidera u te svrhe uvek je davala pozitivne rezultate širom sveta.

Budi veran svojoj misiji, svojim vrednostima i izražavanju istinskog vođe (lidera) u sebi, čak i kada drugi sumnjaju u tebe. Biti vođa (lider) znači verovati u sebe i onda kada niko drugi ne veruje u tebe - Majkl Džordan

6 Literatura

- Balley, R. Wellard, I & Dismore, H. (2004). Girls participation in physical activities: benefits, patterns, influences and ways forward. Technical papers for the WHO Canterbury: Centre for Physical Education Research
- Brown, W.I. & Trost, S.G. (2003). Life transitions and changing physical activity patterns in young women“, American Journal of Preventive Medicine, 252:140-143
- De Knop, P. et al, (1996). Worldwide trends in youth sport. Champaign, IL: Human Kinetics
- Đorđić, V. i Krneta, Ž. (2007) Adolescenti i sport: rodna perspektiva. III Međunarodna konferencija “Menadžment u sportu”: zbornik radova str. (171-178) Beograd: Univerzitet “Baraća Karić”
- Haywood, K.M., & Getchell, N. (2005) Life span development, Champaign, IL: Human Kinetics.
- Kastratović, E., (2004) Osnove menadžmenta sa menadžmentom u sportu, Institut MSP, Beograd
- Nakamura, Y. (2002). Beyond the hijab. Female muslims and physical activity: Women in Sport and Physical Activity Journal, 112, 21-48.
- Pate et al, (1984) Descriptive epidemiology of physical activity in adolescents. Pediatric Exercise Science, 6, 434-447.
- Ransdell et al, (2004). International perspectives: The influence of gender on lifetime physical activity participation“, The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health, 124: 12-14.
- Sallis, J.F. (1993) Epidemiology physical activity and fitness in children and adolescents. Critical Review of Food Science and Nutrition 33, 403-408.

KONTROLA USKLAĐENOSTI POSLOVANJA (KOMPLAJANS) I SPREČAVANJE PRANJA NOVCA I FINANSIRANJA TERORIZMA U BANKAMA

Control Of The Compliance And Money Laundering And Terrorism Financing Prevention In The Banking Business

Ljiljana Fijat

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad
Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Republika Srbija
Telefon: + 381 21 485-4007; E-mail: ljiljana.fijat.vps@gmail.com

Dragan Božić

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad
Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Republika Srbija
Telefon: + 381 21 485-4025; E-mail: dragan.bozic@gmail.com

Stevan Tomašević

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad,
Vladimira Perića Valtera 4, 21000 Novi Sad, Republika Srbija
Telefon: + 381 21 485-4051; E-mail: stevan.tomasevic@vps.ns.ac.rs

Sažetak

U ovom radu govori se o funkciji komplajans (*compliance*) kao stimulativnoj meri koja doprinosi smanjenju rizika i razvija kulturu usklađenosti poslovanja u bankama. Komplajans funkcija se u značajnoj meri vezuje za odbor direktora i viši menadžment, ali i za sve zaposlene koji su odgovorni za funkcionisanje i efikasnost funkcije usklađenosti u svom organizacionom delu. Sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma spada u posebne zakonske obaveze u okviru komplajansa, pa se govori i o preventivnim merama suzbijanja ovih kriminalnih radnji. Principi "*due diligence*" (dužna pažnja) i "*know your client*" - KYC (poznavanje svog klijenta) bi morali da budu osnovno obeležje upravljanja rizikom od pranja novca i usaglašeni sa drugim regulativama u banci i unutrašnjom revizijom. Ukoliko ne primenjuju standarde dobrog poznavanja, procene i kontrole svojih klijenata, banke mogu postati predmet povećanog nadzora regulatornih organa. Prikazani su i rezultati istraživanja sprovođenja sprečavanja pranja novca i finansiranja terorizma 2010. godine, sa ciljem upoznavanja stručne javnosti sa stepenom implementacije preporuka Finansijsko akcione radne grupe (*The Financial Action Task Force on Money Laundering – FATF*) od strane poslovnih banaka u Republici Srbiji. Metode koje se u istraživanju primenjuju predstavljaju istraživačke postupke kojima se na osnovu prethodnog znanja o predmetu istraživanja dolazi do daljeg, potpunijeg znanja. Naučni cilj ovog rada je dostizanje određenog nivoa naučnog saznanja o komplajans. S obzirom da je uređen sistem suprostavljanja pranja novca u oblasti bankarskog poslovanja prvi stepen odbrane finansijskog sistema u svrhu protiv pranja novca, istraživanje aktivnosti banaka je u zaštiti reputacije i integriteta bankarskog sistema i smanjenju izgleda da banke postanu žrtve finansijskog kriminala.

Ključne reči: komplajans, pranje novca, finansiranje terorizma, sprečavanje, banke
JEL classification: F01, F39, F65, G21

Abstract

This article deals with the compliance function in the banking business as stimulating measure which contributes to decreasing the risk and develops to the compliance culture in the banks. Function of the compliance is mostly connected to

the Board of directors and the Senior staff in the banks, and also to all employees who are responsible for the function and efficiency of the compliance in its organizing segment. Money laundering and financing of terrorism prevention belongs to a special legal obligations within compliance, and it is said in the article about the preventive measures to suppress these criminal actions. The principles *due diligence* and *know you client* – *KYC* must be basic characteristics of managing the risk against money laundering and in accordance with the other regulations in the bank and internal revision. If they do not apply standards of good knowledge, assessment and control of their clients, the banks can become the subject of higher control by the regulating organs. The results or the research about conducting money laundering and terrorism financing prevention in 2010 are also showed, in order to let know the professional public on implementation of the Financial Action Task Force on Money Laundering – FATF group by the business banks in the Republic of Serbia. The methods which were applied in this investigation, present research procedure with which, on the basis of the preliminary knowledge about the subject, was reached further, more complete knowledge. Purpose of this article is to reach the certain scientific level of the research about compliance. Regarding that the system of regulated money laundering prevention in the field of banking is the first stage of the defense of the financial system, the investigation of the banks activity is to protect the reputation and integrity of the banking system, and to diminish possibility that the banks become victims of the financial crime.

Key words: compliance, money laundering, terrorism financing, prevention, banks

1 Uvodna razmatranja

Komplajans se pojavio u Velikoj Britaniji osamdesetih godina prošlog veka, pod okriljem samoregulatorne organizacije tržišta kapitala kojoj su priznata javna ovlašćenja i koja je imala disciplinsku moć (*Securities and Investment Board - SIB*). Formalizovan je i institucionalizovan u organizacionu jedinicu da bi se predupredili finansijski skandali i prevare u korporacijama, uključujući i pranje novca. Zbog činjenice da su bankarske organizacije na današnjem globalnom tržištu u velikoj meri proširile obim i složenost svojih aktivnosti i da su suočene sa stalnim promenama regulatornog okruženja, primarno je u žiži komplajans praćenje usklađenosti u bankama, jer doprinosi smanjenju rizika. Nepoštovanje komplajansa može dovesti do parnica, novčanih kazni, regulatornih ograničenja, reputacione štete i strateški ugroziti bankarsku organizaciju.

Imajući u vidu uvećano pravno i regulatorno učestvovanje u radu finansijskog sektora, nadzorni organi u Republici Srbiji zahtevaju od kreditnih institucija da postave procedure za sprečavanje i određivanje rizika koji proizilaze iz nemogućnosti usaglašavanja sa važećim operativnim i regulatornim okvirom, kako bi se osiguralo dobro i uređeno poslovanje.

Rad se sastoji od pet sekcija praćenih zaključkom. U prvoj sekciji, nakon Uvoda, obuhvaćene su definicije komplajansa kao važne poslovne funkcije svake banke i drugih finansijskih organizacija. Nakon toga, navode se zahtevi za regulatorni komplajans koji je inicirala Narodna banka Srbije. Druga sekcija razmatra operativnu strukturu i dužnost ključnih tela koja su zadužena za implementaciju komplajans politike. Politika kontrole usklađenosti poslovanja, koja je usvojena od strane Upravnog odbora, je glavna odgovornost svih zaposlenih u banci. Zatim se prezentiraju znanja koja se odnose na oblike suprotstavljanja pranju novca i finansiranju terorizma u međunarodnim i nacionalnim razmerama. U četvrtoj sekciji su prezentovane preporuke FATF na kojima se zasniva program banaka za sprečavanje pranja novca i finansiranje terorizma, kao i ključni uslovi koji regulišu ove aktivnosti. Sledi opis empirijskog istraživanja, kao i podataka koji će se upotrebiti u anketi. Jedna od polaznih pretpostavki u istraživanju bila je da pravna država izražava interes da suzbije operacije pranja novca i finansiranja terorizma, te smo testirali razlike između domaćih i domaćih bankama sa stranim kapitalom u posmatranih jedanaest banaka. Osnovni rezultati sprovedenog istraživanja dati su u Zaključku.

2 Kontrola usklađenosti poslovanja

Izraz „rizik komplajansa“ (rizik usklađenosti) definisao je Bazelski komitet za bankarsku kontrolu (*Basel Committee on Bank Supervision – BIS*) kao rizik od zakonskih ili regulatornih sankcija, materijalnog finansijskog gubitka, ili gubitka reputacije koji banka može da ima kao rezultat svoje nemogućnosti da se usaglasi sa zakonima, propisima, pravilima, odnosnim unutrašnjim regulativnim standardima i kodeksima ponašanja koji se primenjuju na bankarske aktivnosti. Zakoni, pravila i standardi komplajansa generalno pokrivaju materiju kao što je primena odgovarajućih standarda tržišnog ponašanja, upravljanje konfliktom interesa, fer ophođenje sa klijentima i obezbeđenje primerenih saveta klijentima, kao i interne kodekse ponašanja koji se primenjuju na zaposlene u banci (Udruženje banaka Srbije, 2007, str. 3).¹⁰

U cilju stvaranja uslova za identifikaciju i praćenje rizika usklađenosti poslovanja i za upravljanje tim rizikom u bankama, Zakonom o bankama (Sl. glasnik RS, 2005 i 2010, čl. 83. i 84.) regulisano je obrazovanje organizacione jedinice za usaglašavanje sa zakonom i za ustanovljavanje i razvoj kontrole usklađenosti poslovanja.¹¹ Rukovodilac organizacione jedinice odgovoran je za identifikaciju i praćenje rizika usklađenosti poslovanja banke i za upravljanje tim rizikom, koji posebno obuhvata rizik od sankcija regulatornog tela i finansijskih gubitaka, kao i reputacioni rizik. Rizik usklađenosti poslovanja nastaje kao posledica propuštanja usklađivanja poslovanja sa zakonom i drugim propisima, standardima poslovanja, procedurama o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma, kao i sa drugim aktima kojima se uređuje poslovanje banke i može izazvati štete kroz sankcije regulatornog tela, finansijske gubitke, kao i reputacioni rizik. Rizik od sankcija regulatornog tela nastaje ako banka prouzrokuje nepravilnosti u svom poslovanju čija posledica može biti preduzimanje mera nadležnog regulatornog tela ili izricanje sankcija u skladu sa zakonom. Rizik od finansijskih gubitaka nastaje kao posledica svih rizika kojima je banka izložena u svom poslovanju, a naročito kao posledica propuštanja usklađivanja poslovanja banke, kao i neodgovarajuće primene strategije i politike koju banka sprovodi, odnosno zbog upravljanja bankom koje dovodi do finansijskog gubitka u poslovanju banke po bilo kom osnovu. Reputacioni rizik nastaje ako banka propuštanjem usklađivanja poslovanja banke sa zakonom, podzakonskim aktima, unutrašnjim aktima ili standardima dobre prakse naruši svoj poslovni ugled i poverenje klijenata. Organizaciona jedinica u čijem delokrugu je kontrola usklađenosti poslovanja dužna je da najmanje jednom godišnje identifikuje i proceni glavne rizike usklađenosti i predloži planove upravljanja tim rizicima, o čemu sastavlja izveštaj. Ova organizaciona jedinica dužna je da sastavi program praćenja usklađenosti poslovanja banke, koji posebno sadrži metodologiju rada te organizacione jedinice, planirane aktivnosti, način i rokove izrade izveštaja, način provere te usklađenosti, kao i plan obuke zaposlenih.

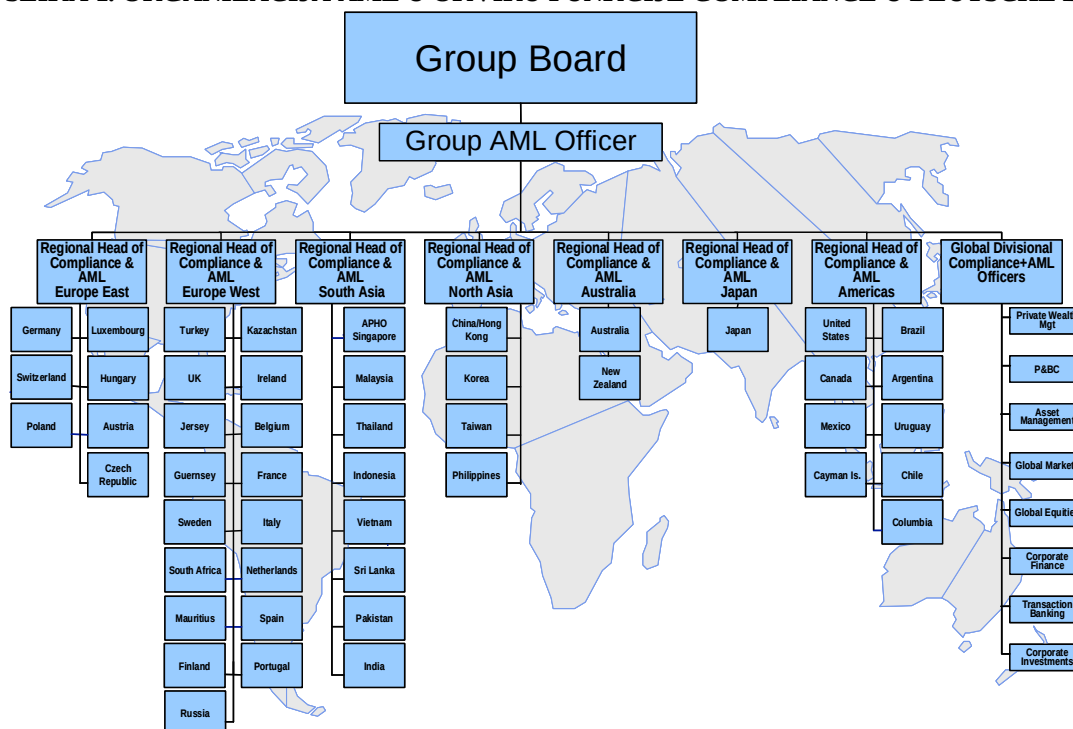
¹⁰ BIS je promovisao deset principa koji treba da podrže komplajans funkciju u bankama. To su: 1. Za nadzor nad upravljanjem bančinom funkcijom komplajansa odgovoran je Upravni odbor. 2. Za efektivno upravljanje bančinim rizikom komplajansa odgovoran je Viši menadžment. 3. Za uspostavljanje i prenošenje politike komplajansa, za osiguranje da se ona poštuje i za izveštavanje Upravnog odbora o upravljanju bančinim rizikom komplajansa odgovoran je Viši menadžment. 4. Za uspostavljanje trajne i efektivne funkcije komplajansa unutar banke kao dela bančine politike komplajansa odgovoran je Viši menadžment. 5. Bančina funkcija komplajansa treba da bude nezavisna. 6. Bančina funkcija komplajansa treba da ima resurse da bi efektivno izvršavala svoju dužnost. 7. Dužnost je bančine funkcije komplajansa da pomaže Višem menadžmentu u efektivnom upravljanju rizicima sa kojima se suočava banka. 8. Interna revizija treba periodično da ocenjuje obuhvat i širinu aktivnosti komplajansa. 9. Banke bi trebalo da se pridržavaju važećih zakona i regulative u svim jurisdikcijama u kojima posluju, a organizacija i struktura ove funkcije i njene dužnosti treba da budu u skladu sa domaćim zakonskim i regulatornim zahtevima. 10. Funkciju komplajansa treba posmatrati kao suštastveno sredstvo upravljanja rizicima u banci. Spoljni izvori poslovanja mogu biti korišćeni za posebne zadatke funkcije komplajansa, koji moraju ostati pod odgovarajućim nadzorom rukovodioca komplajansa. Više o ovim principima videti u dokumentu *Komplajans i funkcija komplajansa u bankama. Jačanje korporacionog upravljanja za bankarske organizacije*, UBS, 2007.

¹¹ Zakonom su definisane sledeće oblasti interne kontrole i revizije: unutrašnja kontrola; funkcija kontrole usklađenosti poslovanja u bankama; funkcija unutrašnje revizije; ovlašćenja unutrašnje revizije; godišnji izveštaj o adekvatnosti upravljanja rizicima i unutrašnjoj kontroli.

Zaposleni zaduženi za kontrolu usklađenosti poslovanja svoju aktivnost obavezno sprovode u sledećim oblastima: sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma (*anti money laundering and combating financing of terrorism, AML/CFT*); zaštita informacija i ličnih podataka o klijentima i službenicima; sprečavanje prevara, zloupotreba i drugih štetnih/nedozvoljenih radnji; poštovanje lokalnih propisa iz bankarskog poslovanja i tržišne politike; pridržavanja interne politike i procedura; sprečavanje trgovine zaposlenih sa insajderskim informacijama; nadzor nad upravljanjem/rukovođenjem u okviru banke u smislu izbegavanja konflikta interesa; nadzor ponašanja zaposlenih u skladu sa etičkim kodeksom; bankarska tajna ili diskrecija; izveštavanje lokalnih regulatora; obučavanje zaposlenih o komplajans; (potencijalne) sankcije.

Sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma spada u posebne zakonske dužnosti u okviru kontrole usklađenosti poslovanja. Iako je organizaciono smešteno u komplajans, samostalno je u svom radu i za svoj rad neposredno odgovara Izvršnom odboru banke.

SLIKA 1. ORGANIZACIJA AML U OKVIRU FUNKCIJE COMPLIANCE U DEUTSCHE BANCII¹²



Izvor: Deutsche Bank, F/M. 2005. *Preventing Money Laundering and Terrorist Financing in a Global Financial Institution* (prezentacija).

Funkcija kontrole usklađenosti poslovanja je nezavisna, savetodavna aktivnost, koja obezbeđuje identifikovanje, procenu i upravljanje rizicima usklađenosti poslovanja u skladu sa pravilima struke, dobrim poslovnim običajima i etikom. Odgovornost za usklađenost poslovanja organizacije u značajnoj meri direktno se vezuje za Odbor direktora i Viši menadžment. Takođe, postojanje ovog organizacionog dela ili lica ne oslobađa korisnike procesa i ostalo osoblje od odgovornosti da upravljaju komplajans rizicima u okviru radnih procesa koji potpadaju pod njihovu nadležnost.

Aktivnosti funkcije komplajans podležu periodičnoj proverbi ispravnosti rada od strane unutrašnje revizije. Periodičnim pregledima aktivnosti komplajans funkcije unutrašnja revizija treba da testira ispravnost definisanih dokumenata i usklađenost rada službe sa relevantnim zakonima. Iz ovoga se nameće da ove dve funkcije moraju biti odvojene.

¹² Deutsche bank ima 65.000 zaposlenih, 17.000.000 klijenata, a zaposleni svakodnevno otvaraju oko 8.000 novih računa klijentima. Odeljenja sprečavanja pranja novca su zastupljena po regionima i imaju 130 zaposlenih koji obavljaju samo taj posao, odnosno 200 zaposlenih ako se računaju i zaposleni koji se pored redovnog posla delom radnog vremena angažuju i na poslovima sprečavanja pranja novca. Budžet im je 45.0000.000 evra godišnje. U grupi od 130 zaposlenih svi imaju direktne linije izveštavanja prema generalnom direktoru (*managing directoru*).

3 Kvalitativni menadžment

Korporaciono upravljanje obezbeđuje upravljačku strukturu koja je sredstvo u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Ako je sistem korporacionog upravljanja zdrav, pružiće efektivne stimulanse da se postignu ciljevi u najboljem interesu kompanije i akcionara. Efikasan nadzor poslovanja podstiče kompanije da efikasno koriste resurse. Korporaciono upravljanje privlači znatnu nacionalnu i međunarodnu pažnju, između ostalog i zbog jednog broja finansijskih skandala (Enron, čije su deonice izgubile 99% vrednosti, propast *Bank of Credit and Commerce International - BCCI* banke 1991. godine),¹³ koji su doveli do potrebe revizije principa korporacionog upravljanja, 2004. godine.¹⁴

Organi upravljanja bankom su Upravni i Izvršni odbor banke, shodno Zakonu o bankama, čl. 70. Ovi odbori su dužni da preduzimaju mere radi sprečavanja nezakonitih ili neprimerenih radnji i uticaja, koji su štetni ili nisu u najboljem interesu banke i njenih akcionara i koje vrše lica koja imaju znatno ili kontrolno učešće u banci.

Upravni odbor banke je dužan da osigura da se na rukovodnom nivou imenuje lice koje će imati odgovornost za koordiniranje svih aktivnosti koje se odnose na utvrđivanje i upravljanje rizikom usklađenosti, kao i nadzorom nad aktivnostima drugih zaposlenih u funkciji komplajansa. Dužan je da donese politiku i procedure za poznavanje klijenata i sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma. Politika i procedure banke treba da budu efikasni i da obuhvataju redovne postupke za odgovarajući i uspešan nadzor od strane upravnog odbora, sistema unutrašnjih kontrola, unutrašnje revizije, podelu dužnosti, obuku odgovarajućeg osoblja i ostale segmente koji su u uskoj vezi sa ovom oblašću. Za sprovođenje politike i procedura banke programom moraju biti jasno definisane odgovornosti i podeljene na odgovarajuće nosioce, tj. na odgovarajuće organizacione delove ili funkcije, upravni odbor, ostalo rukovodstvo i druge radnike banke. Isto tako, Upravni odbor treba da obezbedi uslove potrebne za uspostavljanje informativnog sistema koji može da omogućiti svim zaposlenima prepoznavanje sumnjivih transakcija i klijenata, kao i sprečavanje zloupotrebe tehnološkog razvoja za šeme pranja novca ili finansiranja terorizma.

Takođe, Upravni odbor je dužan da uspostavi sistem unutrašnjih kontrola, čiji je sastavni deo i kontrola sprečavanja pranja novca i finansiranja terorizma. Sistemi unutrašnjih kontrola treba da obezbede razumnu sigurnost poslovanja banke. Efikasnost sistema unutrašnjih kontrola podrazumeva identifikovanje i kontinuirano praćenje i upravljanje rizicima, koji mogu negativno da utiču na postavljene ciljeve poslovanja banke.

Izvršni odbor banke imenuje lice (ovlašćeno lice) odgovorno za vršenje pojedinih radnji i mera za otkrivanje i sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma.¹⁵ Odgovoran je za primenu donetih politike i procedura za sprečavanje pranja novca u skladu sa visokim etičkim standardima i zakonskom regulativom. U nadležnosti Izvršnog odbora je redovno sprovođenje donete politike i procedura, utvrđivanje potrebe za njihovim unapređivanjem, izveštavanje Upravnog odbora (ili Odbora za rukovođenje rizikom) o svim utvrđenim problemima u sprovođenju donete politike i procedura.

¹³ Među veće bankarske afere spada gubitak 4,9 milijardi evra *Société Generale* grupacije i aktuelna finansijska kriza - ogromna disproporcija između fiktivnog novca (novca, derivata, dugova) sa jedne strane i realne vrednosti (privredne aktivnosti) sa druge strane.

¹⁴ OECD *Principles of Corporate Governance*, originalno objavljeni juna 1999. godine. Septembra iste godine BIS je objavio, u svrhu jačanja korporacionog upravljanja za bankarske organizacije, smernice *Encancing Corporate Governance for Banking Organizations*. U našoj zemlji korporaciono upravljanje regulisano je Zakonom o bankama, čl. 70-81.

¹⁵ Obaveze ovlašćenog lica su da: 1) se stara o uspostavljanju, delovanju i razvoju sistema za otkrivanje i sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma; 2) inicira i predlaže rukovodstvu odgovarajuće mere za njegovo unapređenje; 3) obezbeđuje pravilno i blagovremeno dostavljanje podataka nadležnom organu u skladu sa Zakonom; 4) učestvuje u izradi internih akata; 5) učestvuje u izradi smernica za vršenje unutrašnje kontrole; 6) učestvuje u uspostavljanju i razvoju informatičke podrške; 7) učestvuje u pripremi programa stručnog obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja zaposlenih u banci. (Zakon o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma, 2009. i 2010., čl. 41).

Osnovne vrednosti korporacionog upravljanja treba da budu kvalitet, poverenje i pouzdanost. Od suštinske važnosti je da Viši menadžment odigra vodeću ulogu da razne poslovne aktivnosti, uključujući i sprečavanje pranja novca i finansiranje terorizma, ostanu valjane i pravilne.

4 Sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma

Pranje novca uključuje ogromne sume u odnosu na ukupnu ekonomsku aktivnost. Procene o veličini podzemne ekonomije i pranju novca u svetu veoma variraju. Uz to, samo deo kriminalnih radnji je otkriven, te je prava slika daleko ispod bilo koje procene u literaturi. Procena Međunarodnog monetarnog fonda (*International Monetary Fund, IMF*) je da se između 500 milijardi do 1,5 biliona američkih dolara prljavog novca unese na međunarodno tržište kapitala svake godine. IMF je u ranim devedesetim godinama XX veka, procenio da je opranog novca 2%, a 2003. godine oko 5% od globalnog društvenog proizvoda (**Gross domestic product, GDB**), što govori o porastu svetske količine opranog novca.

Sistem organizovanog kriminala, korupcije i pranja novca jedan je od glavnih izvora siromaštva i krize u Africi, Aziji, Latinskoj Americi, zemljama nekadašnjeg SSSR-a i Istočne Evrope. U zemljama Istočne Evrope i Azije u procesu privatizacije preduzeća, državna preduzeća, zemljišta za izgradnju stambenih objekata i hoteli se kupuju novcem iz ofšor (*offshore*) država, sumnjivog porekla. Pranje novca se može smatrati industrijom, koja omogućuje usluge transfera za kriminalce, u zamenu za izvesnu proviziju. Taksa za pranje novca se procenjuje na 5 do 15% od opranog novca.

Sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma je sastavni deo korporacione kulture i odgovornosti Višeg menadžmenta, teme koja je veoma aktuelna u profesionalnoj javnosti i koja počiva na dobroj praksi i „mekom pravu”.¹⁶

Inicijativa za koordinaciju međunarodne borbe protiv pranja novca pojavila se osamdesetih godina XX veka kao deo borbe protiv nedozvoljene trgovine drogom. Ujedinjene nacije su bile prva međunarodna organizacija koja je preduzela aktivnosti u suprotstavljanju pranju novca u globalnim okvirima. U okviru ove međunarodne organizacije aktivno se sprovodi Globalni program protiv pranja novca (*Global Programme Against Money Laundering, GPLM*), koji je deo šire strategije borbe protiv kriminala u svetskim okvirima. UN su, u okviru svog mandata, koncipirale strategiju donošenjem više konvencija. Konvencija UN protiv nedozvoljene trgovine opojnim drogama i psihotropnim supstancama, doneta u Beču 1998. godine, prva je konvencija sa definicijom pranja novca, ali ograničena samo na krivična dela povezana s drogom (Službeni list SFRJ - Međunarodni ugovori, br. 14 (1990). Propisuje obavezno oduzimanje predmeta, imovinske koristi stečene krivičnim delom ili njene protivvrednosti; uključuje istražna ovlašćenja i tehnike i promoviše međunarodnu saradnju država članica. Konvencija UN protiv transnacionalnog organizovanog kriminala, usvojena u Palermu 2000. godine (Službeni list SRJ - Međunarodni ugovori, br. 6 (2001) odnosi se na: sprečavanje i otkrivanje pranja novca stečenog određenim krivičnim delima; oduzimanje predmeta, imovinske koristi (predviđen je i “obrnut teret dokazivanja”) ili njene protivvrednosti i istražna ovlašćenja i tehnike. To je prva međunarodna konvencija koja bliže određuje finansijsko-obaveštajnu jedinicu (*Financial Intelligence Unit, FIU*). Propisuje i međunarodnu saradnju. Međunarodna konvencija o suzbijanju finansiranja terorizma usvojena je od strane Generalne skupštine UN 1999. godine (Službeni list SRJ - Međunarodni ugovori, br. 7 (2002), a godine 1999. doneta je Konvencija Ujedinjenih nacija protiv korupcije (Službeni list SCG - Međunarodni ugovori, br. 12 (2005).

FATF je osnovan na predlog grupe G-7, tj. ekonomski najrazvijenijih zemalja sveta, sa zadatkom da analizira probleme pranja novca i davanja preporuka radi njihovog suzbijanja. Grupa je sastavljena od 31

¹⁶ U međunarodnom pravnom sistemu razlikuju se meko i tvrdo pravo (*soft and hard law*). Meko pravo podrazumeva obaveze koje nisu pravno obavezujuće, dok tvrdo pravo znači zakonski primenljive obaveze za zemlje i druge međunarodne subjekte. Kodeksi korporacionog upravljanja predstavljaju primer mekog prava. Oni su inkorporisani u sistem pravnog regulisanja korporacija postojanjem pravne obaveze davanja izjave o postupanju u skladu sa kodeksom korporacionog upravljanja. Sankcija za nepoštovanje ove obaveze je prevashodno ekonomska. U pogledu pravnih sankcija postoji visok stepen neizvesnosti, a moguća rešenja se kreću u pravcu odgovornosti članova organa za povredu standarda dužne pažnje, kao i primene pravila odgovornosti za sadržinu prospekta.

zemlje i dve međunarodne organizacije,¹⁷ preko 20 posmatrača od kojih su pet regionalna tela za sprečavanje pranja novca i više od 15 drugih ostalih međunarodnih organizacija ili organa. Sedište ove radne grupe je u Parizu.

Ova grupa usvojila je 1990. godine (i dopunila 1996) dokument pod nazivom "Četrdeset preporuka za borbu protiv pranja novca" kojima se utvrđuje opšta strategija u borbi protiv pranja novca. Najznačajnija je preporuka svim zemljama sveta da svoja krivična zakonodavstva izmene u tom smislu da pranje novca postane kažnjivo kao krivično delo, uz obavezu banaka da identifikuju korisnika računa i povećaju međusobnu saradnju kako u nacionalnim okvirima, tako i na međunarodnom planu. Četrdeset preporuka je prihvaćeno kao međunarodni standard u borbi protiv pranja novca. Značajan dokument FATF-a su i "Specijalne preporuke protiv finansiranja terorizma", donete dve godine posle događaja 11. septembra 2001. godine u Sjedinjenim Američkim Državama, u cilju otkrivanja, sprečavanja i presecanja puteva finansiranja terorizma. FATF je 16.02.2012. godine u Parizu usvojio nove Preporuke, pod nazivom "Međunarodni standardi za borbu protiv pranja novca i finansiranja terorizma i prometa oružja za masovno uništenje". Novim preporukama objedinjene su 40+9 preporuka protiv pranja novca i finansiranja terorizma, uvedena je preporuka za procenu rizika na nacionalnom nivou, a takođe se tretira i pitanje prometa oružja za masovno uništenje.¹⁸

Radi zaštite finansijskih interesa zemalja članica Evropske unije i inteziviranja borbe protiv pranja novca i finansiranja terorizma Evropska unija je donela brojne konvencije i direktive. Najvažnije su: Konvencija Saveta Evrope o pranju, traženju, zapleni i konfiskaciji prihoda stečenih kriminalom - Strazburška konvencija (Službeni list SRJ - Međunarodni ugovori, br. 7, 2002) i Konvencija Saveta Evrope o pranju, traženju, zapleni i konfiskaciji prihoda stečenih kriminalom i o finansiranju terorizma - Varšavska konvencija (Službeni glasnik RS, br. 19, 2009). Osnovna definicija pranja novca u Strazburškoj konvenciji zasnovana je na definiciji korišćenoj u članu 3 Konvencije UN iz 1988. godine i zahteva da se pranje novca ili bilo koja druga vrsta srodne aktivnosti tretira kao krivično delo. Varšavska konvencija je prvi primenljiv međunarodni ugovor koji se odnosi na prevenciju i kontrolu pranja novca i finansiranja terorizma. Propisani su osnovni principi saradnje oko podataka na bankarskim računima i pristup bazama bankarskih podataka, saradnja među finansijsko obaveštajnim jedinicama; nadzorni mehanizam, kao i rešavanje sporova.

Imajući u vidu da su 2003. godine značajno izmenjene i proširene Preporuke FATF, pitanja koja se tiču finansiranja terorizma, kao i da se pranje novca i finansiranje terorizma često odvija na transnacionalnom nivou, Evropski Parlament i Savet je 26. oktobra 2005. godine doneo Direktivu 2005/60/EC o sprečavanju korišćenja finansijskog sistema u svrhe pranja novca i finansiranja terorizma (III Direktivu).¹⁹ Direktivom se propisuje identifikacija stranke, dubinska analiza, verifikacija i nadzor klijenta - stvarnih vlasnika, limiti korišćenja gotovine, prepoznavanje povezanih, nelogičnih i sumnjivih transakcija, obaveza izveštavanja, zabrana objavljivanja informacija, maksimalna zaštita zaposlenih u finansijskim institucijama od odgovornosti zbog odavanja informacija, osposobljavanje osoblja i upravljanje rizicima, vođenje evidencije i statistike, nadzor i sankcije.

Bazelski komitet za nadzor banaka doneo je više dokumenata koja predstavljaju smernice za sprečavanje pranja novca i istovremeno predstavljaju preduslov za identifikaciju računa u bankama u vezi sa terorizmom. Ove smernice su polazna tačka za supervizore i banke u oblasti identifikacije klijenata. Prema dokumentima

¹⁷ Članice FATF-a su: Argentina, Australija, Austrija, Belgija, Kanada, Danska, Evropska komisija, Finska, Francuska, Nemačka, Grčka, Italija, Savet za zalivsku saradnju, Hongkong, Kina, Island, Irska, Japan, Luksemburg, Meksiko, Holandija, Novi Zeland, Norveška, Portugalija, Ruska Federacija, Singapur, Južna Afrika, Španija, Švedska, Švajcarska, Turska, Velika Britanija i SAD. Spisak svih članica i posmatrača može se naći na sajtu FATF-a: http://www.fatf-gafi.org/Members_en.htm.

¹⁸ Dostupno na sajtu FATF-a www.fatf-gafi.org, 05.03.2012.

¹⁹ Directive 2005/60/EC of the European Parliament and of the Council of 26 October 2005 on the prevention of the use of the financial system for the purpose of money laundering and terrorist financing, 2005. (Official Journal L309/15 of 25.11.2005.),

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005>.

Customer due diligence for banks, General Guide to Account Opening and Customer Identification, Consolidated KYC Risk Management, i drugim, koji dalje razrađuju pregled osnovnih i dodatnih kriterijuma, sve banke moraju uspostaviti adekvatnu politiku, postupke i procedure koje odražavaju visoke etičke i profesionalne standarde i sprečavaju zloupotrebe banaka u svrhe pranja novca i finansiranja terorizma. Procedure i kontrole u bankama treba da uključe: (1) politiku prihvatljivosti klijenata, (2) identifikaciju klijenata, (3) pojačani monitoring računa visokog rizika i (4) upravljanje rizikom. Principi "*due diligence*" (princip propisne marljivosti) i "*know your client*"- KYC (poznavanje svog klijenta) bi morali da budu osnovno obeležje upravljanja rizikom od pranja novca i usaglašeni sa drugim regulativama u banci i unutrašnjom revizijom. Pre nego što se otvori račun, banke su obavezne da utvrde poreklo novca, da ustanove svrhu i namenu otvaranja računa, moguće transakcije, odakle dolazi novac, finansijsko stanje i posao/zanimanje imao ca računa i korisnika, kao i da identifikuju korisnika računa. Banke su, takođe, obavezne da potvrde tačnost dobijenih informacija i da prave profil svakog klijenta.

Wolfsberg principi (*Wolfsberg Principles*) se, takođe, bave problemima pranja novca.²⁰ Ovi principi stupili su na snagu 2000. godine i predstavljaju odgovor finansijskog sektora na potencijalne probleme pranja novca. Jedanaest vodećih svetskih banaka (*ABN Amro, Bank of Tokyo-Mitsubishi, Barclays Bank, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, HSBC, JP Morgan Private Bank, Santander Central Hispano, Societe Generale i UBS*) zaključilo je ugovor i utvrdilo principe za vođenje međunarodnog privatnog bankarstva u borbi protiv pranja novca i prenošenja njegovih efekata između različitih zemalja.

U Republici Srbiji regulisanjem statusa u međunarodnim finansijskim organizacijama stvoren je prostor za ozbiljnije bavljenje problematikom prljavog novca. Osnove preventivnog delovanja regulisane su Zakonom o sprečavanju pranja novca iz 2001. godine (Službeni list SRJ br. 53/01). Dodatnim usklađivanjem sa II Direktivom EU i revidiranim preporukama FATF veći deo teksta Zakona iz 2001. godine promenjen je donošenjem Zakona o sprečavanju pranja novca 2005. godine (Službeni glasnik RS br. 107/05 i 117/05). Radi usaglašavanja sa promenama međunarodnih standarda u ovoj oblasti, i to: *Methodology FATF 40+9, Third Directive, VarsavskaCoE Convention ETS 198, Commission directive of 1 August 2006, Regulation on controls of cash* i UN Konvencijom o suzbijanju finansiranja terorizma donet je 2009. godine Zakon o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma (Službeni glasnik RS br. 20/09, 72/09 i 91/2010).

U svakoj zemlji u kojoj funkcioniše efikasan bankarski sistem banke moraju vršiti detaljne finansijske preglede (*due diligence*) radi sprečavanja korišćenja njihovih institucija u svrhe pranja novca i finansiranja terorizma.

5 Poznavanje svog klijenta

Program banaka za sprečavanje pranja novca zasniva se na FATF-ovim preporukama „Obavezna provera klijenta, uključujući pojačane ili pojednostavljene mere“ (preporuka 5 do 8); „Pribavljanje podataka i dokumentacije od trećeg lica“ (preporuka 9); „Tajnost ili poverljivost delovanja finansijskih institucija“ (preporuka 4); „Vođenje evidencija i pravila za elektronski prenos podataka“ (preporuka 10 i posebna preporuka VII); „Praćenje transakcija i odnosa“ (preporuka 11 i 21); „Sumnjive transakcije i druge vrste izveštaja“ (preporuke 13-14, 19, 25. i posebna preporuka IV); „Unutrašnja kontrola, ispunjavanje kriterijuma, revizija i strane podružnice“ (preporuke 15 i 22); „Fantomske banke (*shell banks*)“ (preporuka 18). Politika „detaljna analiza klijenta ili „upoznaj svog klijenta“ je ključna komponenta svih regulativa u borbi protiv pranja novca. Dokument „*Customer due diligence for banks*“ Bazelskog komiteta za nadzor banaka je okvir za izgradnju pravilnog KYC programa. Na bazi ovog dokumenata svaka banka treba da napravi Program sprečavanja pranja novca, koji će predstavljati standarde aktivnosti banke na sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma.

Postoji šest ključnih uslova koji regulišu aktivnosti sprečavanja pranja novca i finansiranja terorizma. Oni obezbeđuju uspešan pristup svim organizacijama da upravljaju rizikom pranja novca. To su:

- Interne kontrole i procedure (Internal controls and procedures),

²⁰ Dostupno na sajtu <http://www.wolfsberg-principles.com/index.html>. 10.10.2011.

- Kontrola i analiza klijenta (Client due diligence),
- Izveštavanje o sumnjivim transakcijama (Reporting of suspicious transactions),
- Edukacija i svesnost (Training and awareness),
- Vođenje evidencije (Record keeping),
- Monitoring (Monitoring).

Program sprečavanja pranja novca i finansiranja terorizma je veoma značajan kada je usvojen od vrhunskog menadžmenta, Upravnog odbora i Komiteta za reviziju. Banke su dužne da u pisanom obliku donesu program za upravljanje rizikom od pranja novca i finansiranja terorizma, te da obezbede sprovođenje adekvatnih kontrolnih procedura kojima će se obezbediti da se program i politika, kao njegov sastavni deo, u potpunosti sprovode. Program treba da sadrži minimum obima, oblika i sadržaja aktivnosti banaka za sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma. Odredbe programa kao i sva politika i procedure banke su dužne da u potpunosti sprovode u svom sedištu, u svim filijalama i drugim organizacionim delovima u zemlji i u svim filijalama ili drugim organizacionim delovima u inostranstvu. Posebnu pažnju banke su dužne da posvećuju aktivnostima filijala i drugih organizacionih delova u inostranstvu. Programom i njegovim sprovođenjem banke su dužne da osiguraju visoke etičke i profesionalne standarde odgovornog osoblja i efikasno sprečavanje mogućnosti da kriminalni elementi zloupotrebljavaju banku, bila ona toga svesna ili ne, što podrazumeva sprečavanje, otkrivanje i izveštavanje nadležnih institucija o kriminalnim aktivnostima ili prevarama odnosno o propisanim ili sumnjivim informacijama i aktivnostima. Odlukom Narodne banke Srbije o minimalnoj sadržini procedure „Upoznaj svog klijenta“²¹ (Službeni glasnik RS br. 46, 2009), propisana je obaveza bankama da utvrde sadržinu istoimene procedure, a u cilju otklanjanja rizika koji može nastati kao posledica neusklađenosti poslovanja banke s propisima kojima se uređuje sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma.

6 Istraživanje

Empirijsko istraživanje obuhvatilo je uzorak od 11 od ukupno 33 banke, koliko ih je postojalo na dan 30.09.2010. godine u Republici Srbiji. Banke obuhvaćene anketom su predstavljale 33,33% od ukupnog broja banaka koje su poslovale u Srbiji. Anketirane banke su imale 12.410 zaposlenih, dok je ukupan broj zaposlenih u bankama bio 30.876 (krajem drugog kvartala 2010. godine), tako da su anketirane banke po broju zaposlenih bile zastupljene sa 40,19%. Ukupan iznos bilansne aktive (u 000 dinara) na dan 30.09.2011. godine iznosio je 2.409.986.034 (u 000 dinara), dok su anketirane banke imale iznos ukupne bilansne aktive 931.455.653 (u 000 dinara), tj. bile su zastupljene sa 38,65% u ukupnoj bilansnoj aktivni.

Jedna od polaznih pretpostavki ovog istraživanja bila je da pravna država izražava interes da suzbije operacije pranja novca, kao deo svoje monetarne politike, te smo testirali razlike među bankama čiji su akcionari i krajnji vlasnici lica i organizacije iz Republike Srbije i bankama čiji su vlasnici lica i organizacije iz zemalja Evropske unije i SAD-a. Takođe, ispitali smo razlike među bankama čije osnivanje je pomogla Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj i bankama u čijem osnovnom kapitalu nije učestvovala EBRD u odnosu na pripadnost dobijenim klasterima. Shodno navedenom, u anketi su učestvovala odgovorna i ovlašćena lica za sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma iz domaćih i domaćih banaka sa stranim kapitalom, i to iz: Evropske unije (Austrije, Francuske, Italije, Grčke i Mađarske), SAD-a, i banaka u čije je vlasništvo delimično ušla Evropska banka za obnovu i razvoj.²²

²¹ Prvi put u primeni od 1. oktobra 2006. godine.

²² Zakon obavezuje obveznike da imenuju ovlašćeno lice i njegovog zamenika, uslove koje ovlašćeno lice mora da ispunjava i obaveze ovlašćenog lica (čl. 39-41). Takođe, zabranjeno je odavanje podataka o ovim licima neovlašćenim osobama, što je moglo predstavljati problem prilikom dostavljanja ankete. Ove odredbe su, shodno međunarodnim standardima, u svoja interna akta imale implementirane domaće banke sa stranim kapitalom i pre donošenja Zakona iz 2009. godine.

Cilj ovog istraživanja je da upozna stručnu javnost sa stepenom implementacije FATF - ovih preporuka i principa „Upoznaj svog klijenta” od strane poslovnih banaka. Ove preporuke su od suštinske važnosti za uspostavljanje osnovnog okvira aktivnosti za sprečavanje pranja novca, finansiranja terorizma i korupcije.

Anketni upitnik *Anti-money laundering* obuhvatio je procenu sprovođenja sledećih FATF preporuka koje se odnose na finansijske institucije:

- Preporuke 5 do 8 (obavezna provera klijenta, uključujući pojačane ili redukovane mere);
- Preporuke 6 (politički eksponirane ličnosti);
- Preporuke 7 (uspostavljanje korespondentskih odnosa sa poslovnim bankama);
- Preporuke 8 (sprečavanje zloupotrebe tehnološkog razvoja za šeme pranja novca i finansiranja terorizma);
- Preporuke 9 (oslanjanje na posrednike ili treće strane);
- Preporuke 4 (tajnost ili poverljivost delovanja finansijskih institucija);
- Preporuke 10 i posebne preporuke VII (vođenje evidencija i pravila za elektronski prenos podataka);
- Preporuke 11 i 21 (neobične, sumnjive i druge transakcije);
- Preporuke 13 i posebne preporuke IV (sumnjive transakcije i druge vrste izveštaja).

Shodno navedenom, formulisano je 48 pitanja, sa mogućnošću odgovora Da ili Ne ili ponuđenim odgovorima. Na tabeli koja sledi prikazan je stepen ispunjenosti procedura iz AML upitnika u ispitivanju iz 2010. godine.

TABELA 1. STEPEN ISPUNJENOSTI PROCEDURA IZ AML UPITNIKA

	PP5	PP6	PP7	PP8	PP9	PP4	PP10	PPP7	PP11	PP21	PP13	PP14	SUM
Srbija	77%	88%	81%	80%	33%	100%	75%	45%	63%	46%	94%	75%	66%
SAD	95%	100%	50%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	90%
Mađarska	75%	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%	82%
Italija	68%	75%	50%	60%	33%	100%	100%	33%	50%	38%	100%	100%	59%
Grčka	88%	100%	100%	100%	67%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%
Francuska	83%	100%	75%	90%	34%	100%	75%	95%	100%	69%	100%	100%	81%
Austrija	98%	100%	100%	100%	83%	100%	100%	78%	100%	100%	100%	50%	95%

Može se primetiti da svih 11 banaka ispitanih 2010. godine ispunjava više od 50% AML procedura, a da 5 banaka ispunjava više od 80% ispitanih procedura. Na primeru zemalja iz kojih je došao strani kapital u bankarski sektor u Srbiju postoji neusklađenost sa nekim ključnim preporukama. U odnosu na preporuku 5 (poznavanje svog klijenta) najmanje su usklađene banke sa italijanskim kapitalom (68%), a najviše banke sa austrijskim kapitalom (98%). Takođe je primetno da banke sa mađarskim i američkim kapitalom još uvek nisu predvidele nikakve mere vezane za poslovanje sa trećim licima (po obrazloženju, jer ne posluju sa njima), iako su sve druge ispitane banke to učinile u određenoj meri. Nesprovođenje preporuka FATF - e čini svet ranjivim i predstavlja osnovne slabosti usklađenosti u svetu u delu sprečavanja pranja novca i finansiranja terorizma.²³

7 Zaključak

Praćenjem komplajansa u bankama obezbeđuje se identifikovanje, procena i upravljanje rizicima koji nastaju kao posledica propuštanja usklađenosti poslovanja sa zakonom i drugim propisima, standardima poslovanja, procedurama o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma, kao i sa drugim aktima kojima se uređuje poslovanje banke. Imajući u vidu međunarodne normative i preporuke, standarde propisane od strane velikih finansijskih grupacija i lokalne pravne zahteve, sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma je uvek uključeno u komplajans.

²³ Videti rezultate opsežnijeg istraživanja kod Fijat, Lj., 2010, str. 161-183 i 2012, str. 69-74.

Smatra se da je privatizacija banaka u Republici Srbiji doprinela rehabilitaciji bankarskog sektora i donela savremeno korporaciono upravljanje, čiji je sastavni deo komplajans. Međutim, jedan od najvećih problema u delikatnoj AML/CFT regulaciji i njenoj kontroli je da se doneti zakoni i propisi, koji očito čine važne korake, primenjuju i procenjuju objektivno. Iako banke smatraju da su AML/CFT pravila bitna, činjenica je da je sprovođenje principa poznavanja svog klijenta jako teško za bankarskog službenika, zbog same prirode i kulture bankarstva, kao i da zahteva velika finansijska sredstva, što predstavlja ogroman finansijski teret. Takođe, za sprovođenje ovih zahteva neophodna je politička volja.

Na osnovu sprovedenog istraživanja, zaključak je da se sprovođenje AML/CFT pravila koji se primenjuju na finansijske sisteme uveliko razlikuje između zemalja u istoj regiji. Iz tog razloga, treba ukazati na potrebu da se dopuni i naglasi efikasan regionalni nadzor, mehanizama za poboljšanje integriteta i primenu svih standarda. Treba da budu izbegnuti suviše strogi ili previše blagi propisi, na domaćem i inostranom planu, i neophodna je saradnja između svih aktera sprečavanja pranja novca i finansiranja terorizma.

8 Literatura

- Basel Committee on Banking Supervision. 2001. *Customer due diligence for banks*. <http://www.bis.org/publ/bcbs85.pdf>. Preuzeto 06.01.2011.
- Basel Committee on Banking Supervision. 2002. *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors: A survey*, August 2002. www.bis.org/publ/bcbs92.pdf. Preuzeto 18.03.2010.
- Basel Committee on Banking Supervision. 2003. *Consolidated KYC Risk Management*. <http://www.bis.org/publ/bcbs101.htm>. Preuzeto 24.03.2010.
- Basel Committee on Banking Supervision. 2003. General Guide to Account Opening and Customer Identification, Attachment to Basel Committee publication No 85 Customer due diligence for banks. www.bis.org/publ/bcbs85annex.htm. Preuzeto 15.08.2009.
- Basel Committee on Banking Supervision. 2003. *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, February 2003. www.bis.org/publ/bcbs96.pdf. Preuzeto 18.09.2009.
- Basel Committee on Banking Supervision. *Compliance and Compliance Functions in Banks. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations*.
- Deutsche Bank, F/M. 2005. *Preventing Money Laundering and Terrorist Financing in a Global Financial Institution* (prezentacija).
- Directive 2005/60/EC of the European Parliament and of the Council of 26 October 2005 on the prevention of the use of the financial system for the purpose of money laundering and terrorist financing, 2005. (Official Journal L309/15 of 25.11.2005.), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005>.
- Fijat, Lj. 2010. *Sprečavanje pranja novca u oblasti bankarstva*, doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
- Fijat, Lj. 2012. *Mere protiv pranja novca u bankama*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
- Jovanić, T. 2009. Compliance funkcija u bankama iz ugla regulatornog privrednog prava. *Pravo i privreda*, 5-8: 142-164.
- Odluka o minimalnoj sadržini Procedure "Upoznaj svog klijenta". Službeni glasnik RS, br. 46 (2009).
- Odluka o načinu i uslovima identifikacije i praćenja rizika usklađenosti poslovanja banke i upravljanja tim rizikom. Službeni glasnik RS, br. 86 (2007), 89 (2007).
- Udruženje banaka Srbije. 2007. *Komplajans i funkcija komplajansa u bankama. Jačanje korporacionog upravljanja za bankarske organizacije*. Beograd.
- Zakon o bankama. Službeni glasnik RS, br. 107 (2005), 91 (2010).
- Zakon o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorizma. Službeni glasnik RS, br. 20 (2009), 72 (2009), 91 (2010).

INOVACIJE NA TRŽIŠTU KAPITALA ŠANSA ZA RAZVOJ BOSNE I HERCEGOVINE

Innovations On The Capital Market The Chance For Development Of Bosnia And Herzegovina

Ismet Kumalić

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka
Despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, BiH
E-mail: kuismet@bih.net.ba

Sažetak

Ovaj rad ima za cilj da se istraži međuovisnost i uloga inovacija na tržišta kapitala i moguće implikacije na razvoj Bosne i Hercegovine. Tržište kapitala je mjesto gdje se pojavljuju masovni investitori koji žele da zadovolje svoje različite interese. Oni će investirati u instrumente koji zadovoljavaju njihove interese i koji im omogućuju izbor. Na drugoj strani emitenti instrumenata na tržištu kapitala žele da maksimiziraju svoje ciljeve. Što je tržište kapitala bogatije sa instrumentima to su prilike za izbor i investiranje veće. Inovacije na finansijskom tržištu kreiraju nove prilike i odnose i omogućuju investitorima veći izbor, a emitentima postizanje različitih ciljeva. Inovacije koje nose dodatne opcije omogućuju sprovođenje ciljane ekonomske razvojne politike. Zemlje koje se nalaze u procesu tranzicije, kreiranjem različitih instrumenata, imaju mogućnost da kreiranjem novih instrumenata ostvare više ciljeva u isto vrijeme. U radu se na primjeru „buy back“ obveznica razrađuje ideja postizanja višestrukih ciljeva. „Buy buck“ obveznice kao novi instrument na tržištu kapitala u Bosni i Hercegovini, predstavlja inovaciju koja može biti efikasan instrument za razvoj tržišta kapitala, postupno sprovođenje privatizacije u strateškim sektorima, prilagođavanje novim izvorima kapitala i dovoljna sigurnost investitorima u vrijednosne papire. Primjenom i kombinacijom naučnih metoda analize i sinteze, kvantitativne i komparativne metode i metode deskripcije i kompilacije potvrđena je hipoteza: da inovacije na tržištu kapitala dovode do jačanja tržišta kapitala i stvaraju uslova za brži ekonomski razvoj.

Ključne riječi: Inovacije, tržište kapitala, razvoj.

JEL: M 44, G 10

Abstract

The aim of this study is to investigate interdependent and the role of innovation on the capital markets and possible implications to the development of Bosnia and Herzegovina. The capital market is a place where appear the mass investors who want to satisfy their different interests. They will invest in instruments that meet their interests and which allow them a assortment. On the other side of the issuers of instruments on the capital markets want to maximize their objectives. If is the capital market are richer with instruments the opportunity of chooses and investments are bigger. The innovations on the financial market create new opportunities and relations and allow investors greater choice and issuers to achieve different goals. The innovations that carry additional options allow the implementation of targeted economic development policy. Countries in transition, by creating different instruments, have possibility to achieve several goals at the same time. In this paper, a case of "buy back" bond develops ideas to achieve multiple objectives. "Buy buck" bonds as a new instrument in the capital market in Bosnia and Herzegovina, presenting an innovation that can be an effective instrument for the development of capital markets, the gradual implementation of privatization in strategic sectors, adaptation to new sources of capital and sufficient security for investors in securities.

The application and combination of scientific methods of analysis and synthesis, quantitative and comparative methods and the methods of description and compilation, confirmed the hypothesis: that innovation in the capital market comes to strengthening the capital markets and create conditions for faster economic development.

Keywords: Innovations, capital market, development.

1 Uvod

Pojavom dioničarstva razvijaju se novi oblici finansiranja poslovnih poduhvata privrednih društava. Različiti interesi i potrebe dioničarskih društava pred finansijsko tržište postavljaju nove zahtjeve i prilagođavanja. Osnovni instrumenti na tržištu kapitala su dionice koje predstavljaju vlasničke udjel i obveznice koje imaocu osiguravaju fiksni prinos za određeno vrijeme. Na osnovu ova dva bazna instrumenta finansijska industrija je iznjedrila mnoge instrumente i derivate kako bi podržali različite oblike i forme poslovnih transakcija i poduhvata.

Vrijednosni papiri dolaze na finansijsko tržište emisijom i prodajom istih investitorima na primarnom tržištu kapitala. Inovacije i prilagođavanja vrijednosnih papira potrebama realnog sektora se dešavaju u kontinuitetu. Novi instrumenti, izvedenice ili derivati, su samo novi korak u razvoju finansijske industrije. Inovacije i fleksibilnost u kreiranju instrumentata na tržištu kapitala omogućila je učesnicima da kreiraju instrumente prema namjeni i ciljevima koje žele postići u datom trenutku. Da bi novi instrumenti bili emitovani i prihvaćeni na tržištu kapitala oni moraju zadovoljiti dva osnovna principa: da emitentu osiguraju potrebna finansijska sredstva i da investitoru (kupcu) obezbjede očekivani prinos. Kako su mogućnosti poslovnih kombinacija praktično neograničene, tako je i broj izvedenica i inovacija neograničen.

Koliko god instrumenti bili novi i različiti po svom sadržaju i formi u krajnjem se oslanjaju na rješavanja osnovnih vrijednosnih papira. Veći broj instrumenata omogućuje učesnicima veći izbor i veći broj poslovnih kombinacija. Različitost instrumenata omogućuje lakše prilagođavanje, a time i veću tražnju koja za posljedicu ima veći promet i likvidnost tržišta. Polazeći od mogućnosti kreiranje i prilagođavanja instrumenata potrebama učesnika u radu su iznešena razmišljanja u jednom tipu obveznica koja omogućuje emitentu ostvarenje više ciljeva u isto vrijeme. Instrument je nazvan „buy back“ obveznice, a sam naziv je promjenljiva forma.

Koje su mogućnosti i uloga inovacija na finansijskom tržištu su pitanja koja se razrađuje u ovom radu kroz slijedeću radnu hipotezu: ***inovacije na tržištu kapitala dovode do jačanja tržišta kapitala i stvaraju uslova za brži ekonomski razvoj.*** Što se na tržištu kapitala nalazi veći broj instrumenata, ono se smatra razvijenijim.

Cilj istraživanja je: da se korištenjem naučnih metoda provjeri postavljena hipoteza na primjeru tržišta kapitala u BiH i da se pokaže mogućnosti primjene novih instrumenata uz istovremeno ostvarivanje razvojnih ciljeva. Prilikom istraživanja i formulisanja rezultata korištene su kombinacije naučnih metoda analize i sinteze, komparativna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda deskripcije i kompilacije. Pažnja je usmjerena na mogućnosti tržišta kapitala u Bosni i Hercegovini.

2 Pojam i definicija inovacija na tržištu kapitala

Vrijednosni papiri se mogu definisati kao pismena isprava kojom se izdavalac obavezuje da će imaocu (donosiocu) osigurati određena prava. Prava se razlikuju prema vrsti vrijednosnog papira. U osnovi se kreću od prava na povrat glavnice i isplatu pripadajuće kamate (prinosa), do učešća u upravljanju i profitu društva izdavaoca papira. Prava mogu biti izražena i u drugim oblicima kao što je realna (materijalna) imovina i nematerijalna prava. Zajednička karakteristika za sve vrijednosne papire je da su utrživi i da se sa njima trguje na finansijskom tržištu. Zbog svoje utrživosti vrijednosni papiri predstavljaju za izdavaoca mogućnost pribavljanja novčanih sredstava za finansiranje, a za kupce mogućnost za investiranje. Sa stanovišta društva mehanizam vrijednosnih papira omogućuje mobilizaciju decentralizirane štednje stanovništva u razvojne privredne projekte. Svako ulaganje, pa i ulaganje u vrijednosne papire, nosi sa sobom određene rizike.

Tržište vrijednosnih papira ima funkciju da prinose od ulaganja uskladi sa rizicima poslovanja i učešćem u upravljanju privrednim društvom.

Vrijednosni papiri se mogu grupisati po različitim kriterijima: mogućnosti konverzije (konvertibilne i nekonvertibilne); vremenskoj dimenziji (kratkoročni, dugoročni); karakteru naknade (fiksni, varijabilni); naznaci vlasnika (na ime i na donosioca); po karakteru finansijskog odnosa (zajmovni, vlasnički). Vrijednosni papiri kao instrumenti finansiranja mogu se podijeliti na: dionice (obične i povlaštene); obveznice (dohodovne, prava); izvedenice (prava, opcije, terminske). Grupisanja mogu biti i po drugim kriterijima ovisno od pristupa analizi vrijednosnih papira. Vrijednosni papiri se najčešće posmatraju sa stanovišta ulagača (kupaca). U tom slučaju radi se o investicijskim papirima koji ulagaču treba da donesu prihod (prinos).

Najznačajniji dio finansijskog tržišta odnosi se na trgovanje izvedenim vrijednosnim papirima i izvedenim finansijskim instrumentima. Ova vrsta instrumenata se u praksi nazivaju *izvedenice* ili *derivati*. Naziv izvedenice su dobile po tome što se njihova vrijednost izvodi iz druge imovine ili drugog pravnog posla. Izvedenice predstavljaju inovacije na tržištu kapitala koje se pojavlju emisijom na primarnom tržištu u izmjenjenom obliku osnovnih instrumenata (dionice i obveznice). Izvedenice najčešće predstavljaju prava koja proističu iz buduće aktivnosti stjecanja ili otuđenja finansijske imovine [Orsag, 2011: 677]. Izvedenice predstavljaju finansijske instrumenta u formi vrijednosnih papira kreirani za „široku“ upotrebu. Inovativnost kod kreiranja izvedenica kao instrumenata finansijskog tržišta se ogleda u njihovoj širokoj primjeni, prihvatljivosti i prilagodljivosti ciljevima. Izvedenice možemo grupisati u četiri osnovne grupe. (i) terminske ugovore; (ii) opcije; (iii) Varante i (iv) konvertibilije (Orsag, 2011). Jedna izvedenica može da nosi više atributa i varijanti.

Pojava inovacija se može posmatrati i iz ugla poslovanja finansijskih institucija. Finansijske institucije razvijaju nove proizvode iz razloga povećanja vlastite dobiti i potrebe zadovoljenja svojih klijenata. Iste posluju u finansijskom okruženju koje je podložno stalnim promjenama, to se može konstatovati da „promjene“ u finansijskom okruženju stimuliraju finansijske institucije na potragu za inovacijama koje će biti profitabilne“ [Mishkin, 2005: 423]. Inflacija, kamatne stope, informatičke tehnologije se mijenjaju iz dana u dan, zakonska regulativa postaje sve strožija, konkurencija raste pod pritiskom globalizacije. Finansijske institucije su postale svjesne da su klasični proizvodi postali neprofitabilni i da promjene zahtijevaju nova prilagođavanja. Finansijski posrednici su morali kreirati nove instrumente i proizvode koji su profitabilni i koji odgovaraju klijentima. Proces i danas traje i inovacije predstavljaju uslov opstanka. Prof. Mishkin proces stvaranja inovacija vidi kao: (i) odgovor na promjene potražnje; (ii) odgovor na promjene ponude i (iii) i izbjegavanje zakonskih odredbi [Mishkin, 2005: 423-435]. Razvoj tržišta kapitala i pojava finansijskih inovacija je dovela do „nestajanja“ tradicionalnog bankarstva i razvoja alternativnih načina finansiranja poduzetničkih poduhvata.

Svako poslovanje sa sobom nosi rizik i jedan od razloga za kreiranje derivata (izvedenica) je pokušaj da se eliminišu rizici ili da se isti svedu na minimum. Zaključenje posla, izvršenje preuzetih obaveza i finansijske transakcije se ne dešavaju u istom momentu i svaka od transakcija nosi rizik. Kod robe može doći do promjene cijena, kod plaćanja do promjene kamate i deviznog kursa. Postoji i opšti rizik ne izvršenja posla. Da bi se zaštitili od navedenih rizika učesnici koriste derivate kreirane za te namjene. Da bi se otklonili rizici promjene cijena koriste se terminski ugovori i opcije. Za otklanjanje rizika od promjene deviznog kursa i kamate, koriste se terminski forward ugovori ili swap-ovi. Pošto se trguje sa finansijskim instrumentima, to trgovac ne mora biti u posjedu realne imovine. U tom slučaju se radi se o špekulantima, koji su nužni da bi se održala dinamika i likvidnost na tržištu kapitala. Koliko god špekulanti bili korisni za tržište kapitala, oni sa sobom nose rizik. Nisu rijetki slučajevi da su izazvali mnoge nevolje i gubitke na tržištu derivata. To je razlog što postoje mišljenja da derivate treba zabraniti. Ne stoje mišljenja da derivate treba zabraniti, ali ukazuju na potrebnu opreznost kod investiranja. Na drugoj strani derivati se koriste kao zaštita od špekulanata i rizika [Brealey, 2007:662].

Derivati predstavljaju izvedene instrumente iz osnovnih vrijednosnih papira (dionice i obveznice), te je njihovo prometovanje neodvojivo od tržišta kapitala. Što je tržište kapitala bogatije sa instrumentima to su mogućnosti kombinacija veće. Investitori u vrijednosne papire imaju veće mogućnosti izbora i svoju pažnju

usmjeravaju prema tržištu kapitala. Kreiranjem i uvođenjem novih finansijskih instrumenata stvaraju se preduslovi za rast i razvoj tržišta. U cilju jačanja i razvoja tržišta kapitala, nužno je podržati i ohrabriti emisije i kreiranje novih instrumenata. U cilju podrške privrednog razvoja, nove emisije se koriste za finansiranje razvojnih projekata i poduzetničkih inicijativa. Novi instrumenti trebaju biti kreirani i prilagođeni postavljenim ciljevima [Kumalić, 2013, (4)].

Na tržištu kapitala u BiH nisu se pojavile izvedenice kao vrijednosni papiri i sa njima nije bilo trgovanja ni na jednoj berzi u BiH. Realno je očekivati da će se na tržištu kapitala u BiH pojaviti inovacije, koje će oživiti tržišta kapitala i razviti sekundarno tržište izvedenica. Izvedenice pružaju bezbroj mogućnosti i što se prije pojave, to će učesnici imati veće mogućnosti za upravljanje svojom imovinom.

3 Finansijska struktura i inovacije

Do šezdesetih godina prošlog vijeka odvijao se tradicionalni sistem osiuguranja finansijskih sredstava za poslovne poduhvate. Banke su bile posrednik koji je osiguravao transfer sredstava od štednje prema realnim investicijama. Pojavom inovacija na finansijskom tržištu, finansijska struktura se počinje mijenjati. Bankarska industrija se suočila sa novim izazovima i počela je gubiti primat koji je do tada uživala. Najznačajnije inovacije koje su se desile na finansijskom tržištu u organizacionom smislu bile su: (i) pojava investicijskih fondova; (ii); špekulativne obveznice (eng. junk bonds); (iii) rast tržišta komercijalnih zapisa i (iv) sekuritizacija [Mishkin, 2005: 453]. Nešto kasnije su se pojavili institucionalni fondovi (penzion i zdravstveni). Proces je podržalo i ubrzalo svakodnevno kreiranje izvedenica na tržištu kapitala. Razvoj navedenih institucija pomogao je napredak i tehnološki progres koji se paralelno odvijao u sektoru informatičke tehnologije (IT). IT je omogućila brzu obradu i dostupnost podataka tako da su investitori u kratkom roku mogli da izvrše procjene manje poznatih kompanija i opravdanost zauzimanja duge ili kratke pozicije na tržištu kapitala. Rast kamata, koji se desio krajem osamdesetih godina, promijenio je situaciju u korist fondova. Banke i kompanije sa jakim bonitetom su u cilju pribavljanja sredstava masovno emitovale komercijalni zapise. Za novčane fondove je to bila prilika da viškove sredstava kratkoročno investiraju u zapise. Praktično su podržali razvoj jednih drugih. Sekuritizacija se smatrala jednom od najvažnijih finansijskih inovacija u prethodnim desetljećima. Sekuritizacija predstavlja proces transformacije nelikvidne imovine (u aktivi banaka) u vrijednosne papire koji se iznose na tržište kapitala. Danas se stav o sekuritizaciji promijenio i mnogi smatraju da je ona bila ta koja je generisala i prouzrokovala sadašnju globalnu ekonomsku krizu.

Razvoj inovativnih posrednika na jednoj strani morao se odraziti na poslovnje banaka na drugoj strani. Važnost poslovnih banaka kao izvora sredstava se smanjila, aktiva je počela da pada, a time i profitabilnost. Tradicionalna posrednička uloga banaka, gdje su depoziti bili izvor za odobravanje kredita, izgubila je svoju važnost na finansijskom tržištu. Mnoge banke su nestale sa scene. Najveći broj bankarskih bankrota u SAD zabilježen je u periodu 1982.-1993. (u prosjeku 200 godišnje). Problemi koji su nastali u bankarskom sektoru bili su samo posljedica inovacija koje su se desile na finansijskom tržištu. Banke su morale odgovoriti na prijetnje i izazove koji su postavljeni pred njih. Mogle su odgovoriti samo na jedan način: Inovacijama. Banke su kreirale nove proizvode i usluge. Kamate na aktivu nisu više jedini izvor prihoda za banke. Diapazon usluga i nekreditnih proizvoda se proširio i danas prihod po ovom osnovu čine jednu trećinu od ukupnih prihoda banakarskog sektora.

Za finansiranje poslovnih poduhvata privredna društva iz vanjskih izvora sredstava koriste: bankarske kredite, kredite nebankarskih finansijskih posrednika (nebankarski krediti), dužničke vrijednosne papire (obveznice i komercijalni zapisi) i dionice koje predstavljaju nove vlasničke udjele. Analizirajući strukturu vanjskog finansiranja posljednje tri dekade prošlog vijeka, Mishkin dolazi do slijedećih zaključaka: (i) dionice nisu najvažniji izvor finansiranja kompanija. Učešće dionica u finansiranju se kreće ispod 10%. U slučaju banaka Bazelskim sporazumom je utvrđena minimalni odnos kapitala koji se kreće od 8% do 12% u odnosu na aktivu. Dionički kapital je najskuplji izvor finansiranja, i kompanije i banke ga žele minimizirati kako bi odžali profitabilnost; (ii) emisija dužničkih vrijednosnih papira (obveznica) je ograničena razvojem finansijskog tržišta i bonitetom emitenta. Učešće obveznica na SAD tržištu, koje je najrazvijenije, ne prelazi

jednu trećinu; (iii) finansiranje nebankarskim kreditima podrazumjeva razvijeno tržište kapitala, postojanje i razvijenost nebankarskih (ostalih) posrednika. Zbog svoje inventivnosti i konkurencije bankarskim kreditima, nebankarski posrednici i indirektno finansiranje u razvijenim tržištima su postali značajniji od direktnog finansiranja; (iv) banke su i dalje ostale najvažniji izvor vanjskog finansiranja. Što je zemlja manje razvijena važnost banaka je veće. Stabilnost banaka je i dalje ključna za stabilnost ukupnog finansijskog i privrednog sistema i sve vlade su intervenirale u slučajevima kada je trebalo očuvati bankarski sektor; (v) Finansijski sistem je najregulisaniji sektor u privredi svake zemlje; (vi) samo velike korporacije imaju pristup tržištu kapitala za finansiranje poslovnih poduhvata emisijom vrijednosnih papira; (vii) dužnički ugovori su komplikovani pravni akti koji često postavljaju dodatna ograničenja (zaštitne klauzule) u ponašanju dužnika. Koleteral je sastavni dio dužničkih ugovora; [Mishkin, 2005: 371-386]. Prednjem se mogu dodati i slijedeće konstatacije: (a) razvoj interneta je omogućio povezivanje finansijskog tržišta i prenos sredstava sa bilo koje tačke ili mjesta u bilo koju tačku svijeta u istom trenutku (real time). Svijet je postao jedno tržište na kojem se kapital slobodno kreće; (b) prevazilaze se lokalne i nacionalne granice, stvaraju se regionalne ekonomske integracije (EU, ASEAN, CEFTA) kao prelazna forma integrisanja u jedinstveno svjetsko tržište; (c) Zemlje planske privrede (socijalističke) se nalaze u fazi tranzicije u tržišnu ekonomiju. Finansijska tržišta u tranzicijskim zemljama su ne razvijena i na istim se nije odvijao proces promjena koji se dešavao u tržišnim privredama; (d) globalna ekonomska kriza traži nova rješenja. Navedene konstatacije i zaključci definišu nove okvire za iznalaženje novih specifičnih instrumenata. Dužina krize pokazuje da postojeći instrumenti ne daju željene rezultate i da rješenja treba tražiti u inovacijama i novim instrumentima.

Bosna i Hercegovina se nalazi u procesu tranzicije sa još uvijek nerazvijenim finansijskim tržištem i odsustvom inovacija. Struktura finansijskog tržišta u BiH je zasnovana na finansijskim posrednicima: banke; osiguravajuća društva; investicijski fondovi; mikro-kreditne organizacije. Veličina i razvijenost finansijskih posrednika u BiH data je u narednoj tabeli 1.

TABELA 1: STRUKTURA AKTIVE FINANSIJSKOG SEKTORA BIH (U MIO KM) 2005-2011.GOD.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Prosjeck %
Banke	11.875	14.698	19.520	21.048	20.707	20.452	20.952	82,2
Fondovi	1.792	1.553	1.764	1.242	885	898	799	5,6
Osiganja	676	708	853	889	933	936	1.080	3,8
MKO	344	522	916	1.210	1.087	856	753	3,6
Lizing	564	862	1.417	1.600	1.598	1.108	1.149	5,2
Ukupo	15.251	18.343	24.470	25.989	25.210	24.250	24.733	100,0

Izvor: CB BiH GI 2006. i 2009.; Agencija za osiguranje BiH, izvještaji za 2005., 2007., 2009. i 2011.

Učešće aktive banaka u aktivu sektora u posmatranom periodu se kretalo od 79,7% (2005.) do 84,7% (2011.). Najveća aktiva banaka bila je u 2008.god. Investicioni fondovi su imali najveće učešće u 2005.god. od 11,7 % u ukupnoj aktivu, od kada imaju tendenciju relativnog pada u ukupnom učešću. Najniže učešće zabilježili su 2011.godine, kada je učešće iznosilo svega 3,2%. Osiguravajuća društva (Osiguranja) su zadržala relativno isto učešće u ukupnoj aktivu koje se kretalo između 3,4 i 4,4 %. Učešće mikrokreditnih organizacija se kretalo između 2,2 i 4,7 %, a lizing društava između 3,6 i 6,3% u ukupnoj aktivu sektora. Ukupna aktiva je imala tendenciju rasta do 2008.god. U 2009. dolazi do pada ukupne aktive za 3 % u odnosu na 2008., a 2010 za 3,8% u odnosu na 2009. god. U 2011. dolazi do porasta ukupne aktive za 2 % u odnosu na 2010. god.

Prosječno učešće u ukupnoj aktivu sektora, u posmatranom periodu, iznosilo je: banaka 82,2%; investicionih fondova 5,6%; osiguravajućih društava 3,8%; mikrokreditnih organizacija 3,6% i lizinga 5,2%. Ima li se u vidu da su većinski vlasnici lizing kuća u BiH banke, onda učešće banaka u ukupnoj strukturi se povećava. Iz navedenih podataka se vidi da je učešće nebankarskih finansijskih institucija ispod 20 % (realno ispod 15 %) što pokazuje nedovoljnu razvijenost nebankarskih finansijskih institucija. Što je ovaj

odnos veći, to je tržište raznovrsnije i razvijenije. Finansijsko tržište BiH je bankocentrično i nerazvijeno po svojoj strukturi.

Za procjenu razvijenosti tržišta kapitala koriste se podaci vezani za odnos tržišne kapitalizacije i prometa vrijednosnih papira u odnosu na BDP. Kapitalizacija se u odnosu na BDP u periodu 2004. – 2011.god., od početnih 34,7% (2004.), povećala na 112,5% u 2007., a onda dolazi do pada na 33,4% u 2011. Promet na tržištu kapitala je u prvoj godini (2004.) iznosio 2,5% BDP. Najveći promet zabilježen je 2007. kada je učešće iznosilo 7,4% BDP, nakon čega je uslijedio pad na 1,15% u 2010. Na organizovanom tržištu (obje berze) pojavili su se novi instrumenti (trezorski zapisi) i tržište je oživjelo. Obrt (kapitalizacija/promet) se kretao između 2,6% i 10,2%. Tržište se smatra nerazvijenim ukoliko se promet na tržištu kapitala u odnosu na BDP kreće ispod 5% [Izvor: Kumalić (2013) (5)]. Tržište kapitala u BiH je siromašno, i nerazvijeno.

Posmatrano iz ugla interesa kompanija, razvijeno tržište omogućuje kompanijama veći izbor i alternativno korištenje izvora redstava. Veći izbor alternativa i instrumenata jača konkurenciju i pojeftinjuje izvore, što za posljedicu ima jaču konkurentnost kompanije na globalnom tržištu roba i usluga. Kompanije (korporacije) u osnovi su dioničarska društva, pa se kod njih vrijednosni papiri pojavljuju na samom početku osnivanja. Početni ili osnivački kapital se formira emisijom i prodajom dionica kao vrijednosnih papira. Nakon početka poslovanja korporacija počinje da razvija i proširuje svoje poslovanje investiranjem u realne investicije. U nedostatku sredstava ona se pojavljuje sa zahtjevom za kreditnim sredstvima ili sama kreira emisiju vrijednosnih papira sa ciljem prikupljanja dodatnih sredstava. Nova emisija može biti izvedena po osnovu povećanja vrijednosti korporacije (dokapitalizacija) i tad se radi o vlasničkim vrijednosnim papirima. Drugi pristup je dužnički u kom slučaju se izdaju vrijednosni papiri na osnovama zaduživanja (obveznice). Kod dužničkog pristupa korporacija dolazi do nedostajućih sredstava uz obavezu da kupcima vrijednosnih papira isplati prinos (kamatu) i nominalnu vrijednost u momentu dospeljeća. Stvara se dužničko povjerilački odnos. Da bi obje strane imale interes (emisija i kupovina), kamate se kreće između bankarske kamate na oročenu štednju i kamate na kredite. Korporacije u svom poslovanju imaju ciklično kretanje finansijske imovine i pojavljuju se periodi viška sredstava. U tim situacijama kompanije se odlučuju da višak sredstava drži na računima kod finansijskih posrednika ili da investira u kupovinu vrijednosnih papira. U slučaju kada kompanija želi ostvariti kontrolu ili uticaj na poslovanje drugog društva, ona će se na tržištu kapitala pojaviti kao kupac vlasničkih papira. U slučaju kada želi ostvariti samo prinos, onda će investirati u papire koji joj donose prinose. Privredna društva se na finansijskom tržištu pojavljuju u različitim ulogama. Što je tržište razvijenije, to će kompanije imati veće mogućnosti poslovnih i poduzetničkih kombinacija i poduhvata.

4 Inovacije i tržište kapitala u BiH

Na tržištu kapitala nalazi se velik broj različitih vrijednosnih papira. Svi su se oni razvili na prilagođavanju osnovnih vrijednosnih papira potrebama različitih poslovnih situacija i poslovnih kombinacija. Život i svakodnevna praksa nameću potrebu definisanja novih rješenja i novih poslovnih poduhvata. Koliko god oni bili novi i različiti po svom sadržaju i formi u krajnjem se oslanjaju na rješenja i norme osnovnih vrijednosnih papira. Kako je ranije navedeno osnovne vrijednosne papire čine obveznice i dionice, a na tržištu novca (kratkoročni instrumenti) trezorski i komercijalni zapisi.

Obveznica je potraživanje i pismena isprava u kojoj se izdavalac obavezuje da će imaoću obveznice, to jest povjeriocu, u određenom roku i to dužem od jedne godine, vratiti pozajmljeni iznos uvećan za kamate [Orsag, 2011: 472]. Jednostavno rečeno, obveznica je zajam u kojem je fizičko ili pravno lice zajmodavac, a zajmoprimac najčešće vlada, lokalne (municipalne) jedinice ili kompanije. Obveznice predstavljaju zajmovni, odnosno kreditni odnos između izdavalca i vlasnika obveznica. Obveznice predstavljaju ugovor kojim se definišu: prava i povlastice koje pripadaju kreditoru (vlasniku), kao i obaveze i odgovornosti dužnika (izdavalca). Obveznice predstavljaju obligacijski vrijednosni papir. Zbog svoje široke rasprostranjenosti i upotrebljivosti one spadaju u grupu normativno regulisanih vrijednosnih papira. Obveznice se izdaju u materijalnoj i nematerijalnoj (elektronskoj) formi. U slučaju da se izdaju u materijalnoj formi, one se sastoje od plašta obveznice i talona. Plašt obveznice opisuje finansijski odnos sa

svim bitnim detaljima koji se odnose na emitenta, vlasnika, iznos na koji glasi obveznica, prinose i druge tehničke detalje. Talon obveznica sadrži kamatne ili anuitetske kupone na osnovu kojih se ostvaruje naplata u momentu dospijeća. Kupon predstavlja kamatu koju izdavalac plaća imaoocu obveznice. Obveznice u nematerijalnoj formi predstavljaju elektronske zapise koji sadrže sve bitne odredbe finansijskog odnosa i kamatu (kupon). Obveznica je, prema karakteru, vrijednosni papir sa definisanim fiksnim prinosom i rokom iskupa. Trgovanje obveznicama se vrši na tržištu kapitala.

Obveznice se smatraju konzervativnom strategijom ulaganja, to ne znači da su one uvijek i sigurno ulaganje. Kad god se nekome posudi novac, postoji rizik da taj novac ne bude vraćen. Kompanije, gradske ili općinske vlasti i vlada mogu bankrotirati, iako se kamata na ovakve vrijednosne papire uzima kao «bezrizična stopa povrata». Korporacijske obveznice smatraju se najrizičnijim među dužničkim vrijednosnim papirima fiksnog prinosa, jer nemaju garanciju države, i više su podložne potresima u privredi. Zbog svoje veće rizičnosti korporacijske obveznice donose veće prinose. Korporacije sa nižim kreditnim ugledom se takođe odlučuju na izdavanje obveznica. Ove obveznice se nazivaju “junk bonds” zbog visokih prinosa koji su uvijek izazov za špekulante. Drugi izvor rizika je obveznica sa «call» opcijom, koja daje pravo izdavatelju da od vlasnika obveznicu iskupi prije datuma njenog dospijeća. Call opcija mora biti navedena u prospektu i preporuka je da se ne kupuje. Obveznice su kompleksne, pogotovu za investitora sa manje iskustva, pa se zbog toga veliki broj osoba odlučuje za ulaganje u obvezničke investicijske fondove u kojima imaju jednaku sigurnost i diverzificiran portfelj fiksnog prinosa.

Na tržištu kapitala u BiH obveznice su se pojavile u 2009. godini kao posljedica rješavanja obaveza države po osnovu stare devizne štednje i plaćanja obeštećenja po osnovu ratne štete. Sve emitovane obveznice su se našle na tržištu kapitala (objema berzama) i sa njima se trgovalo u proteklom periodu. U momentu kada su se pojavile obveznice na tržištu kapitala tržište je bilo u silaznoj fazi i pojavljivanje novog instrumenta je zaustavilo negativni trend. Učešće obveznica u ukupnom prometu bilježi tendenciju stalnog rasta. Od početnih 7,62% (2009.) povećano je na 36,28% u 2012. godini [Izvor: SASE (www.sase.ba); BLSE (www.blse.ba)].

4.1 Buy back obveznice

Kako je veće navedeno u strukturi finansijskog tržišta banke predstavljaju temeljnog posrednika na finansijskom tržištu u BiH. Iz navedenog razloga finansijsko tržište u BiH, po svojoj strukturi, predstavlja ugovorno tržište. Organizirano tržište je nerazvijeno i sadašnja faza se može smatrati fazom formiranja tržišta i institucija. Kao glavni učesnici na finansijskom tržištu u BiH pojavljuju se banke. Vlasničku strukturu u bankama čine strani investitori (strane banke), na koje otpada 85,8 % od ukupne vlasničke strukture. Strani vlasnici (banke) su sa sobom donijeli nova pravila, procedure i nove proizvode. Inovacije koje su se desile na svjetskom tržištu prenešene su u bankarski sektor u BiH. Na tržištu kapitala u BiH nije se desio isti proces i stranci su se pojavili na organizovanom tržištu kapitala u BiH kao investitori, a ne kao nosioci inovacija.

Razmatranja koja slijede u ovom radu data su kao ideje u cilju da se iznesu mogućnosti i benefiti koje sa sobom nose inovacije. Ideje se mogu posmatrati i kao pokušaj da se ohrabre učesnici na tržištu kapitala u BiH na promišljanja i iznalaženje novih instrumenata prilagođenih situaciji u kojoj se nalazi privreda i tržište kapitala.

Prilikom odluke o investiranju investitor razmišlja o mogućim rizicima. Štednja kod banaka spada u red nerizičnih depozita. Najsigurnijim ulaganjima se smatraju ulaganja u državne vrijednosne papire (obveznice), ali i država može da dođe u problem (primjer: stare devizne štednje). I treći segment čine ulaganja u vrijednosne papire korporacija koje spadaju u red najrizičnijih. Investitor kombinira rizike i prinose prilikom donošenja odluka. Tržište nudi različite mogućnosti, vrši pritisak na restrukturiranje štednje. Nosioci štednje, uključujući i stanovništvo, pokreću se i počinju da se opredjeljuju: da li dalje držati štednju po niskim kamatama ili svoje uloge investirati u projekte (kompanije) koje obećavaju veće prinose. Fondovi žele izvršiti diversifikaciju rizika i traže prilike. Svi se nalaze u poziciji izbora između minimalnog rizika i maksimalne zarade.

Državne obveznice nose najmanje rizike, ali odbacuju najmanju kamatu. Korporacijske obveznice nose veće rizike, ali i veću kamatu. Kako naći rješenje da se pomire ove dvije suprotstavljene pozicije? U zemljama tranzicije, zbog nerazvijenosti tržišta kapitala, situacija je nešto složenija. Stanovništvo nema dovoljno iskustva sa ulaganjima u vrijednosne papire, pa se radije odlučuje da štedi u banci po manjoj kamatnoj stopi, nego da investira u vrijednosne papire. Privredna društva su u procesu privatizacije pa se pojavljuje dodatno nepovjerenje i nepoznanica budućeg poslovanja i odnosa novih vlasnika. Investitorima je potrebna dodatna garancija koja bi ih ohrabrila da investiraju u instrumente koji bi im osigurali veće prinose na štednju. Stanovništvo je naviklo da im država garantira za njihovu štednju, što je bio slučaj i sa prethodnim sistemom u BiH. Kompanije su spremne da izađu na tržište kapitala, ali očekuju manji trošak (kamatu) na tako prikupljena sredstva. U isto vrijeme žele izbjeći ili smanjiti uticaj na promjenu vlasničke strukture. Obveznice su instrument koji nudi mogućnost zadovoljenja suprotstavljenih interesa. Radi lakšeg razumijevanja slijedi pojašnjenje na primjeru jednog projekta (kompanije) strateškog sektora. Za primjer uzeta je pretpostavljena kompanija iz energetskog sektora.

Korporacije iz energetskog sektora imaju dobre polazne pretpostavke i uz dobro upravljanje ne postoje razlozi da ne održe visok rejting i kreditni ugled. Isto tako je utvrđeno da postoje potencijali za izvoz i investiranje u energetske objekte u iznosima koji prevazilaze finansijske kapacitete domaćih kompanija. Analizirajući finansijski sektor utvrđeno je da postoji višak finansijskih sredstava (rezerve) i da štednja stanovništva ima bržu relativnu stopu rasta. Postojeće kompanije su u većinskom državnom vlasništvu (slučaj BiH). Država se izjasnila da želi ostati većinski vlasnik. Izgradnja energetskih objekata traje u prosjeku 5 godina, a eksploatacija preko 30 godina, dakle radi se o dugoročnom investiranju koje zahtijeva dugoročne izvore. Tržište kapitala u osnovi predstavlja tržište dugoročnih instrumenata vrijednosnih papira u koje spadaju i obveznice.

Za primjer je uzet projekat izgradnje jednog termobloka od 400 MW. Vrijednost projekta iznosi 800 mio KM. Kompanija iz svoje akumulacije može da osigura 200 mio KM. Komercijalne banke, iz raloza izloženosti kreditnom riziku, mogu da finansiraju iznos od 200 mio KM. Ostaje da se osigura još 400 mio KM. Kompanija se opredijelila da emituje obveznice na navedeni iznos i osigura nedostajući kapital uz kamatnu stopu od 5%. Istraživanja, koja su na tržištu kapitala obavili investicijski savjetnici, pokazala su da postoji interes i kapacitet, ali investitori ne žele da kupuju obveznice zbog rizika koji nose korporativne obveznice. Analize su pokazale da bi institucionalni investitori kupovali i pokrenuli tržište da se radi o državnim obveznicama. Javlja se situacija u kojoj se projekat ne može izvesti zbog „rizika“ koje nose korporativne obveznice. Postavlja se pitanje: kako osigurati otklanjanje rizika na obveznice u konkretnom projektu?

Rješenje se može naći u kreiranju i emitovanju obveznica koje će imati dodatnu opciju koja garantira isplatu kupona i glavnice po dospeljeću. Vladine obveznice se smatraju bezrizičnim. Vlada je većinski vlasnik kompanije i kao vlasnik je obavezna da preuzme odgovornost za uspješno upravljanje kompanijom. Izdavanjem obveznica vlada ne umanjuje svoju vlasničku poziciju, a opcijom garancije od strane vlade obveznica dobiva rang nerizičnog vrijednosnog papira sa fiksnim prinosom. Nova obveznica sa opcijom garancije vlade, kao vlasnika kompanije, nazvana je „buy back“ obveznicom. Može se nazvati i obveznica sa „otkupom“ po dospeljeću. U tom slučaju kompanija će emitovati „buy back“ obveznice u vrijednosti od 400 mio KM i osigurati nedostajuća sredstva po kamati od 5% koja je niža od bankarske kamatne stope na dugoročne kredite. Investitori imaju bezrizičnu obveznicu sa prinosom od 5% koji je iznad kamatne stope na oročene depozite. Vlada je zadržala vlasničku strukturu i pokrenula investicijski projekat u realnom sektoru koji djelovanjem multiplikatora vrši promjenu BDP naviše. Primarno tržište kapitala je obogaćeno novom emisijom koja pobuđuje trgovanje na sekundarnom tržištu. Sekundarno tržište ima novi instrument sa „buy back“ opcijom. Svi imaju koristi uključujući i građane čiji se životni standard povećava novim zapošljavanjem i porastom BDP. „Buy back“ obveznica predstavlja inovaciju, kreiranu za specifičan projekat, sa razvojnim ciljem. Inovacijom nije samo došlo do rješenja problema, nego je pokrenuto tržište i razvoj.

Pretpostavka je: da je projekat profitabilan i da se sa njim upravlja u skladu sa načelima dobre prakse korporativnog upravljanja. Kompanija uredno izvršava svoje obaveze preuzete izdavanjem obveznica. Svi su

zadovoljni. Međutim, stvar može da dobije i drugi tok. Kompanija zbog loših procjena ili lošeg upravljanja može da se nađe u poziciji da ne može izvršavati obaveze koje proističu iz emitovanih obveznica. U slučaju da se ne radi o „buy back“ obveznicama, imao bi obveznica bi pretrpili gubitke u prinosima i na kraju bi došlo i do kapitalnih gubitaka (gubitak glavnice). Dodatnom opcijom oni su osigurani od strane države i država je obavezna da otkupi kupon i obveznicu o dospeljeću. Investitori ne trpe gubitke, a na sekundarnom tržištu se odvija trgovanje neovisno od dešavanja u kompaniji. U tom slučaju gubitke trpi Vlada koja je i odgovorna za loše poslovanje kao većinski vlasnik i menadžer. Međutim, stvar se komplikuje zbog specifičnog položaja države koja stvarnu štetu prebacuje na poreske obveznike, a u krajnjem slučaju na građane. Ukoliko se isto želi izbjeći, može se uraditi dodatna nova opcija. Pošto se vlada pokazala kao loš vlasnik i upravljač, ona tu ulogu treba prepustiti privatnim investitorima. Vlada može izvršiti pretvaranje otkupljenih obveznica u dionice (jedna vrsta dokapitalizacije), sa obavezom da nove dionice proda na tržištu kapitala. Pošto kompanija nemože izvršavati preuzete obaveze, vlada može prije dospeljeća izvršiti prodaju postojećih dionica i tako ostvarenim sredstvima osigurati izmirenje obaveza po „buy back“ obveznicama. Na ovaj način vlada umanjuje svoj vlasnički udio u kompaniji što je „pravedna“ nagrada za loše upravljanje. Gubitak udjela može da dovede do gubitka većinskog vlasništva čime se sprovodi dodatni proces, karakterističan za zemlje u tranziciji, a to je privatizacija.

Kritike, koje se baziraju na prevelikom riziku za vladu kod „buy back“ obveznica i mogućim gubicima, koliko god bile opravdane, ne mogu izdržati iz razloga što su pozitivni efekti od realnih investicija i dinamike na tržištu kapitala dovoljno veliki da prekrivaju eventualne gubitke koji mogu nastati otkupom od strane vlade. Ako se ovome doda dosadašnje neefikasno sprovođenje privatizacije, negativna varijanta bi se našla u pozitivnoj zoni. Ako vlada nije sposobna da uspješno upravlja sa profitabilnim sektorom, onda treba da se povuče i preda upravljanje drugom.

„Buy back“ obveznica, kao nov i nepoznat instrument na tržištu kapitala BiH, predstavlja inovaciju koja može biti efikasan instrument za razvoj tržišta kapitala, postupno sprovođenje privatizacije u strateškim sektorima, prilagođavanje kompanija novim izvorima kapitala, dovoljna sigurnost i zaštita investitorima u vrijednosne papire. Sistem „buy back“ obveznica pruža mnoštvo poslovnih kombinacija i njihovo prilagođavanje poslovnom okruženju. „Buy back“ obveznice predstavljaju alternativu kreditnom zaduživanju kod bankarskog sektora i na taj način jača konkurenciju na ugovornom tržištu.

4.2 Zlatne dionice i ostale izvedenice

Dionice kao i obveznice predstavljaju osnovni vrijednosni papir na tržištu kapitala. Za razliku od obveznica, dionice su vrijednosni papiri koji ne garantiraju siguran prinos niti obavezu izdavatelja da iste otkupi. Dionica imaocu osigurava učešće u upravljanju i raspodjeli dobiti privrednog društva u skladu sa relativnim učešćem u ukupnom broju izdatih dionica. Dionice u pravilu donose ista prava za sve, osim u posebnim slučajevima kada se izdaju povlaštene dionice. Prinos na dionice naziva se *dividenda* i ista se u pravilu isplaćuje jednom godišnje. Ukoliko društvo ostvari profit, to ne znači da će sav profit biti isplaćen dioničarima (vlasnicima). Interes vlasnika je da dobiju dividendu (kratkoročno) i da razvijaju društvo (dugoročno). Dionice predstavljaju vlasničke vrijednosne papire bez vremenskog ograničenja. Radi se o dugoročnom, trajnom vrijednosnom papiru. Normativno se dionice uređuju zakonskom regulativom koja uređuje tržište vrijednosnih papira i zakonima koji uređuju poslovanje, osnivanje i upravljanje privrednim (dioničkim) društvima [Zakon o privrednim društvima (Sl. glasnik RS, 127/08 i 58/09 i Sl.Nov. FBiH 23/99)]. Kao što je slučaj sa obveznicama i dionice pružaju mogućnost kreiranja izvedenica.

U praksi su poznate takozvane „**zlatne dionice**“ koje su pojedine zemlje koristile prilikom zaštite javnih interesa u privatnim kompanijama. Prilikom restrukturiranja i privatizacije javnih sektora pojavio se problem mogućih zloupotreba i ugrožavanja javnog interesa u osjetljivim sektorima kao što su električna energija, snabdijevanje vodom, plinom za domaćinstva, gradskim saobraćajem (metro). Nesporazumi se mogu pojaviti iz spekulativnih ili monopolskih razloga. Na primjer: u slučaju da postoji samo jedno društvo za proizvodnju i snabdijevanje električnom energijom (Elektroprivreda) i ono se privatizira. Novi vlasnici u želji ostvarenja što većeg profita, koristeći monopolski položaj, mogu povećavati cijene bez ograničenja.

Neopravdano visokim cijenama ugrožava se standard stanovništva, a može da izazove lančane reakcije i umanju ukupnu konkurentnost privrede. Da bi se spriječile navedene i slične situacije pribjeglo se izdavanju preferencijalnih dionica koje imaju preferencijalnu glasačku snagu. Može postojati samo jedna preferencijalna dionica na milion ili više običnih. „Zlatna dionica“ može da nosi dodijeljenu upravljačku snagu u smislu veta na odluke uprave i Skupštine. Da ne bi došlo do zloupotreba sa druge strane, prava koja nose „zlatne dionice“ moraju biti jasno definisana statutom (prospektom) i ograničena na pitanja odluke, kada i u kom slučaju se može upotrijebiti pravo glasanja koje nosi zlatna dionica, a koje osigurava preglasavanje, odnosno veto. Ovo se pokazalo kao dobra zaštita od monopolskih odluka u tranzicijskom periodu. Sistem „zlatnih dionica“ mora sadržavati još jedno dodatno određenje, a to je vremenska ili uslovna određenost (ročnost). Na primjer može da sadrži opciju roka od 10 godina po izdavanju ili nakon što se pojave konkurentna društva, odnosno otkloni pozicija monopolskog položaja. Moguć je niz kombinacija. Sistem zlatnih dionica može se primijeniti u BiH kao prelazno rješenje u daljem reformisanju i restrukturiranju osjetljivih sektora.

Opcija predstavlja ugovor kojim kupac stiče pravo kupnje ili prodaje određene imovine po unaprijed utvrđenoj cijeni [Horne, 2002: 616]. Između raznih opcijskih ugovora najčešće se radi o opciji kupovine i prodaje dionica. Opcija kupnje daje pravo vlasniku da kupi imovinu po cijeni poznatoj kao izvršna cijena (engl: strike price). Opcija kupnje ne obavezuje vlasnika da i kupi imovinu na dan isteka opcije. Izdavalac (sastavljač) opcije je obično pradać i on je obavezan da proda opciju ukoliko kupac izvrši obavezu kupnje. Razlikuju se „dvije vrste opcija: „kol-opcija (engl: call option) i put opcija (engl: put options). Kupac kol opcije posjeduje pravo, ali ne i obavezu da kupi osnovnu imovinu, dok prodavac put-opcije ima pravo, ali ne i obavezu da proda osnovnu imovinu. Opcije mogu da glase na različitu baznu imovinu (vrijednosne papire): dionice, obveznice, stranu valutu, terminske ugovore, berzanske robe, nekretnine i slično. Osnovna uloga opcija je zaštita od rizika promjene cijena. Kupac opcije u momentu dospjeća se odlučuje da li će iskoristiti opciju ili ne. Kada mu tržišna cijena omogućuje prinos, očekivanja su da će je iskoristiti i obrnuto. U slučaju opcija, prodavci, odnosno emitenti, preuzimaju na sebe rizik promjene cijena i obično se radi o kompanijama i finasijskim institucijama koje mogu da podnesu kapitalne gubitke na derivate. Osnovni instrumenti uz opcije pružaju neograničen broj kombinacija. U BiH se još nisu pojavile opcije kao instrumenti sa kojima se trgovalo na tržištu kapitala.

Varanti (engl: Varanty) predstavljaju pridružena prava uz obveznice i preferencijalne dionice na kupnju običnih dionica emitenta [Orsag, 2011: 795-799]. Varanti se izdaju uz obveznice i preferencijalne dionice kao pridruženi, a mogu se izdavati i kao odvojeni vrijednosni papiri. Varanti su dugoročni vrijednosni papiri koji njihovim vlasnicima omogućuje kupnju običnih dionica po unaprijed utvrđenoj cijeni. Varanti, kao pravo na kupnju običnih dionica, mogu biti efikasan instrument za regulisanje postepene privatizacije neprivatiziranih kompanija i očuvanje granične vrijednosti vlasništva. Iskorištavanjem prava iz varanta kompanija emitent dolazi do novih finasijskih sredstava jer se prodajom običnih dionica praktično sprovodi dokapitalizacija društva. Prema tome varanti predstavljaju odgođenu emisiju dionica koja će se realizovati kada se tržišna cijena običnih dionica poveća iznad izvršne cijene garantovane varantom. Vlasnici varanta prilikom realizacije moraju izdvojiti dodatna sredstva za kupovinu dionica i uplatiti ih na račun kompanije emitenta

Za razvojne projekte trebaju nova dugoročna sredstva koja se mogu pribaviti, između ostalog, i na tržištu kapitala. Država kao većinski vlasnik neprivatiziranih kompanija, može donijeti odluku da izvrši prikupljanje sredstava novom emisijom obveznica (buy back) i dionica. Kod emisije može da emituje uz obveznice **konvertibilije**, a uz dionice varante. Uključivanjem navedenih opcija povećava se atraktivnost instrumenata na tržištu i veća zainteresiranost. Država kao većinski vlasnik, obimom emisije, može ciljati udio u vlasništvu. Emisije mogu biti postupne u više vremenskih serija, odnosno datumi izvršenja mogu biti različiti tako da se postigne postupno preuzimanje. Kada se nađe u poziciji, koja je na granici prelaza iz većinskog u manjisko vlasništvo, držanjem varanti-a i njegovim izvršenjem može ostvariti ciljani odnos. Ukoliko želi da upravljanje preda privatnom vlasniku, neće iskoristiti varante. Ukoliko želi da zadrži većinsko vlasništvo, realiziraće varante u svom portfoliju do obima 50%+1 dionica. Vremenske serije može

usaglasiti sa terminskim planom realizacije projekta tako da sredstva pristižu kako napreduje izvođenje radova. Moguće su razne kombinacije ovisno od ciljeva koji se žele postići.

5 Zaključak

Promjene koje su se desile u poslovnom okruženju nakon šezdesetih godina prošlog stoljeća za posljedicu su imale promjene strukture finansijskog tržišta. Banke su izgubile raniji primat, a na sceni su se pojavile nove institucije i finansijski posrednici. Na tržištu se kreiraju novi odnosi i instrumenti prilagođeni potrebama i ciljevima koji se žele postići. Trgovanje izvedenim vrijednosnim papirima i izvedenim finansijskim instrumentima predstavlja najznačajniji dio finansijskog tržišta. Kreiranjem i uvođenjem novih finansijskih instrumenata stvaraju se preduslovi za rast i razvoj tržišta.

Po svojoj strukturi finansijsko tržište u Bosni i Hercegovini je bankocentrično i nerazvijeno. Prosječno učešće banaka u aktivni finansijskog sektora prelazi 82,2% od ukupne aktive. Ostali nebankarski finansijski posrednici su u fazi formiranja i početnog razvoja. Nosioци inovacija na finansijskom tržištu u Bosni i Hercegovini su banke koje su u većinskom stranom vlasništvu. Na organizovanom tržištu kapitala (berzama) nisu se pojavili novi originalni instrumenti. Inovacije se dešavaju u formi povećanja broja klasičnih instrumenata kojima se trguje. Promet na tržištu kapitala se kreće ispod 5% u odnosu na BDP i kao takvo se smatra nerazvijenim. Razvijeno tržište omogućuje kompanijama veći izbor i alternativno korištenje izvora redstava. Veći izbor alternativa i instrumenata jača konkurenciju i pojeftinjuje izvore, čime se jača konkurentnost kompanije na globalnom tržištu roba i usluga.

Ideja o uvođenju „by back“ obveznica predstavlja inovaciju, kreiranu za specifične projekte sa razvojnim ciljem. „Buy back“ obveznica, kao nov i nepoznat instrument na tržištu kapitala BiH, predstavlja inovaciju koja može biti efikasan instrument za razvoj tržišta kapitala, postupno sprovođenje privatizacije u strateškim sektorima, prilagođavanje kompanija novim izvorima kapitala, dovoljna sigurnost i zaštita investitorima u vrijednosne papire. Sistem „buy back“ obveznica pruža mnoštvo poslovnih kombinacija i njihovo prilagođavanje poslovnom okruženju. „Buy back“ obveznice predstavljaju alternativu kreditnom zaduživanju kod bankarskog sektora i na taj način jača konkurenciju na finansijskom tržištu.

Instrumenti kao što su „zlatne dionice“, varanty, konvertibilije i opcije, pridruženi ili izvedeni iz osnovnih vrijednosnih papira pružaju bezbroj poslovnih kombinacija i predstavljaju efikasne alate za sprovođenje razvojnih ciljeva. Sadašnja globalna kriza pred finansijsko tržište postavila je izazov iznalaženja novih instrumenata za prevazilaženje iste. Praksa i iskustva su pokazala da su inovacije na finansijskom tržištu jedan od ključnih faktora za razvoj privrede i društva.

Korištenjem i primjenom naučnih metoda analize i sinteze, kvantitativne i komparativne metode i metode deskripcije i kompilacije i rezultatima do kojih se došlo u ovom radu potvrđena je hipoteza: *inovacije na tržištu kapitala dovode do jačanja tržišta kapitala i stvaraju uslova za brži ekonomski razvoj*. Budući razvoj tržišta kapitala i BiH privrede, odrediće inventivnost i kreativnost emitenata i države u kreiranju novih instrumenata.

6 Literatura

Banjalučka berza (www.blberza.com)

Breley Myers Marcus. 2007. *Osnove korporativnih financija*, peto izdanje. MATE, Zagreb.

Centralna banka BiH (www.cbbh.ba)

Centralni registar hartija od vrijednosti RS (www.crhovrs.org)

EBRD (www.ebrd.com)

Evropska Banka za obnovu i razvoj (EBRD): (2010), „Strategija za Bosnu i Hercegovinu 2010 – 2013“.

Horne James C, Van & Walchowich John M.: (2002), „Osnove finansijskog menadžmenta“ deveto izdanje, MATE, Zagreb.

Komisija za hartije od vrijednosti RS (www.sec.rs.ba)

Komisija za vrijednosne papire FBiH (www.komvp.gov.ba)

- Kumalić Ismet: (2012); „*Uloga finansijskog tržišta u razvoju energetike kao strateškog sektora u BiH*“, Panevropski univerzitet „APEIRON“ Banjaluka (doktorska disertacija);
- Kumalić Ismet: (2013) „*Razvijenost finansijskog tržišta u Bosni i Hercegovini*“, Emc Rewiew God.III, br. I juni 2013, strana57-72, Panevropski univerzitet „Apeiron“, Banjaluka.
- Kumalić Ismet: (2013) *Instrumenti i razvoj tržišta kapitala u Bosni i Hercegovini*“, Poslovni konsultant br.22, str. 23-29, FINconsult, Tuzla.
- Mishkin Frederic S. & Eakins Stanley G.: (2005), „*Finansijska tržišta i institucije*“, MATE, Zagreb.
- Orsag Silvije: (2011), „*Vrijednosni papiri, investicije i instrumenti finansiranja*“ Revicon, Sarajevo.
- Peter F. Drucker: (1996) „*Inovacije i preduzetništvo-praksa inačela*“, MAG, Sarajevo.
- Registar vrijednosnih papira FBiH (www.rvp.ba)
- Rogers Leroy Miller and David D. Van Hoose: (1997) „*Moderni novac i bankarstvo*“, 3 izdanje, MATE, Zagreb.
- Sarajevska berza (www.sase.ba)
- Šonje Velimir: (2005), „*Veza koja nedostaje*“, Arhivanalitika, Zagreb.
- Zakon o bankama (Sl.Nov.FBiH 39/98, 32/00, 48/01, 41/02),
- Zakon o komisiji za vrijednosne papire (Sl. novine F BiH, 39/98 i 36/99),
- Zakon o registru vrijednosnih papira (Sl. novine F BiH,39/98 i 36/99).
- Zakon o tržištu hartija od vrijednosti (Sl. glasnik RS, 92/06 i 34/09
- Zakon o tržištu vrijednosnih papira (Sl. Novine F BiH, 85/08).

RAZLOZI I INTERESI ZA REGULACIJU BANAKA

Reasons And Interests For The Banks' Regulation

Marijana Lj. Žiravac Mladenović

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, BiH

Tel: +387 51 378 300, email: marijana.mladenovic@univerzitetpim.com

Sažetak

Povećane aktivnosti na polju regulacije banaka, u poređenju sa drugim vrstama kompanija opravdane su zbog same činjenice da se bilans stanja banke u velikoj meri razlikuje od bilansa stanja obične, nefinansijske kompanije. Zato je banka ranjivija od nefinansijske kompanije, što nas vodi ka razmišljanju da neočekivani gubitak na račun neispunjenja suprotne strane (gubitak dela imovine banke) možda nema dovoljno pokrića na strani izvora sredstva, tačnije u kapitalu. To je jedan od razloga zašto regulatori finansijskog sistema utiču na banke da povećaju udeo svog kapitala na nivo koji je određen kao minimalno potreban za pokrivanje potencijalnih gubitaka, a tako da se rizik neispunjenja suprotne strane ne prenosi domino efektom dalje na klijente banke. Osim toga, banke igraju važnu ulogu u ekonomiji svake države, a pogotovi država u tranziciji gde predstavljaju noseći stub finansijskog sistema i dominantne finansijske posrednike u njemu. Zato je prirodno da je područje bankarskog poslovanja strogo regulisano, jer propast banke može uticati na ekonomiju cele države. Iz do sada napisanog možemo izvesti jedan od ciljeva regulacije banaka a to je izbegavanje slučajeva propadanja banaka i zaštita klijenata banke, da bi se osiguralo postojanje stabilnog i zdravog bankarskog sistema i, osim toga, zaštićene i stabilne nacionalne valute.

Ključne riječi: regulacija, banka, finansijski sistem, nadzor.

Summary

Increased activity in the field of banking regulation, as compared to other types of companies are justified by the fact that the bank's balance sheet differs greatly from ordinary non-financial companies' balance sheet. That is one of reasons why banks are more vulnerable than non-financial companies, which leads us to thinking that an unexpected loss on account of non-fulfillment of the other side (the loss of part of the assets of the bank) may not be enough to cover the sources resources, specifically in the capital. It's one of the reasons why the regulators of the financial system pressure banks to increase their share capital to a level that is defined as the minimum required to cover potential losses and to minimize the risk that the default does not transmit a domino effect on the Bank's clients. In addition, banks play an important role in the economy of each country, but mostly in transition countries where they are a pillar of the financial system and the dominant financial intermediaries in it. It is therefore natural that the area of banking business is strictly regulated, as a bank's failure could affect the economy of the entire country. One of the goals of banking regulation is to avoid cases of bank failures and the protection of clients, to ensure a stable and sound banking system and, in addition, protect and ensures stable national currency.

Keywords: regulation, bank, financial system, supervision.

1 Regulativa poslovanja banaka

Dajčman (2003, str. 33) smatra da je cilj regulacije banaka maksimizacija društvenog blagostanja, tako da dopunjava ovaj cilj i dodaje sledeće ciljeve regulacije banaka: sigurnost i stabilnost bankarskog sektora koju

postizemo osiguranjem depozita, regulativnim nadzorom i određivanjem regularnog izveštavanja centralnoj banci, sigurnost potrošača, što znači određivanje gornje granice visine kamatne stope za zajmove, obavezan izračun efektivne kamatne stope za fizička lica, regulacija alokacije kapitala, određivanjem maksimalne izloženosti banke prema jednom licu ili povezanim licima, novčana kontrola – novčane rezerve, diskontni faktor.

Gledano sa najšireg aspekta, regulatorne i supervizorne vlasti moraju da postignu tri cilja (Arner, 2001, str. 208):

- Jasno definisanje tipova institucija koje su obuhvaćene procesom regulacije kao i nadležnosti svake regulatorne i/ili supervizorske agencije za te institucije.
- Promocija pouzdanosti, efikasnosti i integriteta tržišne infrastrukture, posebno platnog sistema.
- Unapređenje efikasnosti delovanja i konkurentnosti u finansijskom sistemu.

Štehník (2004, str. 13) sažima istraživanja brojnih autora koji povezuju pojam društvenog blagostanja kao cilja regulacije banaka sa uvođenjem pojma regulatornog kapitala uz definicije računovodstvenog i ekonomskog kapitala. Društveno blagostanje je maksimalno kada su granični troškovi izjednačeni sa graničnim koristima za banku, koje proizilaze iz nivoa zahtevanog kapitala. Granične koristi nastaju na račun sigurnijeg poslovanja banke, mogućnosti dobijanja dodatnog dužničkog kapitala, garancija za naplatu potraživanja banke itd., a granične troškove u tom slučaju nose vlasnici banke. Viši nivo kapitala osigurava granične koristi ali istovremeno znači manju profitabilnost kapitala. Ako uzmemo u obzir postojanje sigurnosne šeme u bankarskom sistemu (osiguranje bankarskih depozita, zajmovi centralne banke u krajnjoj sili, politika sprečavanja propasti velikih „igrača“ u sistemu), sistemski rizik, prirodni monopol i problem asimetrije informacija, suočavamo se sa problemom moralnog hazarda kada se banka dodatno izlaže rizicima zbog činjenice da sama ne nosi troškove koji nastaju zbog te dodatne izloženosti (nose ih vlasnici). Postojanje sigurnosne šeme motiviše dodatno preuzimanje rizika, što znači da je tržišno određen nivo kapitala banke ispod društvenog optimuma. Iz ovoga sledi da obim kapitala banke mora biti regulatorno prilagođen rizičnosti bankarske aktive, što uvodi pojam regulatornog kapitala u bankarsku praksu. On je određen na osnovu zakonskih pravila, a odnos između regulatornog i ekonomskog kapitala²⁴ prikazuje odnos između optimalnog nivoa kapitala gledanog sa aspekta vlasnika i optimalnog nivoa gledanog sa aspekta banke kao društva.

Treći predsednik SAD Thomas Jefferson je napisao: „Iskreno verujem da su bankarska utvrđenja mnogo opasnija od postojećih vojski“. Moć i uticaj koji one imaju izazivaju u javnosti ponekad strah i zabrinutost, što je sigurno jedan od razloga koji su uticali na stvaranje složene mreže zakona i propisa koji uređuju poslovanje banaka. Posrednička uloga banaka u finansijskom sistemu regulisana je striktnim nacionalnim propisima koji su sačinjeni preventivno da bi se zaštitili interesi šire javnosti odnosno interesnih grupa koje su u poslovnom odnosu sa bankom. Transnacionalni bankarski sistem je postao međusobno povezaniji što je dovelo do javljanja različitih opasnosti zbog različitog zakonodavnog i regulatornog okruženja – stabilnost finansijskog sistema koji je imao strožiju regulatornu politiku postao je izložen većem broju rizika nego ranije a time i ranjiviji (Matejašák & Teplý, 2007, str. 2).

(Rosenbluth & Schaap, 2000) ističu da se regulacija bankarskih sistema industrijalizovanog sveta može grubo podeliti na dve vrste: prudencijalnu i profitno usmerenu regulaciju. Prudencijalna regulacija prenosi troškove postizanja finansijske stabilnosti na banke kao takve, time što, na primer, zahteva od banaka da oformljuju i održavaju tačno određeni nivo rezervi za slučaj neispunjenja (eng. *default*) obaveza iz slabih zajmova. Sa druge strane, profitno usmerena regulacija prebacuje troškove postizanja finansijske stabilnosti na poreske platiše i korisnike finansijskih usluga, limitirajući konkurenciju među finansijskim institucijama. Dok prudencijalna regulacija može postojati uz ovu drugu, ili u odsustvu konkurencije, profitno usmerena regulacija zahteva da se finansijske institucije bore isključivo za svoj profit. Većina regulatornih sistema spada

²⁴ Ekonomski kapital je iznos koji je potreban za pokriće očekivanih i neočekivanih gubitaka banke, izračunat uz određen stepen sigurnosti (npr. 99%) i predstavlja iznos koji je poželjan i dovoljan po mišljenju banke, ne uzimajući u obzir regulatorne zahteve (Matten, 2000, str. str. 19).

u jednu od ove dve kategorije, odnosno nalaze se negde na kontinuumu između ove dve krajnosti, jer je povećana konkurencija u međunarodnim finansijama nametnula globalno pomeranje sistema ka prudenčijalnoj regulaciji. Kao što ćemo videti u nastavku, balansiranje interesa između konkurentnog i profitno usmerenog regulatornog režima, pomaže u razumevanju kompromisa koje je osnova međunarodnih regulatornih dogovora.

1.1 Razlozi i interesi za regulaciju banaka

Barth, Caprio i Levine (2006, str. 21-46) proveli su opširno istraživanja prakse regulacije banaka u svetu. Prilikom istraživanja razloga i interesa za regulaciju banaka se u velikoj meri pozivamo na rezultate njihovog istraživanja.

Istraživanje razloga za regulaciju banaka vodi nas u zaključke o adekvatnoj ulozi države (njene vlade) u tom procesu. Preporuke Bazelskog komitea za superviziju banaka počivaju na činjenicama koje zastupaju interese javnosti prilikom postavljanja regulatornog režima:

- na finansijskim tržištima postoje značajne tržišne nepravilnosti;
- bankarski supervizor mora biti u stanju da, makar delimično, prevaziđe te nepravilnosti; i
- supervizori imaju nameru da poprave tržišne nepravilnosti i time poboljšaju poslovanje banaka.

Za razliku od javnih interesa za regulaciju banakrskog sektora, na nju se može gledati i sa aspekta privatnih interesa, što znači da snažan supervizor može delovati u skladu sa vlastitim interesima, a to znači da nije nužno da svojim delovanjem ispravlja tržišne nepravilnosti. Ovaj aspekt posmatranja bankarske regulative polazi od pretpostavke da će političari nastojati da iskoriste jaku supervizornu agenciju kako bi prisilili banke da plasiraju zajmove u politički povezane kompanije, odnosno jake banke će nastojati da utiču na regulatore kako bi oni radili u njihovom interesu a ne u interesu cele javnosti. Time ukazuju na političke pogreške koje dovode do toga da politički sistem nije u mogućnosti da eliminiše takvo ponašanje političara ili da zaštiti supervizore od koruptivnog uticaja jakih bankara. Gledano sa tog aspekta, političke nepravilnosti su veliki rizik u razvoju efikasnog bankarskog sistema, jer jačanje nadležnosti supervizora u okruženju u kome političke insistucije loše funkcionišu smanjuje javno dobro.

U nastavku prikazujemo osnovne karakteristike oba pristupa: regulacija banaka zbog postizanja javnih interesa i regulacija banaka zbog postizanja ličnih interesa.

1.1.1 Javni interesi u regulaciji banaka

Nevidljiva ruka Adama Smith-a ne funkcionišu u okruženjima u kojima je tržište neperfektno. Neperfektnosti koje ograničavaju delovanje tržišta, a time stvaraju osnovu za potencijalno konstruktivno delovanje države, da bi poboljšala socijalno dobro, mogu da budu postojanje monopola, koji uništavaju konkurenciju, nepravilnosti u delovanju banaka, asimetrije u dostupnosti informacija²⁵, greške u zakonodavnom okviru koji tretira prava vlasništva ili ugovore (obligacije). Sve one ograničavaju ili nepotrebno poskupljuju stvaranje, verifikaciju i sprovođenje dogovora ili ugovora kojima se ove nepravilnosti žele popraviti. Javni interesi u pozadini bankarske regulacije uzimaju u obzir postojanje ovih nepravilnosti kao i činjenicu da država ima nameru i mogućnost da ih odstrani. Osim toga, potrebno je zaštititi ekonomiju od domino efekta koje banke stvaraju u slučaju finansijskih kriza, koje smanjuju outpute, izvor su ekonomske nestabilnosti i pogoršavaju distribuciju prihoda (što se videlo iz npr. Argentinske krize 2002. godine). Zajedno sa ekonomskim razvojem raste i potreba da se ekonomija zaštiti od bankarskih grešaka i propada. Krize možemo posmatrati kao manifestacije nepotpunih informacija i eksternalija. Uz

²⁵ Na ovom mestu postavljamo pitanje da li bi banke uopšte postojale, da su informacije svima podjednako dostupne odnosno da ove asimetrije nema. Banka upravo i postoji kao finansijski posrednik jer se zbog dostupnosti informacija koje ima nalazi između strane koja ima višak sredstva i želi da ih investira i strane kojoj sredstva trebaju i želi da ih stekne uzajmljivanjem. Uz simetrično dostupne informacije ove dve strane bi se direktno pronašle i sklopile dogovor.

bolje informisanje, koje znači transparentnije poslovanje banaka, o vanjskim uticajima ili škovima, kao i o rizičnom delovanju i ponašanju banaka, rasprostranjivanje kriza može biti sprečeno.

U skladu sa tim, brojne su pozitivnosti i beneficije koje društvo ima od sigurnih i stabilnih banaka. Osim što žele da pospeše ekonomski razvoj i osiguraju sigurnost sistema, regulatori nekih finansijskih sistema bazirali su svoje napore na zaštitu korisnika (i investitora) finansijskih usluga od prevare, manipulacije i ostalih oblika zloupotreba. Siguran i transparentan bankarski sistem stvara poverenje među štedišama koji se odlučuju za ulaganje svojih sredstava u banke, a ne odlučuju se za neke alternative načine „čuvanja“ imovine, koji su svakako manje produktivni a imaju i negativan uticaj na ekonomski razvoj. Iz tih razloga nastoje da postave opširna i stroga pravila kojima testiraju potencijalne osnivače banaka, kako bi se sprečila ponavljanje duge istorije prevara u finansijama, a posledica je ta da javnost gubi poverenje u bankarski sistem i „izbegava“ njegove usluge²⁶.

Naravno, postavlja se pitanje da li su zadaci koje ima regulatorno telo preteški. Kako će, na primer, regulator bankarskog sistema osigurati solventnost sistema u maloj ekonomiji koja je podložna velikim ekonomskim šokovima, a istovremeno da podstiče pozitivne uticaje na bankarski sektor? Ili, kako se supervizorno telo u ekonomiji u kojoj dominira nekoliko velikih, uticajnih porodica uz nerazvijenu računovodstvenu i revizorsku praksu može pouzdati u podatke koji govore o rizičnosti poslovanja finansijskog posrednika? U mnogim zemljama u tranziciji ili u razvoju direktni supervizorni pregledi (on-site) još uvek su retki delimično i zbog toga što ekonomijama nedostaju obrazovani i obučeni supervizori.

Prateći iskustva pogrešaka koje su činjene na finansijskim tržištima i u bankarstvu, postavljamo pitanje da li to znači da je neizbežno direktno umešavanje države u poslovanje banaka. Smatramo da se to mora izbeći, iz tri razloga. Posmatrajući uticaje finansijskih kriza na različite sektore ekonomije, brojni autori dokazuju da stepen gubitaka nije bio veći u bankarstvu nego u drugim sektorima privrede. Uz to, studije koje su u skorije vreme sprovedene u SAD ali i u nekim državama u razvoju dokazale su da su štediše i depoziteri mogli i znali da razlikuju rizičnost ulaganja u pojedine banke. Proučavajući krize i njihov uticaj kroz istoriju, i pre nego što je oficijalna regulacija toliko dobila na važnosti, tržišta su sama reagovala na potrebu zaštite društva od skupih tržišnih grešaka. Uloga države, naravno, ostaje nepobitna u postavljanju regulatornog okvira za poslovanje banaka.

Za razliku od javnih interesa u pozadini regulacije banaka, koji ispostavljaju da jak oficijelni supervizor pospešuje uspešnost poslovanja banaka i stabilnost, postoji frakcija istraživača koji ispostavljaju da su u pozadini regulacije banaka isključivo privatni interesi.

1.1.2 Privatni interesi u regulaciji banaka

Postoji i razmišljanje da države regulišu poslovanje banaka da bi pospešile finansiranje poslovanja vlade, da bi imale uticaj i kanalisale zajmove politički poželjnim strankama – šire gledano da bi maksimizirali bogatstvo i uticaj političara i birokrata. Mnogi ekonomisti pretpostavljaju da je uloga privrede u rezultatima postavljanja regulatornog okvira mnogo veća i šira od aspekta javnog interesa. Naravno, javni interesi postoje, ali prioritet se daje privatnim interesima izabranih uticajnih grupa nad javnim interesima. Vidimo da su pogledi na regulaciju banaka sa aspekta javnog i privatnog interesa dva ekstrema koja pomažu u ocrtavanju kompleksnih motiva na kojima počiva regulacija banaka.

Stav da se regulaciji banaka pristupa iz privatnih interesa ima duboke istorijske korene. Počnimo od razvoja bankarstva u 13. veku u Evropi: vladarima nije trebalo mnogo vremena da shvate kako su banke izvori koji mogu igrati ključnu ulogu u finansiranju njihovih vojski. Razvoj tehnologije (razvoj vatrenog oružja i topova) samo je pospešio potrebe za finansiranje skupih odbrambenih mehanizama. Tako počinje

²⁶ Kao primer osnivanja banaka od strane beskrupuloznih lica uzmimo Bank of Credit and Commerce International, čija je propast oštetila vlade i klijente u nekoliko država, posebno u Africi. Slaba računovodstvena praksa i prevara koje smo videli u slučajevima Enrona i Parmalata i njihovog fijaska dodatni su primeri. Činjenica da velike korporacije mogu da prevare banke, tržište kapitala, radnike i penzionere samo je potvrda jačine problema informisanosti u finansijama, a u ovim slučajevima regulatori finansijskog sistema su odmah odgovorili postavljanjem jačih regulatornih zahteva (u slučaju SAD to je bio Sarbanes-Oxley Act 2002. godine).

privatni interes u regulaciji bankarstva, jer su bankari bili svesni da neće dobiti vraćene zajmove koje su plasirali „kruni“, ali su videli način da pronađu satisfakciju u privilegijama koje mogu imati iz tog odnosa. Autori koje smo pomenuli na početku rasprave dali su celi prikaz istorijskih podataka koji idu u prilog tezi privatnih interesa, od davnina do današnjih dana, a činjenica je da finansijske potrebe vlade predstavljaju motivaciju bankarske regulacije i u modernim vremenima.

Tranzicione i zemlje u razvoju karakteristiše slabo razvijeno tržište kapitala i u njima je bankarski sistem osnovni izvor domaćeg finansiranja vlade, što znači da bi bilo iznenađujuće da regulacija nije, makar u maloj meri, obojena potrebama vlade po izvorima finansiranja od banaka u njenoj državi. Čak i nakon talasa finansijske liberalizacije, u zemljama u kojima je najveći deo finansijskih sredstva pozicioniran u bankarskom sektoru i u kojima je prisutan visok nivo domaćeg javnog duga, bankarski sistem mora podneti veliki deo javnih potreba, uz razliku da nakon liberalizacija vlada mora bankama da plaća višu kamatnu stopu nego pre u sistemu planske privrede. Dodatni faktor u zaduživanju vlade je da se ovakvi zajmovi ponderišu sa faktorom nula, što znači da je plasiranje zajmova državi i javnim preduzećima jeftinije u odnosu na privatni sektor. Osim što su važne za direktno finansiranje potreba vlade, banke su postale važne za sveukupan uspeh ekonomije što implicira potrebu da se kontrolišu kroz regulatorni režim, zbog političkog preživaljanja vlade. Iako se na ovaj način finansiranja može gledati i sa aspekta javnih interesa, privatni interes se skriva u političkom uticaju na plasiranje kredita politički podobnim klijentima. Naravno, nisu uvek vladini službenici (naročito u okruženjima sa visokim ili višim stepenom demokratije) ti koji utiču na donošenje regulatornih odluka i njihovo sprovođenje. Uticajne banke i privredni interesi mogu uticati na regulatora bankarskog sektora, najčešće preko političara, i time koristiti regulatorno telo za promociju interesa banke (a ne javnog interesa).

Dinamika pritisaka na regulatore sa aspekta moći znači da se regulatorna „igra“ nastavlja. Javnost mora biti upozorena na to kako regulatorni okvir koji izgleda kao da je postavljen u najboljem interesu može biti izigran od strane onih koje mora da reguliše. Da bi se to postiglo potrebno je povećanje tržišne discipline. Iz dosadašnje rasprave možemo da zaključimo kako „prebacivanje“ interesa u pozadini regulacije banaka između interesnih grupa (privatnih) vodi konstantnim promenama u orijentaciji regulacije banaka, jer se bilans snaga između vladinih službenika i privrednika (privatnih) vremenom menja. Privatni interesi u pozadini bankarske regulacije govore da su neki limiti koji su bankama nametnuti u dvadesetom veku nisu samo bili rezultat konkurentnih sila i tehnoloških promena, nego i rezultat beneficija za privredu i vladine službenike, koji su te limite postavljali. Zbog toga su bankari počeli da prave pritisak na deregulaciju i to samo u slučaju kada su osetili konkurenciju od strane nebankarskog sektora ili stranih jurisdikcija.

Mešavina javnih i privatnih interesa u pozadini bankarske regulative stalno je prisutna i prebacivanje sa jednih na druge dešava se sa nejednakom frekvencijom i dugo traje, pogotovo ako faktori koji podstiču promene utiču na preoblikovanje političkog miljea (okvira). Naravno, nekada je teško zaključiti koji interesi prevlađuju u postavljanju regulative, jer se na privrednoj sceni simultano dešava međusobna igra privrednih i političkih sila i uticaj vanjskih šokova na privredu. Pogotovo u slučaju tih vanjskih sila koje vode u krizu dolazi do promena interesa, gde se za neko vreme smiruju privatni interesi i u primat postavljaju javni.

2 Aspekti regulacije banaka

Regulatorni okvir u bankarskom sektoru obuhvata brojne aspekte, od osnivanja banaka do njihovog gašenja. Smatramo da izlaganje o aspektima regulacije banaka treba da sadrži prikaz pozitivnih i negativnih strana:

- ograničavanja delatnosti banaka i pravila za njihovo osnivanje,
- minimalnog potrebnog kapitala, koji banka mora da održava,
- ovlasti koje se daju supervizornom telu,
- sigurnosne mreže koja postoji u državi,
- monitoringa banaka od strane privatnog sektora, i
- državnog vlasništva u bankama kao najprodornijeg oblika državne kontrole.

2.1 Ograničavanje delatnosti banaka i pravila za njihovo osnivanje

Restrikcije koje zakonodavni okvir nameće bankama prilikom izdavanja licence za rad, definišu pojam banke u pojedinim nacionalnim sistemima. Polazeći od zaključaka koje smo prikazali prilikom istraživanja razloga i interesa za regulaciju banaka, u literaturi smo zasledili konstatacije koje govore u prilog ali i protiv strogih regulatornih pravila kojima se ograničava angažman banaka u određenim delatnostima (Barth, Caprio / Levine 2006, str. 47-49).

Sa aspekta javnih interesa u pozadini bankarske regulative, autori navode pet osnovnih razloga u korist ograničavanja stepena aktivnosti banaka u delatnosti vrednosnih papira (njihovog izdavanja, posredovanja u trgovini njima i svim aspektima investicionih i zajedničkih fondova), osiguranja, nekretninama (investiranju u nekretnine, njihovom razvoju i menadžmentu) i posedovanju (učesću u kapitalu) nefinansijskih kompanija, a to su:

- nastajanje konflikta interesa – plasiranje zajmova u povezana lica, pod uslovima koji su povoljniji od onih koje ta kompanija zasluži u skladu sa svojim kreditnim bonitetom,
- problem moralnog hazarda – što je šire područje poslovanja banke, veći je motiv za rizičnije ponašanje zbog povećanih prilika da preuzimaju rizične poslove radi ostvarenja visokih prinosa,
- nemogućnost monitoringa – široke bankarske aktivnosti i povezivanje banaka sa nefinansijskim sektorom dovodi do stvaranja velikih i kompleksnih poslovnih sistema (grupe),
- nemogućnost sprovođenja disciplinskih mera u tako velikom korporativnom sistemu, zbog njihove velike ekonomske i političke moći i
- negativan uticaj na konkurenciju u finansijskom sektoru, jer veliki finansijski konglomerati smanjuju konkurentnost a time i efikasnost finansijskog sektora.

U skladu sa ovim argumentima, država (vlada) može rešiti ove tržišne nepravilnosti uvođenjem restrikcija prilikom izdavanja licenci za rad banke, sa aspekta delatnosti koje smeju da obavljaju, čime povećava uspešnost poslovanja banke i stabilnost sistema te štiti klijente (korisnike usluga).

Sa druge strane, postoje i teorijski razlozi koji govore u prilog dozvoljavanja bankama da deluju u širokom spektru finansijskih usluga. Regulatorne restrikcije aktivnosti banaka ograničavaju iskorištavanje efekata ekonomije obima u prikupljanju i procesiranju informacija o kompanijama (klijentima), upravljanju različitim vrstama rizika za račun klijenata, oglašavanju i nuđenju finansijskih usluga, sprovođenju obligacionih odredbi iz ugovora koje sklapaju sa klijentima i u izgradnji ugleda banke u javnosti i kod klijenata. Ovo može da dovede do smanjenja vrednosti banaka čime se negativno utiče na njihovu „motivisanost“ da se ponašaju u skladu sa prudenčijanim zahtevima. Osim toga, limitiranje aktivnosti banaka kroz regulatorne restrikcije otežava diverzifikaciju profita i novčanih tokova banke, čime se onemogućava upravljanje profilom rizika banke što se direktno odražava na stvaranje nestabilnosti u bankarskom sistemu.

Proučavajući istraživanja autora koji su argumentovali oba kontinuum razmišljanja o širini bankarske delatnosti, zaključujemo da su koristi od neograničavanja banaka da se angažuju u pomenutim delatnostima velike, jer se time utiče na smanjenje cene kapitala, postiže se viši stepen operativne efikasnosti banaka a negativna korelacija prinosa koje stvaraju pojedini bankarski poslovi (plasiranje zajmova, trgovina nekretninama, usluge osiguranja, investiranje u vrednosne papire) utiče na stvaranje pozitivnih efekata diverzifikacije, čiji je krajnji cilj smanjenje izloženosti banke sistemskom riziku.

Smatramo da države moraju nadzirati osnivanje novih banaka i pratiti adekvatnost ispunjavanja uslova za to, ali ne smeju postavljati ograničenja u osnivanju (na primer, sa aspekta privatnog ili društvenog vlasništva, stranog ili domicilnog vlasništva itd.) jer time onemogućavaju razvoj konkurencije u bankarskom sektoru – osnivanje novih, kvalitetnih banaka (u smislu njihove sigurnosti, stabilnosti i finansijske snage) poboljšava poslovanje banaka i pospešuje opšti rast privrede, koja se finansira tokovima iz bankarskog sistema.

2.2 Minimalno potrebni kapital banke

Kada ispune ostale kriterije, propisane zakonom za osnivanje banke, osnivači banke moraju da uplate inicijalni minimalni iznos kapitala, a u toku poslovanja i razvoja banke moraju da održavaju prudencijalni nivo kapitala, u skladu sa profilom rizika banke. Regulacija visine kapitala je po Barth, Caprio i Levine (2006, str. 52) osnovni oblik intervencije države jer direktno utiče na izlaganje banke riziku prilikom poslovanja, zbog svoje svrhe da apsorbira neočekivane gubitke, koji mogu nastati zbog izloženosti rizicima.

Sa aspekta javnog interesa koji je u pozadini regulacije banaka, adekvatnost kapitala se smatra pozitivnom zakonskom odredbom u limitiranju menjanja i nestabilnosti profila rizičnosti banke. Osim toga, adekvatnost kapitala (zajedno sa instrumentom koji nazivamo osiguranje depozita) igra ključnu ulogu u uravnotežavanju intencija vlasnika banke sa njenim depoziterima i ostalim kreditorima. U pozadini razmišljanja nalazi se pretpostavka da vlasnici banke očekuju visoke (ili više) prinose od poslova koji u sebi nose viši stepen izloženosti riziku, a za takve poslove moraju da obezbede viši nivo kapitala (tako zvanog kapitala za rizike, eng. *capital at risk*). Tako oblikovan iznos kapitala predstavlja garanciju za pokrivanje gubitaka do kojih može doći zbog visoke rizičnosti preuzetih poslova. Naravno, ovo važi samo u slučajevima kada je vrednost kapitala banke realne (nije precenjena), jer ako trenutno postoje veliki gubici za koje banka nije izdvojila rezerve u kapitalu, računovodstveno izraženi kapital je viši od ekonomskog kapitala.

Ostaje otvoreno pitanje, da li zahtevana visina kapitala koja se izračunava na osnovu rizičnosti aktive banke, negativno utiče na ekonomski rast samim tim što povećava averziju prema riziku, koja se odražava tako da se na tržište plasira manji broj zajmova (samo visoko-kvalitetnim klijentima, jer se za takve, zbog niže izloženosti riziku neispunjenja obaveza, oblikuju i niže rezerve u kapitalu).

Na strani privatnih interesa koji su u pozadini regulacije banaka stoje argumenti da je veoma teško postići da kapitalni zahtevi budu efikasni, jer se profil rizičnosti banaka kontinuirano i brzo menja zbog sve naprednije tehnologije u poslovanju i naprednih tehnika finansijskog inženjeringa. To znači da zahtevi za osiguranje minimalnog kapitala nisu tačno određeni, a iznosi ne odgovaraju relanoj slici o profilu rizičnosti banke. Na ovu konstataciju zagovornici javnog interesa u regulaciji banaka odgovaraju zagovaranjem precizno postavljenih metoda za merenje potrebnog kapitala i snažnom supervizijom banaka, koja će pratiti pravilnost implementacije tih pravila u praksi. Naravno, zagovornici privatnih interesa u pozadini bankarske regulacije smatraju da se diskreciono pravo u monitoringu poštovanja regulatornih pravila mora prepustiti tržištu, jer diskreciono pravo u rukama birokrata znači otvoren put za sistemsku korupciju.

2.3 Ovlasti superviziornog tela

Uzimajući u obzir važnost tržišnih anomalija na finansijskim tržištima, zagovornici javnih interesa u regulaciji banaka smatraju da bankarski supervizor može prevazići te greške, a osim toga on ima i nameru da to uradi. Iz ovoga sledi poseban pristup regulaciji banaka, koji daje svu potrebnu moć supervizoru banaka, da bi se osigurala sigurnost i transparentnost bankarskog sistema. U mnogim državama sveta u skoro celom dvadesetom veku, supervizija banaka je više bila usmerena u proveravanje primene regulatornih pravila u bankarskoj praksi, pošto su banke bile suočene sa snažnim i detaljnim restrikcijama u vezi sa njihovim poslovanjem.

Države u razvoju su imale brojne usmerene kreditne programe i visoke rezerve i zahteve za održavanje likvidnosti, što im je pomoglo u postavljanju i očuvanju stabilnosti, što bez tih restrikcija ne bi bio slučaj. Sa početkom liberalizacije finansijskog sektora, prvo su industrijske države u sedamdesetim i osamdesetim godinama prošlog veka, a zatim i države u tranziciji i razvoju osamdesetih i devedesetih godina redukovale rezerve i snizile zahteve za održavanje likvidnosti, usmereni kreditni programi su ukinuti, kamatne stope liberalizovane i u skladu sa tim promenama supervizija banaka počinje da se okreće prudencijalnim pitanjima. Supervizija banaka je postala još važnija u zemljama koje su usvojile eksplicitne programe osiguranja depozita, zbog njihove otvorene namere da stvaraju i iskorištavaju prilike za preuzimanje rizičnijih poslova radi ostvarivanja viših prinosa, a sa druge strane time je smanjena motivisanost štediša i depozitera da prate poslovanje banaka. Stoga, jak službeni supervizor pomaže u sprečavanju banaka da preuzimaju prerizične poslove, čime poboljšava uspešnost poslovanja banke i

stabilnost. Taj službeni supervizor mora da bude nezavisan, da bi zaštitio regulatora bankarskog sistema od političkog pritiska koji bi vršili bankari.

Kao što možemo i pretpostaviti, zagovornici privatnih interesa u regulaciji banaka gledaju na pitanje jakog supervizora banaka iz drugog ugla. Vlade država koje imaju jako supervizorno telo mogu koristiti njegovu snagu za davanje privilegija favorizovanim bankama, prikupljanje donacija za političke kampanje i iznuđivanje mita (Barth, Caprio, & Levine, 2006, str. 56). Zbog toga se jak regulator i supervizor neće koncentrisati na prevazilaženje tržišnih imperfekcija i povećanje socijalnog blagostanja, nego će se fokusirati na promociju privatnih interesa. Pa čak i ako supervizor nastoji da deluje u javnom interesu, političari mogu vršiti pritisak na njih. Zato ističu, da je jak regulator i supervizor u pozitivnoj korelaciji sa nastankom korupcije a u negativnoj sa uspešnošću poslovanja banke, pa time uopšte ne doprinosi stabilnosti sistema. Zloupotrebe ovlašćenja koje ima supervizor mnogo su verovatnije u državama u kojima nije dovoljno razvijen sistem nadgledanja i praćenja rada supervizora, bilo od strane države (kroz nezavisne revizore ili preko drugih supervizornih agencija) ili od strane tržišta, preko nezavisnih i obučanih medija. Zato je interni i eksterni monitoring rada supervizornog tela neophodan kako bi se ograničile zloupotrebe njegovih ovlasti i različiti oblici korupcije. Nezavisnost supervizora doprinosi boljim rezultatima rada, ali samo pod uslovom da je i supervizor dobro kontrolisan u radu.

Kada govorimo o ovlastima supervizornog tela, ne smemo zaboraviti na važnu ulogu koju u sprovođenju supervizije, odnosno korektivnih mera kao rezultata supervizije imaju sudovi. Uticaj sudova na banke zavisi, između ostalog, od nezavisnosti sudstva od vlade, sposobnosti sudova da se prilagode promenljivim finansijskim okolnostima i od nezavisnosti samog supervizornog tela.

(Taylor, 2001, str. 235) navodi dva argumenta koja govore u korist spajanja supervizorske i monetarne funkcije unutar centralne banke kada je reč o tranzicionim ekonomijama. Prvo, centralna banka je sposobna da osigura relativno visok stepen regulatorne nezavisnosti, jer je većina tranzicionih ekonomija postavila nezavisne centralne banke u prvoj fazi reformi, kao deo anti-inflacijske strategije. Ove centralne banke često imaju izuzetno velike garancije za svoju nezavisnost od političkog pritiska, njihova nezavisnost je određena već u samom ustavu države. U većini tih zemalja centralne banke imaju vlastite izvore finansiranja, što sve ove navedene činjenice približava faktorima koji su neophodni za nezavisnost regulatornog tela, o čemu smo pisali u prethodnim redovima. Drugi razlog za kombinovanje supervizorne i monetarne funkcije unutar centralne banke u tranzicionim ekonomijama je kvalitet kadrova, u smislu znanja i veština potrebnih za izvođenje procesa regulacije i supervizije (zbog prestižne uloge koju imaju u ekonomiji i samim tim privlačnosti za nadprosečno kvalitetne kadrove).

2.4 Sigurnosna mreža

Ako u državi ne postoji sistem osiguranja depozita, u slučaju popasti banke – njene nemogućnosti da ispuni svoje obaveze, znači isplati štediše, depozitere i druge kreditore – ove stranke moraju da čekaju da svoja sredstva dobiju iz likvidacione mase, a ako se radi o stečajnom postupku, postoji pitanje da li je stečajna masa uopšte dovoljno velika da se izmire njihova potraživanja od banke. Pošto štediše i depoziteri nemaju mogućnost ili ne znaju da procene da li uprava banke previše rizikuje prilikom sklapanja poslovnih dogovora, počinju da se boje za svoja sredstva i ne odlučuju se za štednju u bankama – o efektu sledećeg smo već pisali u radu. Naravno, ovakvo razmišljanje štediša može da stvori opštu paniku na tržištu i prouzrokuje povlačenje sredstava iz svih banaka (domino efekat). Ne smemo zaboraviti da sigurnosnu šemu u državi ne čini samo sistem osiguranja depozita, nego i uloga centralne banke kao zajmodavca u sili (eng. *lender of last resort*), kada ona zajmovima pomaže domaćim bankama u prevazilaženju problematičnih situacija²⁷. Osim direktnih zajmova problematičnim bankama u praksi se dešava da takve institucije vlasnički

²⁷ U slučaju plasiranja zajmova u problematične banke uvek se otvara pitanje zloupotrebe tog instrumenta od strane centralne banke odnosno „prelako“ odlučivanje na intervenciju, što takođe uključuje slučajeve kada je nesolventnim bankama dozvoljeno da nastave sa poslovanjem, ili konstantnu dokapitalizaciju banaka, ili preuzimanje vanjskog duga banke. Kao rezultat nastaju visoki fiskalni troškovi, što objašnjava zašto su krize koje su se desile u nekim zemljama u razvoju bile toliko skupe. Objašnjavaju i slučaj krize 80.tih godina u SAD, kada je na stotine

preuzme država, čime vlada garantuje štedišama i kreditorima za sigurnost njihovih sredstava (Mishkin, 2004, str. 262).

Kritičnu ulogu u postavljanju regulatornog okvira za bankarski sektor ima tako zvana sigurnosna šema, koju banke imaju na raspolaganju, prvenstveno zbog toga jer može direktno uticati na motivisanost tržišta i javnosti (možemo ih sve nazvati privatnim nadzornicima) da nadgledaju poslovanje banke. Uvođenje osiguranja depozita namenjeno je zaštititi bankarskog sistema ali i zaštititi štediša. Uprkos tome, često je izvor problema moralnog hazarda u bankarstvu, zato što postojanje osiguranja povećava naklonjenost banka da ulaze u rizične poslove.

U mnogim zemljama, uključujući i članice EU, se zaštita malih depozitera ističe kao glavni cilj sistema osiguranja depozita. Istovremeno postavljen sistem može doprineti eliminaciji pravdanja „bežanja“ malih depozitera kao i ukupnoj stabilnosti depozita i celokupnog bankarskog sistema. Štaviše, stabilan fond malih depozita jača bankarski imunitet i olakšava pravovremeno i uredno rešavanje problema slabih banaka, čime se bankarski sistem čini efikasnijim. Na ovaj način osiguranje depozita pruža racionalniji sistem „spašavanja“ neodržive banke putem restrukturiranja, a ne likvidacije. Međutim, često postoje nerealna očekivanja od sistema osiguranja depozita. Sistem sam po sebi ne može biti nosilac preferencija za politički štice delatnosti. Ograničenim pokrićem se ne štite veliki niti svi depoziti, kao ni međubankarski koji su vrlo nestabilni i skloni prenosima. Jednom kada se sistemska kriza razvije ovaj sistem ne može sprečiti velike isplate niti prenos sredstava u inostranstvo, on ne može sprečiti kolaps. Jednostavno, dobro organizovan sistem može biti samo jedna od komponenti zdravog finansijskog sistema.

Postojanje SOD može ponukati supervizorske i regulatorske organe na odlaganje rešavanja problema ustanovljenih u nekoj banci, zbog nekih ličnih interesa. Politički lideri su takođe često spremni za oklevanje u preduzimanju mera za spašavanje problematičnih banaka. Na taj način često se uvećavaju i štete i troškovi rešavanja problema. Da bi se to suzbilo potrebno je da nadležnosti svake institucije budu jasno propisane zakonom i da se od svake zahteva odgovornost, te da se javno objavljuju reperkusije njihovih aktivnosti na bankarski sistem i poreska opterećenja. Nažalost, političari su često u vrlo čvrstoj vezi sa bankarima (posebno pri finansiranju izbornih kampanja) ili ako oni rade u posebnom političkom interesu. Problem se pojavljuje u mnogim zemljama i ublažavanje njegovih posledica i kreiranje rješenja moglo bi ići u pravcu izmena sistema finansiranja kampanja, promptnog preduzimanja korektivnih akcija u slučaju problematičnih banaka ili ukidanja licence za rad banke kao krajnje mere, blagovremenog i sveobuhvatnog informisanja o stanju bankarskog sistema, većeg stepena nezavisnosti agencija za superviziju banaka i osiguranje depozita kao i centralne banke. Uz postojanje ovog sistema štediša više nisu izložene riziku da će izgubiti svoja sredstva, a samim tim izdvajaju mnogo manje napora i vremena da nadziru poslovanje banke i time je spreče da i dalje nastavi sa prerizičnim investicijama. To znači da sistem osiguranja depozita ohrabruje prekomerno preuzimanje rizika od strane banke, što neutralizuje stabilizacione efekte koje sistem ima. I istraživanje je pokazalo pozitivnu povezanost izdašnosti sistema osiguranja depozita i nastanka sistemskih bankarskih kriza (Demergüç-Kunt, Laeven, & Levine, 2004, str. 593-622).

2.5 Monitoring banke od strane privatnog sektora

Osim ili umesto fokusiranja na direktno regulisanje nivoa kapitala u bankama i alokacije sredstva (delatnosti), superviziono telo se može usmeriti na pospešivanje privatnog monitoringa banaka. Na primer, supervizori mogu zahtevati od banaka da javno objavljuju revizorske izveštaje (ali ne samo njihove skraćene verzije) ili rangiranje banke od strane domaćih i međunarodnih rejting agencija (Barth, Caprio, & Levine, 2006, str. 59). Neki supervizori podstiču banke da pripremaju pouzdane, opsežne i konsolidovane informacije o svim aktivnostima koje izvode i procedurama za menadžment rizika. Osim toga, neke države nisu dozvolile uvođenje ili su ukinule sistem osiguranja depozita kako bi se stimulisao privatni monitoring banaka. Zbog važnosti ovog aspekta regulacije banaka, Bazelski komite za superviziju banaka ga je uključio

federalno osiguranih institucija nastavilo sa poslovanjem iako je javnost godinama izveštavala o njihovoj nesolventnosti.

kao jedan od tri stuba Kapitalnog akorda (Bazel II), iako su istraživanja stepena implementacije tog akorda u globalnu bankarsku praksu pokazala da mu se još uvek poklanja mnogo manje pažnje nego ostalim dvema stubovima. Monitoring banaka od strane tržišta zasluđuje pažnju regulatora sistema, zbog težnje da se smanji uticaj političara i drugih moćnika na supervizorno telo, a sredstvo za postizanje tog cilja je upravo pouzdanje u tržišnu disciplinu. Osim toga, supervizori nemaju svoja sredstva i imovinu uloženu u banke da bi se o njima brinuli sa aspekta dobrog gospodara, što treba da čine štediše i druge interesne grupeu banci.

Smatramo da je javni monitoring banaka korak u napred u pospešivanju nadzora nad bankama. Tržište nadzire poslovanje banke kontinuirano, nepersonalno (u smislu ne ličnog umešavanja) i nebirokratski. Za razliku od njega oficijalni supervizori se strogo drže procedura i pravila pregleda, pregledi su epizodični, povremeni, pristup je potpuno birokratski i sporo ga je moguće menjati. Tržišna disciplina vodi ka tome da postavlja upravu banke pred izazov da dokažu javnosti kako banka nije previše izložena rizicima, dok oficijelna supervizija nastoji da dokaže da banka jeste previše izložena rizicima. Ovo znači bolje korporativno upravljanje banaka, jer se jasno ističe da je uprava banke odgovorna za profil rizičnosti banke kao i za sposobnost da nosi taj rizik i pokrije potencijalne gubitke, a ne konstantno prebacivanje odgovornosti na regulatora i supervizora banke.

Naravno, drugi autori sumnjaju u polaganje prevelikog poverenja u sposobnost privatnog sektora da nadzire banke, posebno u okruženjima u kojima je slabo razvijeno tržište kapitala, računovodstveni standardi i zakonodavni sistem. Sa aspekta javnog interesa za regulaciju banaka, države sa slabom institucionalnom infrastrukturuom imaju više koristi od službenog supervizora. Zagovornici privatnih interesa za regulaciju banaka postavljaju potpuno suprotnu tezu, stavljajući težište na činjenicu da je upravo u zemljama sa slabo razvijenim institucionalnim okvirom veća verovatnoća da će doći do zloupotrebe ovlasti i snage supervizornog tela, od strane jakih interesnih grupa. Uprkos nepotpunostima u sistemu obelodanjivanja i računovodstva, zemljama u tranziciji (a pogotovo zemljama u razvoju) je bolje da sve napore ulože u povećanje tržišne discipline. To znači da ukinu sistem osiguranja depozita ili da su osigurane sume minimalne vrednosti, tako da tržišni učesnici i dalje imaju velik interes da se angažuju u nadgledanju poslovanja banaka. Osim toga, u takvim okruženjima dominiraju banke koje su u većinskom stranom vlasništvu, koje zbog pravila u grupaciji nude i pripremaju transparentnije informacije, a bankarski sistemi su manje kompleksni što olakšava monitoring.

Naše mišljenje je da je pri pitanju privatnog monitoringa banaka primarno važno stručno znanje i obučenosť štediša, depozitera i kreditora banaka koji imaju interes da nadgledaju poslovanje banaka, što je u sličaju malih štediša malo verovatno. Osim toga, ako korporativno upravljanje nije na visokom nivou razvijenosti postavlja se pitanje šta se dešava i ako tržište zasledi nepravilnosti u poslovanju odnosno kako se sprovede mere za pozivanje odgovornih lica iz banke na odgovornost. Zbog toga smatramo da je pitanje supervizije potrebno održati na nivou službenog supervizornog tela a razvojem tržišne discipline postići dobar monitoring njegovog rada kako bi se osigurala njegova potpuna nezavisnost, što osim toga, poboljšava i korporativno upravljanje banaka.

2.6 Državno vlasništvo banaka

Najpotpuniji oblik državne kontrole banaka je učešće u njihovom vlasništvu, a to je područje na kome smo susreli izuzetno oštre razlike u pojmovanjima tematike i pristupima njegovom istraživanju. Zagovornici javnog interesa za regulaciju banaka smatraju da državno vlasništvo banaka pospešava mobilizaciju štednje i alokaciju tako prikupljenih sredstava u strateške projekte sa dugoročnim pozitivnim efektima na ekonomiju, što ne važi za privatne banke koje motive za alokaciju kredita podređuju kratkoročnim privatnim interesima. U skladu sa ovim pogledom na državno vlasništvo banaka, država ima adekvatne informacije i dovoljno želje za osigura socijalno poželjne investicije. To znači da državno vlasništvo banaka pomaže ekonomiji da prevaziđe greške i padove na tržištima kapitala, da reši problem eksternalija i investira u sektore od strateške važnosti – postignut je cilj promovisanja ekonomije i finansijski razvoj, posebno u nedovoljno razvijenim ekonomijama. Banke u javnom vlasništvu povećavaju sigurnost javnosti prilikom plasmana svoje štednje u

banke, zbog straha da privatne banke koncentriraju kredite u rukama nekolicine, uz strah da preveliko izlaganje privatne banke rizicima može spotkopati stabilnost finansijskog sektora

Sa druge strane, zagovornici privatnog interesa u regulaciji banaka argumentuju državno vlasništvo banaka sa aspekta nepostojanja dovoljne motivacije kod države da se osiguraju socijalno poželjne investicije. Državno vlasništvo je, po njima, sinonim za politizaciju alokacije sredstava što iskrivljuje efikasnost ekonomije. Osim toga, državne banke preferiraju plasiranje zajmova u javna preduzeća, koja su veoma često neefikasna. To znači da državno vlasništvo banaka podržava finansiranje politički privlačnih projekata, što nije obavezno sinonim za ekonomski efikasne projekte. Uz sve to, privatni sektor gubi interes da nadzire poslovanje javnih banaka, što dovodi do oštrog konflikta interesa: javni sektor nadzire sam sebe (država je i vlasnik banke a i supervizor bankarskog sistema).

Da bi se postigla međunarodna konvergencija pravila koja regulišu pomenute aspekte bankarske regulative, mnoge države se odlučuju za minimalnu harmonizaciju, kao salomonovo rešenje dileme: globalni standardi, koji mogu rasterati konkurenciju ili specifični nacionalni standardi koji privlače strane banke (ako su povoljniji za njih), čime se iskorištavaju pozitivni efekti konkurentnog bankarskog sistema, ali se na taj način pospešuje delovanje prerizičnih međunarodnih bankarskih tržišta. Za razliku od njih, države koje pripadaju nekoj regionalnoj uniji ili su članice međunarodnih organizacija, međusobno su povezane preko tih organizacija i unija, pa u tim slučajevima države odlučuju da sve članice uvedu istu regulatornu praksu. Već i samo članstvo zahteva minimalnu harmonizaciju prakse među državama članicama. Zbog ekonomske usmerenosti BiH ka Evropskoj Uniji, nakon prikaza osnova supervizije banaka i uticaja bankarske regulative i supervizije na razvoj bankarskog sistema, prikazujemo regulatorni i supervizorni okvir u Evropskoj Uniji.

3 Regulacija bankarskog sistema u BiH

Regulacija bankarskog sektora BiH uređena je zakonodavnim okvirom svakog pojedinog entiteta, a pod okriljem entitetskih agencija za bankarstvo. Uspostavljanje zakonodavnog okvira nije proticalo simultano. Naime, 1998. godine je objavljen Zakon o Agenciji za bankarstvo Republike Srpske kojim se osniva ovo telo, a već iduće godine objavljen je prvi Zakon o bankama Republike Srpske, koji je 2003. godine pretrpio izmene i dobio konačnu formu, koja je i danas na snazi. Agencija za bankarstvo Federacije BiH je osnovana 1996. godine, a 1998. godine objavljen je Zakon o bankama Federacije Bosne i Hercegovina, sa zadnjim izmenama i dopunama 2002. godine. Oba zakona o bankama uređuju osnivanje, poslovanje, upravljanje, superviziju i prestanak rada banaka. Polazeći od ovih zakona u nastavku ćemo prezentovati uslove za osnivanje banaka, regulatorne zahteve u vezi sa potrebnim kapitalom, postojanje sigurnosne mreže u državi, ovlasti koje regulator daje supervizornom telu te monitoring poslovanja sa aspekta bankarskog izveštavanja.

3.1 Osnivanje banaka i delokrug

Osnivanje banaka i njihovih organizacionih jedinica te njihov delokrug uređuje Zakon o bankama Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske, br. 44/03 i 74/03) odnosno Zakon o bankama Federacije BiH (Službene novine Federacije BiH, br. 39/98, 32/00 i 41/02) u zavisnosti o kom entitetu se radi. Osim toga, obe Agencije za bankarstvo su odmah nakon objave zakona izdale i detaljnija Uputstva za licenciranje i druge saglasnosti (Službeni glasnik Republike Srpske br. 12/03 odnosno Službene novine Federacije BiH br. 46/02). Gledano sa aspekta bankarskog sistema Bosne i Hercegovine osnivanje banaka i organizacionih jedinica je sa aspekta regulacije u oba entiteta skoro u potpunosti usklađeno.

Što se tiče delatnosti koje banka može da obavlja, entitetski zakoni o bankama su u potpunosti usklađeni. Regulatori entitetskih bankarskih sistema u BiH ne dozvoljavaju bankama bavljenje poslovima iz oblasti osiguranja i poslovima vezanim za promet nekretnina, čime utiču da je umanjena negativna korelacija prinosa koje stvaraju pojedini bankarski poslovi (plasiranje zajmova, trgovina nekretninama, usluge osiguranja, investiranje u vrednosne papire) što utiče na stvaranje pozitivnih efekata diverzifikacije, čiji je krajnji cilj smanjenje izloženosti banke sistemskom riziku. Sa druge strane, time se utiče na rešavanje problema moralnog hazarda (što je šire područje poslovanja banke, veći je motiv za rizičnije ponašanje zbog povećanih prilika da preuzimaju rizične poslove radi ostvarenja visokih prinosa), nemogućnosti monitoringa

(široke bankarske aktivnosti i povezivanje banaka sa nefinansijskim sektorom dovodi do stvaranja velikih i kompleksnih poslovnih sistema (grupe), nemogućnosti sprovođenja disciplinskih mera u tako velikom korporativnom sistemu, zbog njihove velike ekonomske i političke moći i otklanja negativan uticaj na konkurenciju u finansijskom sektoru, jer veliki finansijski konglomerati smanjuju konkurentnost, a time i efikasnost finansijskog sektora.

3.2 Potrebni kapital

Zakon o bankama oba entiteta BiH opredeljuje kapitalne zahteve za banke. Pri tome ćemo prvo pogledati iznos i vrstu osnivačkog kapitala banke a zatim i odredbe zakonodavca o adekvatnosti kapitala, te pogledati stanje na tržištu BiH.

Minimalni iznos uplaćenog osnivačkog kapitala banke koji je ujedno zakonom propisan i kao najmanji iznos uplaćenog novčanog neto kapitala koji banka mora održavati iznosi 15 miliona KM. Važno je naglasiti da oba regulatora u BiH ne dozvoljavaju mogućnost uplaćivanja osnivačkog kapitala u drugim vrstama finansijskih instrumenata, osim u novcu. Osim toga, banka može smanjiti kapital isključivo uz dobijenu prethodnu saglasnost supervizora. Zakon o bankama daje supervizoru direktne ovlasti da pregleda novčani tok uplaćivanja osnivačkog kapitala, a posebno da potvrdi da se ne radi o sredstvima dobijenim kreditom koji je plasirala banka u koju se vrši uplata kapitala, kreditom koji je druga banka odobrila za druge namene ili kreditom kod kojeg je banka u koji se uplaćuje kapital nastupila kao garant za osiguranje od rizika neispunjenja iz takvog kredita.

Oba zakonodavca u BiH postavljaju eksplicitne zahteve o visini kapitala koji banka mora da ima. To znači da je preporuka iz prvog stuba Bazela II koja se odnosi na minimalno potrebni kapitala banke prenesena direktno u zakonodavni okvir, iako na ovom mestu nemamo potpune informacije kojima bismo potvrđivali stepen njegove implementacije, pogotovo sa aspekta tehnika za procenu rizikom ponderisane aktive. Svakako treba naglasiti da zakonodavac u BiH zahteva da banke moraju održavati pomenuti osnivački kapital i neto kapital koji istovremeno ne sme da bude niži od 12% ukupne rizične aktive. Uz to, najmanje jedna polovina kapitala banke mora da se sastoji od osnovnog kapitala. Ako pogledamo odredbe Bazela II vidimo da je adekvatnost kapitala, merena odnosom ukupnog regulatornog kapitala banke i njene rizikom ponderisane aktive, postignuta ako ovaj odnos iznosi najmanje 8%. Možemo da zaključimo da je regulator bankarskog sistema BiH postavio više zahteve bankama za održavanje minimalno potrebnog kapitala, čime regulator direktno utiče na izlaganje banke riziku prilikom poslovanja (destimulativno), a viši minimalno potrebni kapital daje veću stabilnost finansijskom sistemu, zbog svoje svrhe da apsorbuje neočekivane gubitke, koji mogu nastati zbog izloženosti rizicima. Smatramo da je jedan od razloga u pozadini više postavljenih normativa o adekvatnosti kapitala u BiH i oruđe za vraćanje poverenja građana i drugih deponenata u bankarski sistem, koje je u prošlosti bilo dobrano narušeno i poljuljano, o čemu smo i danas svedoci prateći dešavanja oko još uvek prisutnog problema stare devizne štednje koja nije vraćena štedišama.

3.3 Sigurnosna mreža u državi

Za razliku od ostalih zakona koji čine zakonodavni okvir poslovanja banaka u BiH i doneseni su od strane entitetskog regulatora a poslovanje u skladu sa zakonskim normama kontroliše entitetski supervizor, Zakon o osiguranju depozita je donesen na nivou države a njegovo sprovođenje nadzire Agencija za osiguranje depozita Bosne i Hercegovine. Iako je nadležnost po ovom pitanju jedina koja je prenesena na nivo države, entitetski regulatori su usklađeni u svom zakonodavnom okviru sa odredbama ovog zakona, tako da je jedan od obaveznih preduslova za dobijanje licence za rad banke njeno članstvo u sistemu osiguranja depozita. Osim toga, banke koje ne ispunjavaju uslove ovog članstva, gube licencu za rad, što je u direktnoj nadležnosti pristojne agencije za bankarstvo.

Kako je u BiH monetarna funkcija u nadležnosti Centralne banke, funkcija supervizije banaka u nadležnosti Agencije za bankarstvo, a funkcija osiguranja depozita u nadležnosti Agencije za osiguranje depozita banaka, to je za zdravlje i stabilnost bankarskog sektora BiH bilo nužno da se uspostavi čvrsta

saradnja ovih institucija. Poseban doprinos uspešnom razvoju bankarskog sektora BiH dala je funkcionalna bankarska supervizija koju vrši Agencija za bankarstvo, kao i uspešna koordinacija njihovog rada koju vrši Centralna banka BiH.

Naravno, sigurnosnu mrežu u državi čini sistem osiguranja depozita i uloga centralne banke kao zajmodavca u poslednjoj sili. Sa ovog aspekta u BiH možemo govoriti isključivo o postojanju prvog elementa sigurnosne mreže, jer CBBiH nema mogućnost kreditiranja bilo kog ekonomskog subjekta i ne vrši funkciju krajnjeg kreditora s ciljem prevazilaženja problema vezanih za likvidnost komercijalnih banaka. Na osnovu loših iskustava koje su neke države u prošlosti imale zbog plasiranja zajmova od strane centralne banke u problematične banke uvek se otvara pitanje zloupotrebe tog instrumenta od strane centralne banke odnosno „prelako“ odlučivanje na intervenciju, što takođe uključuje slučajeve kada je nesolventnim bankama dozvoljeno da nastave sa poslovanjem, ili konstantnu dokapitalizaciju banaka, ili preuzimanje vanjskog duga banke. Kao rezultat nastaju visoki fiskalni troškovi, što objašnjava zašto su krize koje su se desile u nekim zemljama u razvoju bile toliko skupe.

3.4 Monitoring poslovanja

Poslovanje banaka je uslovljeno ne samo regulatornim i supervizijskim zahtevima nego u značajnoj meri zavisi i od monitoringa koji provode „neregulatorna“ tela – privatne sile tržišta, aspekt 3. stuba Bazela II.

Prema Bazelu II bankarska grupacija mora obavezno, uz opšte informacije o grupaciji, obelodanjavati informacije o strukturi kapitala, adekvatnosti kapitala, te o izloženosti rizicima i njenoj kvantifikaciji (kreditnom riziku, procesu sekuritizacije, tržišnom riziku, operativnom riziku, riziku promene cene instrumenata vlasničkog kapitala, i kamatnom riziku u poslovima trgovanja).

Pregledom regulatornog okvira BiH konstatujemo skroman obim obelodanjivanja koji banke vrše prema široj javnosti. Javne objave se odnose na polugodišnje i godišnje izveštaje koji uključuju bilans stanja, bilans supeha i izveštaj o gotovinskim tokovima, te informacije o članovima nadzornog odbora i uprave i svih akcionara koji imaju 5% ili više akcija sa glasačkim pravom. Iako banke pripremaju izveštaje o poslovanju, likvidnosti, solventnosti i rentabilnosti, ti izveštaji se upućuju agenciji za bankarstvo i nisu dostupni široj javnosti. U 2007. godini je izveštavanje banaka agenciji za bankarstvo dopunjeno sa aspekta višeg stepena implementacije odredbi Bazela II. Moramo istaći da su u 2007. i 2008. godini donesene odluke kojima supervizor bankarskog sistema vrši unapređenje regulatornog okvira za implementaciju Bazela II, a odnose se na minimalne standarde za upravljanje tržišnim rizicima u bankama i upravljanje operativnim rizikom. Pri tome valja istaći, da je Agencija za bankarstvo Federacije BiH ranije izdala odluku o minimalnim standardima za upravljanje tržišnim rizikom (jul 2007. godine), skoro godinu dana pre Agencije za bankarstvo Republike Srpske (maj 2008. godine). Međutim u regulatornom okviru Federacije BiH nismo zasledili odluku o minimalnim standardima za upravljanje operativnim rizikom, koje je Republika Srpska dobila u maju 2008. godine.

Možemo zaključiti da, iako još uvek postoje neke neusklađenosti među entitetima, 2008. godina je svakako godina koja pokazuje visok stepen postavljanja regulatornog okvira za implementaciju 1. stuba Bazela II. Ono što ostaje poseban izazov za buduće periode je implementacija 3. stuba, koji je trenutno na veoma skromnom nivou.

4 Zaključak

Uticaj regulacije banaka i njihove supervizije na razvoj bankarskog sistema proučavamo kroz uticaj na razvijenost banke, stabilnost banke, njenu efikasnost, poslovanje i integritet u plasiranju zajmova (nekorumpiranost). Najviše pozitivnih efekata na različite aspekte razvoja bankarskog sistema ima, posredno rečeno, tržišna disciplina. Ona se ogleda u pospešivanju kvaliteta informacija koje banke javno obelodanjuju, čime se interesnim grupama banke omogućava da sami nadziru njeno poslovanje i usklađenost sa regulatornim zahtevima. Otvara se naravno pitanje kakvu diskrecionu moć ima tržište prilikom nadgledanja, konkretnije uticaja na poslovanje prilikom otkrivanja nepravilnosti i nekonsistentnosti. Smatramo da u rešavanju tog pitanja glavnu ulogu imaju nezavisni mediji. Sa druge strane, restrikcije banaka prilikom

raspršivanja spektra aktivnosti kojima se bave (posebno nuđenja usluga iz oblasti vrednosnih papira, nekretnina i osiguranja) negativno utiče na razvoj bankarskog sistema u svim segmentima. Skoro jednaku jačinu negativnog uticaja imaju restrikcije i diskriminacija prilikom osnivanja banaka, sa aspekta domicilnosti vlasnika. Zanimljiva je konstatacija da prvi stub Bazela II – postavljanje strogih regulatornih pravila o visini kapitala banke, nema uticaja na razvoj bankarskog sistema i u skoro svim segmentima se pojavljuje kao neutralan faktor. Skoro slična situacija je sa ovlašćenjima i snagom koju supervizorno telo ima u sprovođenju korektivnih mera. Znači, strategije bankarske regulative i supervizije koje promovišu jačanje monitoringa poslovanja banaka od strane privatnog sektora pokazuje se kao bolja strategija od ekskluzivne službene supervizije, u promovisanju razvoja bankarskog sistema. To naravno ne znači da je moguće u potpunosti promeniti pristup države regulaciji i superviziji banaka, jer on predstavlja duboko ukorenjene nacionalne institucije i stav o ulozi države u društvu. Sigurno je prikazano i dokazano da treći stub Bazela II, koji je trenutno najmanje razvijen sa aspekta stepena implementacije u praksi, ima izuzetnu važnost u globalnoj regulaciji i superviziji banaka. Države koje su donele zakone i pravila kojima „prisiljavaju“ banke da obelodanjuju tačne, pravovremene i komparabilne informacije o poslovanju imaju razvijeniji bankarski sektor, veći integritet u odnosu sa klijentima, što znači niži stepen korupcije. Uz ovo idu i zaključci koji ističu ulogu zakona koji regulišu zaštitu prava manjinskih vlasnika u banci – utiču na povećanje tržišne vrednosti banke. Globalno naglašavanje važnosti „jačanja službene regulacije i supervizije banaka“ moramo pravilno interpretovati, jer je donošenje strategija regulacije i supervizije koje poboljšavaju poslovanje banke i njenu stabilnost ono što je sa ovog aspekta bankarstva primarno. Jačanje službene regulacije i supervizije banaka, po našem mišljenju, ne znači povećanje ovlašćenja supervizornog tela, niti uvođenje diskriminatornih restriktivnih regulatornih mera, nego znači donošenje pravila koja stvaraju tržišnu disciplinu i motivišu privatni monitoring banaka, zbog njihovog dokazanog uticaja na poslovanje banaka a time i poboljšanje uticaja bankarstva na celokupnu ekonomiju.

5 Literatura

- Arner, D. W. 2001. International Standards and the Transitional Economies. U Y. Kalyuzhova, & M. Taylor, *Transitional Economies - banking, finance, institutions* (str. 193-222). New York: Palgrave.
- Barth, J. R., Caprio, G., & Levine, R. 2006. *Rethinking Bank Regulation: Till Angels Govern*. London: Cambridge University Press.
- Dajčman, S. 2003. Dejavniki odločitve o višini kapitala v navpični finančni strukturi bank. *Naše gospodarstvo* 49, 17-44.
- Demergüç-Kunt, A., Laeven, L., & Levine, R. 2004. Regulations, Market Structure, Institutions and the Cost of Financial Intermediation. *Journal of Money, Credit and Banking*, 593-622.
- Matejašák, M., & Teplý, P. 2007. *Regulation of Bank Capital and Behaviour of Banks: Assessing the US and EU-15 Region Banks in the 2000-2005 Period*. Prague: Institute of Economic Studies, Faculty of Social Sciences Charles University.
- Matten, C. 2000. Managing Bank Capital - Capital Allocation and Performance Measurement. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mishkin, F. S. 2004. The Economics of Money, Banking and Financial Markets, 7th edition. Boston: Addison Wesley.
- Rosenbluth, F., & Schaap, R. 2000. The Domestic Policies of Financial Globalization.
- Šteharnek, T. 2004. Računovodske informacije za določanje kapitalske ustreznosti bank. *diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Taylor, M. 2001. Building Supervisory and Regulatory Capacity in the Transition Economies. U Y. Kalyuzhnova, & M. Taylor, *Transitional Economies - banking, finance, institutions* (str. 223-244). New York: Palgrave.

POSLOVANJE BANKARSKIH INSTITUCIJA ZEMALJA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE U USLOVIMA RECESIJE

Activities Of Banking Institutions In Central And Eastern Europe In Recession

Miloš M. Dragosavac

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad
Vladimira Perića Valtera br.4 Novi Sad 21 000, Srbija
Telefon: +381 63 172 39 36, E –mail: Milos.Dragosavac@vps.ns.ac.rs

Dunja R. Đukanović

Naftna Industrija Srbije
Arse Teodorovića br. 5 Novi Sad 21 000, Srbija
Telefon: +381 63 568 033, E –mail: dunjadj89@gmail.com

Sažetak

U uslovima svetske ekonomske krize bankarski sektor kao deo finansijskog sistema, zbog svog smisla postojanja i prirode poslovanja, trebalo bi da amortizuje negativne faktore krize i pokrene ekonomski razvoj jedne zemlje. Budući da je bankarski sektor (prvenstveno hipotekarni krediti i investiciono bankarstvo) bio inicijator i uzročnik nastanka recesije, ne čudi što je upravo ovaj segment finansijskog tržišta najviše bio pogođen negativnim efektima krize. Redom su bankrotirale nemačke, francuske, italijanske, britanske i banke drugih zemalja Evrope. Pored bankarskog sektora ni osiguravajuće kompanije, penzioni fondovi, lizing kompanije i druge finansijske institucije nisu ostale imune na svetsku finansijsku krizu. Prvi vidljivi znaci svetske krize u centralnoj i istočnoj Evropi su uočeni u vidu pada likvidnosti i otežanih reformi finansijskih institucija. Na usporavanje privredne aktivnosti uticalo je i povlačenje depozita stanovništva kod banaka, usporavanje kreditne aktivnosti banaka prema privredi i stanovništvu, povećanje troškova stranog finansiranja, jačanje pritiska na devizni kurs i povećanje kreditnog rizika. Nedostatak kapitala je poskupeo finansijska sredstva, koja su već bila limitirana i time znatno usporio proizvodnju i ekonomski rast. Biće dat kratak pregled stanja na svetskom finansijskom tržištu, pri čemu će posebna pažnja biti posvećena poslovanju bankarskog sektora. Takođe, biće prikazano kretanje referentnih kamatnih stopa Evropske Centralne banke, Federalnih rezervi, Narodne banke Srbije kao i Centralnih banaka zemalja u okruženju i biće dati tabelarni prikazi merđžera i akvizicija u finansijskom sektoru.

Ključne reči: recesija, referentna kamatna stopa, merđžeri, akvizicije, centralna banka

Jel klasifikacija: G01, G21.

Summary

The global economic crisis, the banking sector as part of the financial system, because of its sense of the existence and nature of the business, you should amortize the negative factors of the crisis and initiate economic development of a country. Since the banking sector (primarily mortgage loans and investment banking) was the instigator and cause of the emergence of recession, it is not surprising that this segment of the financial market was most affected by the negative effects of the crisis. Order of the bankrupt German, French, Italian, British and banks from other European countries. In addition to banking or insurance companies, pension funds, leasing companies and other financial institucije not remain immune to the global financial crisis. The first visible signs of the global crisis in Central and Eastern Europe were seen in the decrease in liquidity and the difficult reform of financial

institutions. The slowdown in economic activity was affected by the withdrawal of deposits with banks, slowdown in bank lending to companies and households, increased cost of foreign funding, boosting pressure on the exchange rate and an increase in credit risk. Lack of capital it raised the funds that have already been limited and thus significantly slowed production and ekonomski growth. It will provide a brief overview of the situation in the global financial markets, with a special attention will be paid to the banking sector. It will also be shown for Reference interest rate of the European Central Bank, the Federal Reserve, the National Bank of Serbia and the central banks of countries in the region and will provide tabular views of mergers and acquisitions in the financial sector.

Key words: recession, the key policy rate, mergers, acquisitions, the central bank

1 Uvod

Kriza koja je nastala na američkom finansijskom tržištu negativno je uticala na globalni finansijski sistem. Manjak raspoloživih finansijskih sredstava kao posledica pada likvidnosti, uticalo je na to da krediti postanu skuplji što je dalje dovelo do usporavanja privrednog razvoja na globalnom nivou. Kriza se proširila i imala negativne efekte po globalnu ekonomiju. Veliki broj kompanija je bankrotirao i milioni ljudi su ostali bez posla.

U proteklih nekoliko godina finansijski sistem centralne i istočne Evrope se ubrzano razvijao, uvedene su savremene regulative i uspostavljene nove finansijske institucije koje su doprinele održavanju makroekonomske stabilnosti regiona. Međutim, finansijsko tržište centralne i istočne Evrope i pre nastupanja recesije bilo je nedovoljno razvijeno, visoko rizično, nestabilno i plitko u poređenju sa privrednim sistemima Zapadne Evrope.

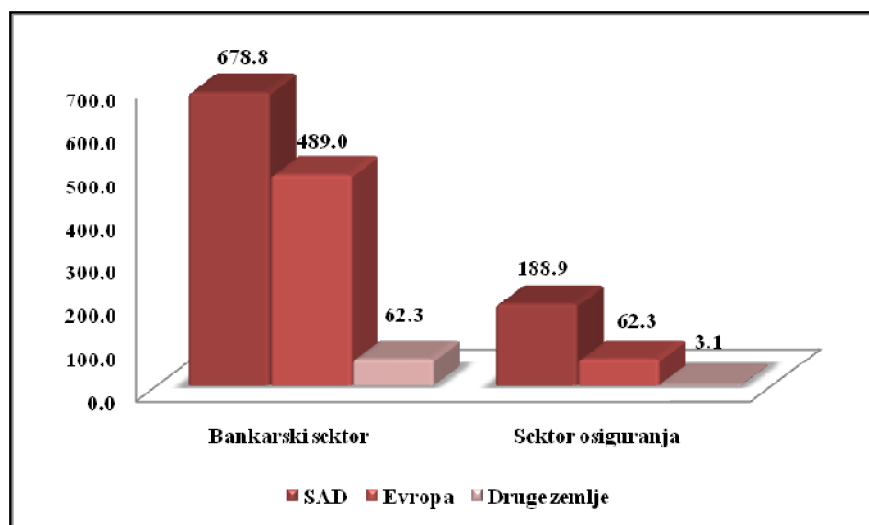
Bankarsko tržište centralne i istočne Evrope je u poređenju sa zapadnim zemljama Evropske unije relativno nerazvijeno. Za razliku od tržišta u razvoju (region centralne i istočne Evrope), učešće banaka na svetskom finansijskom tržištu smanjuje se iz godine u godinu usled razvoja već postojećih finansijskih institucija kao što su osiguravajuća društva, lizing kompanije i penzioni fondovi. Drugim rečima, opadanje tržišnog učešća banaka kao i smanjenje ostvarenog profita posledice su povećane konkurencije finansijskih institucija na finansijskom tržištu. Prvi pokazatelji svetske ekonomske krize u Srbiji su uočeni najpre na tržištu kapitala u vidu povlačenja stranih investitora. Podaci za Srbiju pokazuje da je od 2000. do 2008. godine zabeležen značajan realni rast bruto domaćeg proizvoda sa prosečnom stopom rasta od 5.4% na godišnjem nivou. Duboka recesija, osnovna karakteristika makroekonomskog ambijenta Srbije u kome posluju kreditne institucije, rezultat je kako domaće društveno-ekonomske tako i svetske finansijske krize. Sa nastupanjem ekonomske krize pad životnog standarda i smanjenje bruto domaćeg proizvoda, od 3.0% u 2009. i 1.5% u 2010. godini, loš su znak za finansijski i sektor bankarstva, koji se pre nastupanja krize razvijao bržim tempom od očekivanog.

2 Posledice finansijske krize na bankarski sektor centralne i istočne Evrope

Banke su kreditne institucije koje posluju kao posrednici (intermedijari) između lica koja imaju višak i onih koji imaju manjak finansijskih sredstava. Osnovna funkcija poslovnih banaka je prikupljanje slobodnih finansijskih sredstava (privrednih subjekata koji poseduju viškove) i plasiranje novca subjektima kojima su sredstva neophodna. Banke formiraju kreditni potencijal na osnovu prikupljenih depozita. Ukupni plasmani banaka mogu se podeliti na dve velike grupe: „kreditne i nekreditne plasmane, koji se evidentiraju u aktivni bilansa banke i predstavljaju aktivne bankarske poslove”. (Dušanić, 2003, str. 173). Prema podacima koje je početkom 2010. godine objavio Bloomberg, sektor osiguranja je u uslovima svetske ekonomske krize pretrpeo gubitak od 261 milijardu dolara što je skoro pet puta manje u odnosu na bankarski sektor, 1,230 milijardi dolara (678.8 gubitak Sjedinjenih Američkih Država, a 489 milijardi dolara gubitak bankarskog sektora u Evropi). Posmatrano po regionima najveće gubitke pretrpelo je američko tržište osiguranja, čija se šteta procenjuje na 189 milijardi dolara, a sledilo ga je evropsko tržište (69 milijardi dolara) (OECD, 2010, str.12). Zaključno sa januarom 2010. godine najveće gubitke u sektoru osiguranja zabeležile su

osiguravajuće kompanije: AIG (rekordnih 98,2 milijarde dolara), ING Gropur N.V. (18,6 milijardi dolara), Ambac Financial Group Inc (12 milijardi dolara) i Aegon NV (10,7 milijardi dolara).

SLIKA 1. GUBITAK U POSLOVANJU BANKARSKOG I SEKTORA OSIGURANJA (U MLRD. USD) U SVETU ZAKLJUČNO SA JANUAROM 2011. GODINE



Izvor: OECD, *The Impact of the Financial Crisis on the Insurance Sector and Policy Responses*

Prvi vidljivi znaci svetske krize u centralnoj i istočnoj Evropi su uočeni u vidu pada likvidnosti i otežanih reformi finansijskih institucija. Na usporavanje privredne aktivnosti uticalo je i „povlačenje depozita stanovništva kod banaka, usporavanje kreditne aktivnosti banaka prema privredi i stanovništvu, povećanje troškova stranog finansiranja, jačanje pritiska na devizni kurs i povećanje kreditnog rizika” (Bošnjak, 2011, str. 14). Nedostatak kapitala je poskupeo finansijska sredstva, koja su već bila limitirana i time znatno usporio proizvodnju i ekonomski rast.

Podaci Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum*) za 2010. godinu pokazuju da je stabilnost bankarskog sektora (*Soundness of Banks*) Srbije na najnižem nivou u grupi zemalja centralne i istočne Evrope. Od ukupno 139 analizirane države, Srbija je prema kriterijumu stabilnost bankarskog sektora, u okviru stuba 8: Razvoj finansijskog tržišta (*8th Pillar: Financial Market Sophistication*) zauzela 115. mesto i tako pogoršala svoju poziciju u odnosu na prethodne dve godine (pad od 5 pozicija).

TABELA 1. INDEKS RASTA KONKURENTNOSTI, : STABILNOST BANKARSKOG SISTEMA U ZEMLJAMA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE

	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Srbija	110	110	115
Hrvatska	66	56	66
BiH	96	82	100
Crna Gora	64	72	94
Makedonija	102	79	78
Rumunija	74	74	97
Bugarska	80	102	105
Mađarska	81	100	90

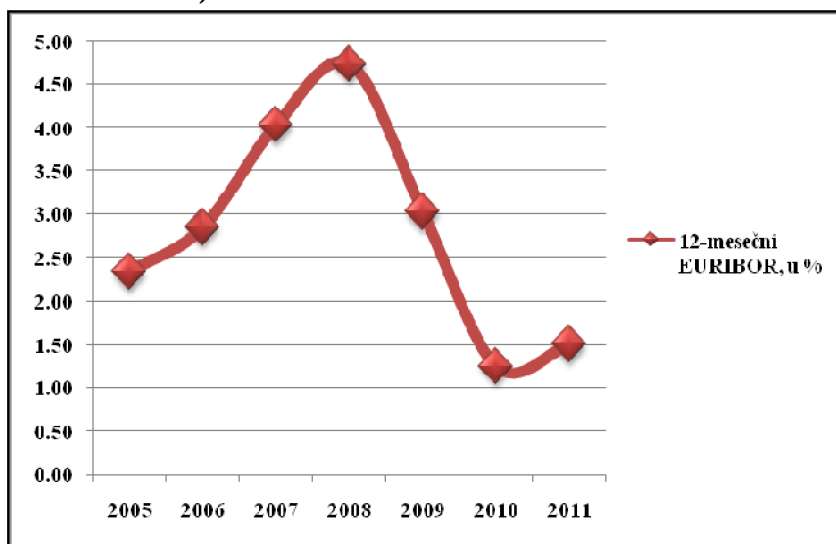
Izvor: *World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2010-2011*

U grupi zemalja centralne i istočne Evrope sve zemlje su u poređenju sa 2008. i 2009. godinom pogoršale rang (izuzetak je Hrvatska koja je u 2010. zadržala nivo iz 2008. godine). Jedino je Makedonija, u prethodnoj godini, uspeła da poboljša poziciju sa 79. na 78. mesto. Posle Srbije najlošije su bile kotirane Bugarska (105. pozicija), Bosna i Hercegovina (100. mesto) i Rumunija (97. pozicija).

3 Kretanje međubankarskih kamatnih stopa

Rast kamatnih stopa banka bio je jedan od prvih indikatora koji su „pretili” globalnoj ekonomiji. Jaz između kamatnih stopa, pod kojima su poslovne banke plasirale slobodna sredstva i referentnih kamatnih stopa evropskih centralnih banaka, vremenom je postajao sve veći sa produbljivanjem svetske ekonomske krize. Iako su centralne banke evropskih zemalja za vreme globalne recesije snižavale referentnu kamatnu stopu i međubankarsku kamatnu stopu euribor (*Euro Interbank Offered Rate*), interesantno je napomenuti da kamatne stope komercijalnih banaka nisu pratili ovaj trend (NBS, 2009.).

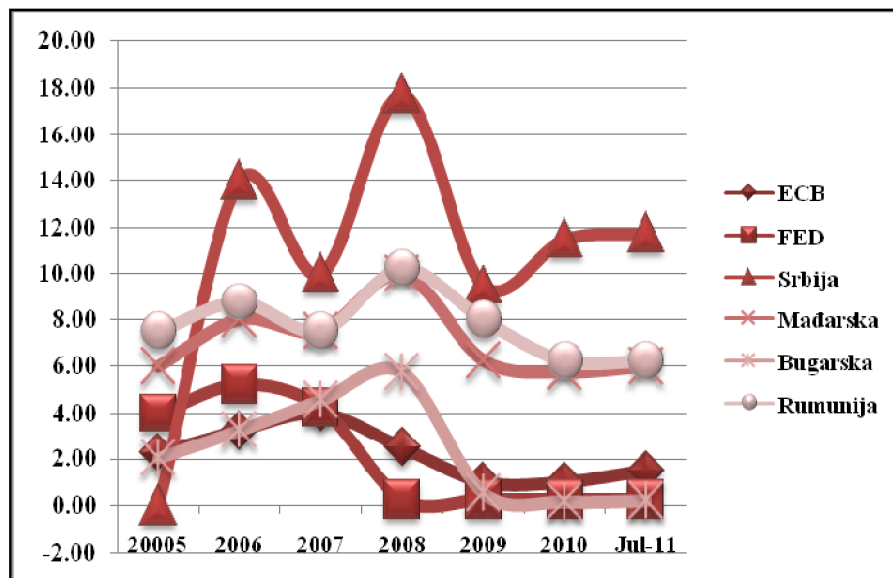
SLIKA 2. KRETANJE 12-MESEČNOG EURIBOR--A U PERIODU OD 2005. DO 2011. (RATE ON FIRST DAY OF THE YEAR)



Izvor: <http://www.euribor-rates.eu>

Međubankarska kamatna stopa, euribor, je sa početkom svetske ekonomske krize povećana sa 2.3% u 2005. godini na 4.0% u 2007. godini. Zbog velikog gubitka bankarskog sektora, kamatna stopa na međubankarskom tržištu novca na bazi kojih banke pozajmljuju novac jedna drugoj, doživela je veoma oštar kratkoročan rast, naročito u oktobru 2008. godine. Tada je 12-mesečni EURIBOR dostigao svoju najveću vrednost od 5.5%, da bi samo pola godine kasnije (u aprilu 2009) bio na najnižem nivou od početka krize (1.8%). Bez obzira na zabeležen pad EURIBOR-a, komercijalne banke koje posluju u regionu centralne i istočne Evrope nisu smanjile aktivne kamatne stope. Postavlja se pitanje zašto poslovne banke u uslovima recesije nisu sledile smernice centralnih banaka i pratile trend snižavanja aktivnih kamatnih stopa. Objašnjenje za održavanje visokog nivoa aktivnih kamatnih stopa pronalazimo u strukturi kamatne stope koja pored euribora (baznog dela) uključuje i stepen rizika zemlje. Povećanje kamatnih stopa je rezultiralo većem stepenu nedostupnosti kredita na prvom mestu zbog stepena rizičnosti ulaganja, nestašice kapitala, otežanog zaduživanja kod inostranih banaka i smanjenja broja *cross-border* kredita.

Referentne kamatne stope Evropske Centralne Banke (ECB) i Federalnih Rezervi (FED) do kraja 2007. godine kretale su se u rasponu od 4.00% do 4.25%. Sa nastupanjem recesije na finansijskom tržištu centralne banke su odlučile sa snize referentne kamatne stope i ublaže negativne efekte krize. Tako su FED i ECB oborile kamatnu stopu na 0.25% i 2.50%, respektivno. Američka centralna banka od početka 2008. godine do jula meseca 2011. nije menjala nivo referentne kamatne stope, što nije slučaj sa Evropskom centralnom bankom koja je referentnu kamatnu stopu u 2009. i 2010. godini držala na nivou od 1%, da bi je u julu 2011. povećala za 0.5 p.p.

SLIKA 3. KRETANJE REFERENTNIH KAMATNIH STOPA ECB, FED I ZEMALJA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE

Izvor: www.tradingeconomics.com

Za razliku od razvijenih privrednih sistema koji su u uslovima globalne recesije smanjivali referentne kamatne stope, Narodna banka Srbije je povećavala referentnu kamatnu stopu i tako se branila od inflatornih pritisaka koji bi mogli da izazovu makroekonomsku nestabilnost. Najviši nivo referentne kamatne stope na domicilnom finansijskom tržištu zabeležen je 2008. godine i iznosio je 17.75%. U 2009. godini Narodna banka Srbije je oborila referentnu kamatu stopu na 9.50%, da bi je u 2010. i julu 2011. godine povećala na 11.50% i 11.75%, respektivno. Pored Srbije visoke referentne kamatne stope u 2008. godini zabeležile su i centralne banke Rumunije (10.25%), Mađarske (10.00%) i Bugarske (5.77%).

Finansijski sektor Srbije i zemalja u regionu nije još uvek izašao iz recesije. Poverenje u bankarski sektor, ali i ceo finansijski sistem nije u potpunosti vraćeno, jer je u poslovanju finansijskih institucija još uvek prisutna visokorizična aktiva. Komercijalne banke zemalja centralne i istočne Evrope su negativne efekte svetske ekonomske krize ublažile restriktivnijom i opreznijom kreditnom politikom, strožijom klasifikacijom kreditnih i drugih potraživanja, povećanjem nivoa kapitala, održavanjem i planiranjem pozicije likvidnosti. Prema objavljenim studijama i analizama ekonomskih eksperata povratak poverenja građana u finansijski sistem moguć je sprovođenjem mera koje se baziraju na „osiguranju svih depozita u bankama, državnoj pomoći finansijskim institucijama u različitim oblicima, regulatornim merama ograničavanja primanja uprave i državnim garancijama za nove kredite privredi i bankama” (Bošnjak, 2011, str. 19)

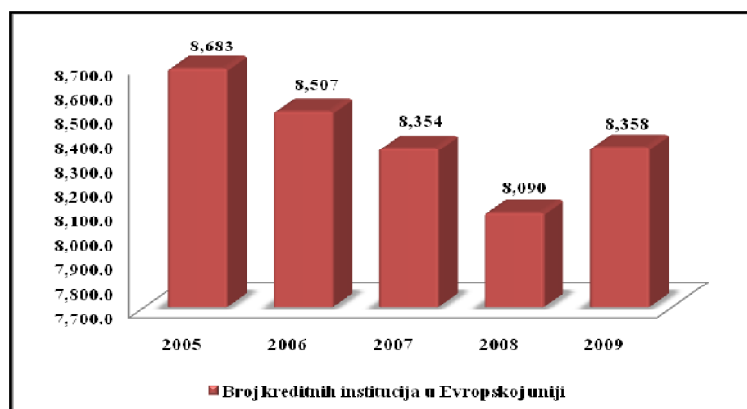
U zemljama u regionu u 2010. godini došlo je do postepenog ublažavanja negativnih ekonomskih kretanja i blagog oporavka ekonomskih aktivnosti u realnom sektoru. Razvoj bankarskog sistema koji je prethodnih par godina bio zaustavljen, od druge polovine 2010. godine pokazuje blagi oporavak kreditne aktivnosti, koji je nastavljen sve do avgusta 2011. godine kada je američka rejting agencija *Standard and Poor's* snizila kreditni rejting Amerike sa AAA na AA+. Pad svetskih berzanskih indeksa, nedotatak likvidnih sedstava, skok kamatnih stopa i mnogi drugi faktori mogli bi negativno da se odraze na bankarski sektor centralne i istočne Evrope. U slučaju pojave novog talasa recesije na globalnom finansijskom tržištu kapital bi postao skuplji i domaće banke bi se zaduživale pod nepovoljnijim uslovima, što bi se svakako odrazilo na formiranje aktivnih kamatnih stopa.

4 Merdžeri i akvizicije u bankarskom sektoru

Savremena finansijska tržišta karakteriše proces ukрупnjavanja finansijskih institucija kroz aktivnosti merdžera i akvizicija, gde one poprimaju karakter finansijskih konglomerata. Sa povećavanjem broja

merdžera i akvizicija u proteklih nekoliko godina u finansijskom sektoru Evropske unije došlo je do smanjenja broja kreditnih institucija (izuzetak je 2009. godina).

SLIKA 4. BROJ KREDITNIH INSTITUCIJA U EVROPSKOJ UNIJI U PERIODU OD 2005. DO 2009. GODINE



Izor: ECB, EU Banking Structures

Broj banaka se sa 8,638 u 2005. godini smanjio na 8,090 u 2008. godini, da bi u 2009. godini dostigao nivo iz 2007. godine.

Od ukupno 50,291 miliona evra ostvarenih transakcija u evropskom finansijskom sektoru, u 2010. godini, top 20 finansijskih transakcija su sa 30,513 miliona evra činile više od 60% ukupnih transakcija. Podaci iz tabele 2 pokazuju da je najviše merdžera i akvizicija izvršeno u bankarskom sektoru. Interesantno je napomenuti da su se u top 5 finansijskih transakcija u Evropi našle čak četiri banke i samo jedna osiguravajuća kompanija. Tako je prvo mesto sa 3,882 miliona evra zauzela Dutsche Bank AG koja je u septembru prošle godine preuzela 70% vlasništva Deutsch Postbank. Na drugoj poziciji se našla Vlada Irske koja je za 3,818 miliona evra izvršila akviziciju i preuzela 91% vlasništva Allied Irish Bank, dok je treće mesto zauzela finansijska institucija Resolution Limited koja je sa 3,330 miliona evra preuzela vlasništvo nad životnim i penzionim osiguranjem u okviru grupacije AXA SA.

TABELA 2. TOP 20 TRANSAKCIJA U EVROPSKOM FINANSIJSKOM SEKTORU U 2010. GODINI

Vreme transakcije	Ime targeta	Zemlja targeta	Ime akvizitora	Zemlja akvizitora	Vrednost (Eur, mil.)
Septembar	Deutsche Postbank (70%)	Nemačka	Deutsche Bank AG	Nemačka	3,882
Decembar	Allied Irish Banks (91%)	Irska	Vlada Irske	Irska	3,818
Jun	AXA SA (UK životno i penziono osiguranje)	Velika Britanija	Resolution Limited	Velika Britanija	3,330
Septembar	Bank Zachodni WBK (70%)	Poljska	Banco Santander SA	Španija	3,088
Avgust	RBS Global Merchant Services	Velika Britanija	Advent International Corp; Bain Capital Inc	SAD	2,290
Avgust	Royal Bank of Scotland-318 UK branches	Velika Britanija	Banco Santander SA	Španija	1,992
Maj	KBL European Private Bankers SA	Luksemburg	The Hinduja Group	Indija	1,350
Mart	BNP Paribas Luxembourg SA (47%)	Luksemburg	BGL BNP Paribas	Luksemburg	1,339
Februar	RBS Sempra Commodities LLP (European and Asian operations)	Velika Britanija	JPMorgan Chase&Co	SAD	1,235
Oktobar	Bluebay Asset Management	Velika Britanija	Royal Bank of Canada	Kanada	1,114
Oktobar	Brit Insurance Holdings	Velika Britanija	Achilles Group	Holandija	965
Jul	Societe Marseillaise de Credit SA	Francuska	Societe Generale	Francuska	872

Jul	KBC- Bonds&Equity Derivatives	Belgija	Daiwa Securities	Japan	797
Februar	Cassa i Risparmio della Spezia (80%)	Italija	Credit Agricole	Francuska	740
Jun	Banco Guipuzcoano	Španija	Banco de Sabadell SA	Španija	737
Septembar	FIH Erhvervsbank A/S	Danska	ATP, PFA Pension, Folksamgruppen, CP Dyving&Co A/S	Danska	671
April	Citibank Internacional plc	Švedska	Marginalen AB	Švedska	640
Februar	Pantheon Ventures Limited	Velika Britanija	Affiliated Managers Group Inc	SAD	564
Jul	SEB AG- German retail banking operations	Nemačka	Banco Santander SA	Španija	555
Junuar	Atradius Group (36%)	Nemačka	Grup Catalana Occidente SA, INOC SA	Španija	537
				Top 20 transakcija	30,513
				Druge	19,778
				Ukupno za Evropu	50,291

Izvor: PricewaterhouseCoopers:European Financial Services M&A news and views

Interesovanje zapadnoevropskih banaka za bankarski sektor centralne i istočne Evrope prisutno je poslednjih dvadesetak godina. Ovaj region je posato interesantan i privlačan stranim investitorima, jer je pružao nove poslovne i razvojne šanse kao i mogućnost uvećanja finansijske aktive. U ovom delu Evrope na bankarsko tržište najpre ulaze austrijske, nemačke i italijanske banke koje preuzimaju kreditne institucije u Češkoj, Hrvatskoj, Mađarskoj i Poljskoj. Ekonomska kriza je pokrenula pitanje validnosti neoklasične paradigme, dokazujući da je „nevidljiva ruka” tržišta nestala, pri čemu je „vidljiva ruka” države sve prisutnija. Ekonomisti se intenzivno bave uzrocima koji su doveli do aktuelne krize, kao i mogućim putevima kojim će se dalje kretati glavni tok ekonomske teorije, pri čemu su mišljenja podeljena i različita. (Marjanović, 2010, str.19)

5 Zaključak

Svetska ekonomska kriza preko finansijskih institucija, na prvom mestu banaka koje su bile prisutne na američkom finansijskom tržištu, prelila u Evropu i smanjila raspoloživa finansijska sredstva, koja su izazvala pad likvidnosti u svetu, poskupljenje kredita i usporavanje globalnog privrednog razvoja. Ključne posledice krize ogledaju se u povećanju nivoa nelikvidnosti, padu proizvodnje i izvoza, velikom broju finansijskih institucija (naročito banaka) koje su bankrotirale, milionima ljudi koji su ostali bez radnog mesta kao i smanjenju stope zaposlenosti. Posledice svega prethodno navedenog su pad životnog standarda i porast stope siromaštva na globalnom nivou.

Bankarski sektor predstavlja najznačajniji segment finansijskog sistema zemalja centralne i istočne Evrope i kao takav je nosilac finansijske strukture. Najznačajnija uloga bankarskog sektora u poslovanju je posredovanje (intermedijacija) i preuzimanje rizika poslovanja. Pored klasičnih rizika: kreditni rizik, rizik likvidnosti, rizik kamatnih stopa, u svetu su danas usled pojave globalizacije, prisutni i novi oblici rizika: rizici deviznih kurseva, rizici novih bankarskih operacija, tržišni rizici i drugi oblici rizika.

Poverenje u bankarski sektor, ali i ceo finansijski sistem nije u potpunosti vraćeno, jer je u poslovanju finansijskih institucija još uvek prisutna visokorizična aktiva. Komercijalne banke zemalja centralne i istočne Evrope su negativne efekte svetske ekonomske krize ublažile restriktivnijom i opreznijom kreditnom politikom, strožijom klasifikacijom kreditnih i drugih potraživanja, povećanjem nivoa kapitala, održavanjem i planiranjem pozicije likvidnosti. Prema objavljenim studijama i analizama ekonomskih eksperata povratak poverenja građana u finansijski sistem moguć je sprovođenjem mera koje se baziraju na osiguranju svih depozita u bankama, državnoj pomoći finansijskim institucijama u različitim oblicima, regulatornim merama ograničavanja primanja uprave i državnim garancijama za nove kredite privredi i bankama. Ako je verovati

statističkim podacima Međunarodnog monetarnog fonda ohrabruje činjenica da svet postepeno izlazi iz finansijske krize. Ekonomski analitičari MMF za narednih par godina prognoziraju pozitivan trend i rast bruto domaćeg proizvoda.

6 Literatura

- Bošnjak M. 2011. *Globalna finansijska i ekonomska kriza i njen uticaj na privredu i finansije Srbije*, Ministarstva finansija Republike Srbije, Beograd, str. 19
www.mfin.gov.rs/download/pdf/ekonomska_istrazivanja/studije/Kljucne%20makroekonomske%20neravnoteze.pdf [Datum pristupa: 15. III 2013].
- Bošnjak M. 2011. *Ključne makroekonomske neravnoteže kao izazov ekonomske politike*, Ministarstvo finansija Republike Srbije, str.14
www.mfin.gov.rs/download/pdf/ekonomska_istrazivanja/studije/Kljucne%20makroekonomske%20neravnoteze.pdf [Datum pristupa 25. VI 2013].
- Dušanić J. 2003. *Poslovno bankarstvo*, Consseco Institut, S. Sarajevo-Beograd.
- Marjanović G. 2010. *Uticaj ekonomske krize na glavni tok ekonomske misli*, Ekonomski horizonti, 2010, No. 12.
- Mishkin F. 2005. *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, Haper Collins, New York.
- Narodna banka Srbije, septembar 2008, *Izveštaj o stanju u finansijskom sistemu*, www.nbs.rs, [Datum pristupa 5.V 2013]
- OECD, April 2010. *The Impact of the Financial Crisis on the Insurance Sector and Policy Responses*, , str.12, www.oecd.org/dataoecd/42/51/45044788.pdf, [Datum pristupa 25. VI 2013]
- PricewaterhouseCoopers, February 2011. *European Fnancial Services M&A news and views*,<http://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/european-fs-ma0211.html>
- World Economic Forum,2010. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*.
<http://www.euribor-rates.eu/euribor-rate-12-months.asp>
www.tradingeconomics.com.

РАЧУНОВОДСТВЕНИ ОБУХВАТ ЈАВНО-ПРИВАТНОГ ПАРТНЕРСТВА

Accounting Scope Of The Public-Private Partnership

Ведрана Вуковић

Средњошколски центар „Љубиша Младеновић“

Влада РС, Министарство науке и технологије

Телефон: +387 065 858 650; E- mail: vedrana-vukovic@hotmail.com

Сажетак

Последњих година је концепт јавно-приватног партнерства постао атрактиван начин финансирања, изградње, коришћења и одржавања инфраструктуре јавног сектора, као изградње и реконструкције индустријских капацитета у сврху задовољавања јавних потреба.

Дугорочна пословна сарадња приватног сектора и јавних институција има за циљ искориштавање управљачких и финансијских ресурса приватног сектора, који представљају значајно ограничење са аспекта Владе или локалне самоуправе. Организациона структура таквог партнерства представља формални систем одговорности којим су дефинисане појединачне позије субјеката, и њихове узајамне обавезе. Тиме долази до дистрибуције одговорности везаних за обезбјеђење потребних ресурса, алокације ризика међу субјектима, и реализације пројекта намијењеног задовољавању потреба јавног сектора. У раду је представљено рачуноводствено евидентирање уговора о јавно-приватном партнерству код јавног и приватног сектора као и различити облици трансакција између поменутих сектора.

Сваки од модела ЈПП се на различит начин приказује у рачуноводственој евиденцији код јавног и приватног сектора. Успјешно одабран модел јавно-приватног партнерства је онај код кога је извршена дистрибуција обавеза, одговорности и ризика према оном субјекту који њима може најефикасније управљати. С тога је неопходно обезбједити адекватан надзор и регулацију обавеза преузетих уговором. Владин сектор који разматра могућности за покретање јавно-приватног партнерства треба да размотри и техничку, финансијску, економску и правну изводљивост пројекта а у циљу усаглашавања интереса Владе са интересима приватног сектора.

Задовољавањем ових предуслова постиже се крајњи циљ партнерства, а то је повећање ефикасности пројекта анагажовањем ресурса који су у власништу приватног сектора. Ту се прије свега мисли на капитал и знање засновано на иску²⁸ству у одређеној пословној области.

Кључне ријечи: јавно-приватно партнерство, јавна потреба, модел јпп, ризик, рачуноводствена евиденција јпп

Summary

In recent years, the concept of public-private partnership has become an attractive way of financing, construction, use and maintenance of the infrastructure of the public sector, as well as construction and reconstruction of industrial capacities in order to meet public needs. Long-term business cooperation between the private sector and public institutions aims at the exploitation of the management and financial resources of the private sector which represent a significant limitation in terms of the Government or the local government. The organisational structure of such a partnership represents a formal system of responsibility which defines the

individual positions of entities and their mutual obligations. This leads to the distribution of responsibilities related to the provision of required resources, the allocation of risk among the subjects, and the realisation of the project intended for meeting the needs of the public sector. The paper represents the accounting recording of the agreements on public-private partnerships in public and private sectors, as well as different forms of transactions between the above mentioned sectors. Each of the PPP model in the accounting records of public and private sector is presented in a different way. Successfully selected model of the public-private partnership is the one in which the distribution of commitments, responsibilities and risks to the entity that can most effectively manage is made. Therefore, it is necessary to provide adequate supervision and regulation of contractual commitments. The government sector, which considers options to launch a public-private partnership, should consider technical, financial, economic and legal feasibility of the project in order to harmonise the interests of the Government with the interests of the private sector.

Keywords: public-private partnership, public needs, the PPP model, risk, accounting records of the PPP

1 Увод

Потреба за све већим улагањем у јавну инфраструктуру ради повећања ефективности јавног сектора и побољшања његових услуга је све евидентнија. Јавна инфраструктура и услуге јавног сектора често нису у могућности да прате повећање стандарда државе, нити да одговоре са пружањем услуга одређеног квалитета.

Средства која се остварују путем буџета нису довољна за финансирање свих функција које се налазе у надлежности локалних заједница. Анализирајући велики број неријешених питања, као што су: комунална инфраструктура, социјална издвајања, незапосленост, гашење привредних субјеката, неусловни простори здравствених и образовних установа, можемо увидјети под каквим је свим притисцима изложен буџет јавног сектора. Да би локалне заједнице, у складу са својим законским обавезама и надлежностима, могла извршавати своје обавезе, намеће се потреба изналажења додатних извора финансирања појединих пројеката. Једно од могућих рјешења је кооперација јавног и приватног сектора, која подразумијева иновирање начина досадашњег пружања услуга. Овај облик финансирања је тек у зачетку развоја у РС.

Основ за развој овог облика сарадње обухвата разумијевање самог појма јавно-приватног партнерства, његових могућих облика, модификација и карактеристика, те препознавање модела који ће дати најбоље перформансе примјеном на конкретном случају.

2 Појам и облици јавно –приватног партнерства

Почети развоја јавно-приватног партнерства датирају још из времена Римског царства када су се на новоосвојеним подручјима поједини објекти од јавног интереса (на примјер, тржнице) градили уступањем радова приватним предузећима уз надзор римског Сената. У 19. вијеку партнерство јавног и приватног сектора било је заступљено и у подручју изградње комуналне инфраструктуре (Француска и Велика Британија).

Партнерство јавног и приватног сектора (*Public – Private Partnership – JPP*) је споразум између државних субјеката и приватног улагача у којем је приватном партнеру повјерено обављање појединих функција у реализација пројекта (пројектовање и планирање, изградња, финансирање, управљање и одржавање, наплата прихода).

Поред овог општег начина дефинисања, ЈПП је могуће дефинисати у ужем и ширем смислу.

Уже посматрано, кључна идеја партнерства садржана је у сарадњи, при чему партнери задржавају независне идентитете, али учествују у реализацији заједничких циљева и резултата пословања. Шира дефиниција, подразумијева не само заједничке, већ и комплементарне циљеве интересних страна у пројекту или програму, успостављајући партнерски однос. Као примјер може послужити концесија, будући да за изградњу и управљање аутопутем има другачије циљеве и

значење за приватни, а другачије за јавни сектор. Из дефиниција произилазе одређене заједничке карактеристике ЈПП, као што су:

- јавно-приватно партнерство се увијек односи на кооперацију два или више субјеката (од којих је најмање један субјекат јавног карактера);
- сваки субјекат је принципал;
- однос је дугорочан, стабилан и заснован на обостраним или комплементарним користима;
- субјекти преносе материјалне или нематеријалне ресурсе на партнерство;
- ризик и одговорност се дистрибуирају на све учеснике у партнерству и
- дефинисаној накнади коју јавни партнер плаћа приватном партнеру.

Јавно-приватно партнерство се најчешће јавља у два основна облика:

- уговорни облик јавно-приватног партнерства, гдје се партнерство између јавног и приватног сектора заснива искључиво на уговорном односу и
- институционални облик јавно-приватног партнерства, који укључује сарадњу између јавног и приватног сектора у оквиру посебног правног субјекта.

Под појмом **уговорног облика** ЈПП-а подразумева се партнерство засновано искључиво на уговорном односу између различитих субјеката. Овај облик обухвата мноштво модела у којима се један или више пројеката, већег или мањег обима, додјељују приватном партнеру, што може укључити у осмишљавање, пројектовање, финансирање, извођење радова, обнову, кориштење добара или пружања услуга. **Уговорни облик** обухвата два основна модела:

- Концесиони облик ЈПП, код којег приватни партнер наплаћује услуге од крајњег корисника, а да се истовремено налази под контролом јавног партнера;
- ПФИ модел (*Private Finance Initiative*) код којег приватни партнер наплаћује достављене јавне услуге од јавног партнера у облику закупа, који може бити или фиксни или промјенљив током времена, те евентуално умањен, што зависи од квалитета испоручене услуге.

Институционални облик ЈПП-а укључује сарадњу између јавног и приватног партнера посебним пословним системом. Овај облик партнерства подразумева оснивање заједничке институције јавног и приватног сектора (привредног друштва) које је у заједничком власништву јавног партнера и приватног партнера, при чему привредно друштво има задатак да испоручи производ или обави одређену услугу у корист јавног интереса.

Поред два основна модела постоји још низ уговорних облика јавно-приватног партнерства, гдје приватни партнер пројектује, финансира и изграђује објекат (према спецификацији јавног сектора), управља њима, а после уговорног периода враћа га у власништво држави. По истеку уговора може се склопити нови уговор са истим или другим приватним партнером који објекта узима у најам.

Најчешћи модели који се убрајају у ову групу су:

- BOT (Build, Operate, Transfer) – изградња, управљање, пренос;
- BTO (Build, Transfer, Operate) – куповина, изградња, управљање;
- BOO (Build Own, Operate) – изградња, власништво, управљање;
- BBO (Buy, Build, Operate) – куповина, изградња, управљање;
- PFI (Private Finance Initiative)²⁹.

²⁹ http://www.pravst.hr/dokumenti/zbornik/200889/zb200803_603.pdf,

2.1 Учешће приватног капитала у финансирању јпп

Идеја да се приватни капитал укључи у реализацију јавних пројеката условила је појаву јавно-приватног партнерства. Јавно-приватно партнерство као модел финансирања се најчешће примјењује при финансирању капиталних пројеката од јавног значаја као што су: ауто-путеви и путни објекти (мостови, тунели) са могућом наплатом кориштења, затим жељезничке пруге, луке, аеродроми, гасоводи, рафинерије, постројења за производњу електричне енергије, друштвена инфраструктура (болнице, школе, затвори, друштвени објекти са различитим намјенама за одређене категорије становништва), комунална инфраструктура (водоводна мрежа, третман отпадних вода, одлагање отпада) и објекти кориштени од стране владиних институција и других специјализованих услужних сектора.

Мотив учешћа приватних субјеката у реализацији инфраструктурних пројеката је одговарајућа финансијска стопа повраћа на инвестирани капитал, која треба да је пропорционална оном што је могуће зарадити улагањем у алтернативне пројекте сличног ризика. Партнерство јавног и приватног сектора предствља споразум између државног субјекта (Влада или локална заједница) и приватног субјекта у којем је приватном партнеру повјерено обављање појединих функција у реализацији пројекта (пројектовање и планирање, изградња, финансирање, управљање и одржавање, наплата прихода). Уласком у овај облик сарадње освајују се користи попут могућности приватног сектора да обезбједи погодније опције дугорочног финансирања те осигурања таквог финансирања на много бржи и флексибилнији начин.

Пројекти настали по основу улагања јавног и приватног капитала у директној су вези са учешћем приватног капитала, али уз одобрење и гаранције Владе, па све до улагања у којима су партнери из приватног сектора препознати као финансијска потпора држави у финансирању пројеката. Укључивање приватног сектора постаје све учесталије нарочито у области инфраструктурних пројеката, гдје је област транспортних пројеката, можда, најочигледнији примјер такве форме партнерства. Наплатне рампе, мостови, аеродроми и жељезнице акумулирају довољно прихода од провизија које плаћају корисници да су довољно атрактивни приватном сектору, од круцијалног су значаја за развој једне заједнице.

2.2 Предности и недостаци развоја јпп

Сваки облик финансирања има своје предности и недостатке у зависности од интересних односа повјериоца, инвеститора и јавног сектора, односно законитости функционисања пословног система и његових специфичности у односу на друге пословне системе у погледу структуре извора финансирања, рока поврата уложених средстава и сл.

Сада ћемо се осврнути на упоредни приказ предности и недостатака традиционалног модела финансирања и финансирања пројеката путем ЈПП.

Предности су сљедеће:

ТРАДИЦИОНАЛНО ФИНАНСИРАЊЕ	ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО
управљачка овлашћења су искључиво у надлежности јавног сектора, законитости функционисања пословног система и његове специфичности у односу на друге пословне системе, у погледу структуре извора финансирања су прецизно дефинисани.	бржа изградња инфраструктуре, нижи трошкови градње уз смањивање трошкова током реализације пројекта, јавном сектору се оставља простор да се више бави својим изворним функцијама које није могуће пренијети на приватни сектор, ризик се оптимализује, виши квалитет услуга, пошто је наплата везана за постизање унапријед одређених стандарда.

Недостаци који се јављају традиционалним финансирањем и финансирањем путем развоја ЈПП, су сљедећи:

ТРАДИЦИОНАЛНО ФИНАНСИРАЊЕ	ЈАВНО-ПРИВАТНО ПАРТНЕРСТВО
велика диспропорција између могућности задуживања јавног сектора и потреба за јавним добрима и услугама, јавни сектор има законско ограничење задуживања до одређене висине, раста потреба за инфраструктурним добрима, државна или локална власт се налази у улози инвеститора и сноси ризик изградње у цјелини.	улагање у пројекте јавне инфраструктуре је сложено, скупо и захтијева ангажовање значајног капитала, приватни сектор заснива оправданост улагања на висини приноса на уложена средства, што доводи до стварања ризика проналажења инвеститора, ЈПП је поприлично непознато подручје за стручну и ширу јавност, јавља се ризик нераумијевања и лошег избора опција и примјене.

2.3 Циљеви јавно-приватног партнерства

Циљеви који се желе постићи уговарањем јавно-приватног партнерства састоје се у сљедећем:

- Унапређење доступности и квалитета јавних услуга које добија крајњи корисник;
- Уговарање и извођење већег броја пројеката;
- Подјела ризика између приватног и јавног сектора, ради ефикаснијег кориштења средства прореских обвезника;
- Искоришћавање веће ефикасности приватног сектора, којом се омогућава ефикасније грађење те боље управљање изграђеним пројектима од јавног сектора;
- Стварање додатне вриједности кроз спајање ресурса, напора и знања приватног и јавног сектора;
- Повећање продуктивности, тржишног такмичења, рационалног кориштења привредних капацитета приватног и јавног сектора;
- Транспарентност у избору и уговарању, проналажењу нових рјешења у изградњи и одржавању јавне инфраструктуре;
- Средњорочна и дугорочна стимулација привредне активности;
- Рационално кориштење јавних средстава на добробит свих јавних служби.

2.4 Ризици ЈПП

При успостављању партнерских односа планирани ризици се увијек дијеле између приватног и јавног сектора, а процјена ризика је један од кључних елемената анализе пројеката и оправданости уласка у аранжмане ЈПП. Ови ризици најчешће обухватају:

- ризик изградње
- ризик расположивости
- ризик потражње
- оперативни
- ризик одржавања и сл.

Ризици који су обухваћени Законом о ЈПП-у и који најчешће опредјељују правилан рачуноводствени обухват трансакција из уговора о ЈПП су:

- ризик изградње
- ризик доступности и
- ризик потражње.

Ризик изградње обухвата ризике повезане са укључивањем имовине у ЈПП (нпр. кашњење у испорукама, непоштовање рокова завршетка радова и сл.), повећање стопе инфлације изнад планиране, повећање трошкова изградње које може довести у питање укупну профитабилност пројекта. Са технолошког становишта, ризик подразумеива техничке елементе поступка изградње

(нпр. ако се у току изградње утврди да постојећа техничко-технолошка конструкција не омогућује несметану употребу).

Ризик доступности односи се на вјероватност да ће пројекат располагати потребним количинама сировина у току периода експлоатације. Кредитори траже независне анализе и процјене извора и расположивости сировина током експлоатације, како би били сигурни у успјешност пословања.

Ризик потражње зависи од потражње за јавним услугама у току трајања уговора у односу на очекивану потражњу дефинисану у тренутку закључивања уговора. Ова врста ризика има шири утицај и често је присутна у развијеној тржишној економији. Након што се објекат заврши и почне да функционише планираним капацитетом, очекивана стопа поврата на уложени капитал инвеститора може да буде доведена у питања ако дође до промјене услова на тржишту.

3 Рачуноводствени обухват уговора о јпп

Сарадња јавног и приватног сектора у оквиру јавно-приватног партнерства заснива се на два облика:

- партнерство засновано искључиво на уговорним везама,
- институционални облик ЈПП, што подразумева сарадњу у циљу формирања новог привредног друштва.

Уговор о јавно-приватном партнерству је двострани правни акт склопљен између јавног и приватног партнера, којим се у сврху провођења пројекта јавно-приватног партнерства уређују права и обавезе уговорних страна, у складу са Законом о облигационим односима. Уговор, чији је предмет пружање крајњим корисницима јавних услуга из оквира надлежности јавног партнера, у складу са чланом 13. став 3. Закона, мора садржавати следеће одредбе :

- увод,
- уговорне стране,
- дефиниција појмова,
- сврха и предмет уговора,
- права и обавезе јавног и приватног партнера као уговорних страна,
- вријеме на које је уговор склопљен,
- имовинска права уговорних страна,
- јасну идентификацију ризика и подјелу ризика између јавног и приватног партнера,
- начин и услове обезбјеђења финансијске конструкције пројекта, као и услове под којим финансијске институције могу учествовати у пројекту,
- финансијске гаранције,
- начин и услове плаћања,
- догађаји који могу проузроковати штету и начин поступања уговорних страна у случају њиховог настанка,
- регулисање пореских обавеза,
- последице неиспуњења уговорних обавеза,
- дефинисање власништва по престанку важења уговора,
- минималне стандарде који ће се примијенити при пројектовању, те стандарде простора и квалитете услуга,
- право надзора од стране јавног партнера,
- виша сила,
- раскид уговора,
- уговорне казне,
- заштита животне средине,
- слање обавјештења током уговорног раздобља,

- заштита интелектуалног власништва, пословне тајне и тајност података,
- подуговарање,
- рјешавање спорова произашлих из уговора, Јавно-приватно партнерство у Републици Српској
- салваторна одредба,
- ступање уговора на снагу и
- обавезу уговарања ревизије уговора након одређеног временског периода.

Саставни дио уговор су и:

- рјешење о избору приватног партнера,
- извод из судског регистра, акт о оснивању или статут приватног партнера,
- гаранција за извршење уговора и
- пословни план приватног партнера.

Рачуноводствени обухват уговора о ЈПП чине четири рачуноводствена модела:

- концесиони модел јавно-приватног партнерства,
- модел заснован на приватној финансијској иницијативи и уговору између јавног и приватног партнера, гдје приватни партнер може саградити грађевински објект у свом власништву ради пружања неке јавне услуге. У том случају, јавни сектор плаћа закуп изграђеног грађевинског објекта заједно са услугама које пружа приватни инвеститор. Предмет објекта се евидентира у књиговодству јавног партнера као имовина прибављена путем финансијског лизинга, а након истека уговореног периода као имовина у властиштву јавног партнера;
- модел заснован на приватној финансијској иницијативи и уговору између јавног и приватног партнера, гдје се предмет објекта евидентира у књиговодству приватног партнера, а јавни партнер дату имовину евидентира у књиговодству као имовину прибављену путем оперативног лизинга и прати кроз своју ванбилансну евиденцију све до истека уговорног периода, када је може пренијети у свој биланс и третирају као имовину у власништву;
- модел који обухвата имовину изграђену по основу уговора о ЈПП, а која се укључује у биланс намјенски основаног привредног друштва које се налази под заједничком контролом јавног и приватног партнера, а коју јавни партнер након истека уговореног рока може да пренесе у свој биланс.

Према моделу приватне финансијске иницијативе, приватни партнер може саградити грађевински објект у свом власништву ради пружања неке јавне услуге. У том случају, јавни сектор плаћа закуп изграђеног објекта заједно са услугама које пружа приватни партнер. Предметни објект може бити укључен у билансну активу приватног сектора или у билансну активу јавног сектора, што у овом случају утиче на висину задуживања јавног сектора.

На сличном принципу заснива се и подјела на оперативни и финансијски лизинг.

Закупнина објекта и услуга коју плаћа јавни партнер по моделу приватне финансијске иницијативе сматра се оперативним лизингом. Да би аранжман ЈПП био оперативни лизинг, приватни партнер, према Уговору о ЈПП, сноси ризик грађења грађевинског објекта и најмање један од следећа два ризика:

- ризик расположивости изграђеног капацитета у смислу његовог обима и квалитета или
- ризик потражње.

Вриједност инвестиције у грађевински објект и износ кредита у вези са изградњом објекта евидентирају се у билансу приватног партнера.

Вриједност пројекта се од стране јавног сектора не сматра инвестицијом, већ се третира као оперативни закуп, тј. као куповина услуга које пружа приватни партнер.

У случају да се јавни сектор појављује у улози наручиоца инвестиција и сноси ризик изградње и ризик расположивости или ризик потражње, вриједност пројекта се третира као инвестиција јавног сектора и евидентира се у његовој рачуноводственој евиденцији. Такав облик инвестиције сматра се финансијским лизингом.

Разлике у облицима удруживања средстава зависе првенствено од врсте ризика који преузимају партнери у конкретном случају. У зависности од задуживања (дуга) јавног сектора, пројекти ЈПП се класификују према врсти преузетог ризика.

Код пројеката који су предмет ЈПП потребно је разликовати облике удруживања код којих се јавни објект финансира из кредитних средстава, тада се средство евидентира у билансу јавног сектора и оне код којих се јавни објект финансира лизингом, тада се средство евидентира у ванбилансној евиденцији. Сношење ризика, односно власништво, одређује да ли се нешто евидентира билансно или ванбилансно, тј. да ли се ради о оперативном или финансијском лизингу. Рачуноводствени обухват ЈПП у којем јавни партнер сноси ризик изградње и ризик расположивости или ризик потражње. Ако јавни партнер сноси ризик изградње и ризик расположивости изграђене имовине или ризик потражње за одређеним јавним услугама, имовина прибављена по основу уговора о ЈПП представља имовину јавног сектора током цјелокупног периода трајања уговора и након њега. Рачуноводствени обухват ЈПП кроз облике финансијског и пословног закупа, приказаћемо на следећи начин:

Рачуноводствени обухват финансијског закупа у финансијским извјештајима закупца

Под **финансијским закупом** подразумева се сваки закуп којим се на закупца преносе сви ризици и користи повезани са власништвом над закупљним средством. Право својине може се пренијети са закуподавца на закупца по истеку уговореног периода закупа. Прибавље средства по основу финансијског закупа, закупца у својим билансима стања признаје као средство и обавезу у износима који су на почетку трајања лизинга једнаки фер вриједности средства која су предмет лизинга или по садашњој вриједности минималних плаћања закупа, уколико је она нижа. Сви инцијални директни трошкови закупца додају се износу који се признаје као средство. Почетак трајања закупа је датум од којег корисник лизинга има право да користи средство које је предмет закупа. То је датум инцијалног признавања закупа, тј. признавање средстава, обавеза, прихода или расхода који настају као резултат закупа. Минимална плаћања закупа су плаћања током трајања закупа која се захтијевају или се могу захтијевати од закупца, искључујући потенцијалне закупнине, трошкове за услуге и порезе које треба да плати давалац закупа. Фер вриједност је износ за који се неко средство може размијенити или обавеза измирити између упознатих, вољних страна у оквиру трансакције. Инцијални директни трошкови су инкрементални трошкови који се могу директно приписати преговарању и закључивању закупа осим трошкова који су настали код произвођача или посредника даваоца закупа.

Трансакције се рачуноводствено обухватају и представљају у складу са њиховом суштином и финансијском реалношћу. Код финансијског закупа *суштина и финансијска реалност* подразумева да корисник закупа стиче економске користи од коришћења средства које је предмет закупа у току његовог економског вијека у замјену за прихватање обавезе, да на почетку лизинга, за то плати износ који је приближно једнак фер вриједности средства и одговарајућу финансијску накнаду.

Ако се ове трансакције не би исказивале у извјештају о финансијској позицији закупца, економски ресурси и ниво обавеза субјекта били би потцјењени, што доводи до трансформисања финансијских показатеља. Финансијски закуп је неопходно евидентирати у извјештају о финансијској позицији закупца као *средство и као обавезу за будућа плаћања*. На почетку трајања закупа у извјештају о финансијској позицији *средство и обавеза* за будућа плаћања закупа признају се у истом износу, изузев иницијалних директних трошкова закупца који се додају износу који се признаје као средство. *Обавезе* које постоје по основу средстава која су предмет закупа не треба презентовати у финансијским извјештајима као *одбитне ставке* од средстава која су предмет закупа.

Иницијални директни трошкови, који се приписују активностима које у финансијском закупу обавља купац, укључују се у износе који се признаје као средство.

Финансијски закуп проузрокује повећање трошкова амортизације за средства која се амортизују, ако и финансијске расходе у сваком обрачунског периода. Износ амортизације средства које је предмет закупа алоцира се на сваки обрачунски период у току очекиваног времена коришћења средства. Ако корисник закупа стиче право власништва до краја трајања закупа, период очекиваног коришћења представља корисни вијек средства, у супротном средство се амортизује током краћег периода од трајања закупа или корисног вијека средства. *Збир трошкова амортизације средства које је предмет закупа и финансијских расхода за период није једнак износу обавеза за плаћање закупа за тај период.* С тога није неопходно да се обавезе по основу закупа једноставно признају као расход у билансу успеха.

Рачуноводствени обухват пословног (оперативног) закупа у финансијским извјештајима закупца

У финансијским извјештајима закупца, плаћање закупа се признаје као *расход*, по праволинијској основи током трајања закупа. Плаћање закупа обухвата и трошкове услуга као што су осигурање и одржавање средства које је предмет закупа.

Рачуноводствени обухват финансијског закупа у финансијским извјештајима закуподавца

Закуподавац у својим финансијским извјештајима, средства која су предмет финансијског закупа приказује их као *потраживање у износу једнаком нето инвестирању у закуп*. Код финансијског закупа закуподавац преноси све ризике и користи својствене правном власништву и на тај начин признаје потраживање по основу закупа као *исплату главнице и приход од финансирања* да би рефундирао и остварио корист од своје инвестиције и услуга. Иницијални директни трошкови који се јављају код закуподавца су: провизије, адвокатске накнаде и интерни трошкови. Ови трошкови се укључују у износ потраживања по основу финансијског закупа и умањују износ прихода остварен током трајања закупа. Иницијални директни трошкови не обухватају индиректне трошкове, као што су: општи режијски трошкови и трошкови маркетинга. Из иницијалних директних трошкова искључују се трошкови које направи произвођач или закуподавац посредник у вези са преговарањем и закључивањем уговора о закупу. Трошкове које направи произвођач или закуподавац посредник у вези са преговарањем и закључивањем уговора о закупу, признају се као *расход у периоду када се признаје добитак од продаје*. Финансијски закуп средства од стране произвођача или закуподавца посредника, узрокујује двије врсте прихода:

- добитак или губитак који је једнак добитку или губитку од директне продаје средства које је предмет закупа, по уобичајним продајним цијенама;
- приход од финансирања током трајања закупа.

Приход од продаје који произвођач или закуподавац признаје на почетку трајања закупа представља фер вриједност средства или ако је она нижа, садашњу вриједност минималних плаћања закупа која се ствара код закуподавца, израчунату по тржишној каматној стопи. Трошкови продаје који се признају на почетку трајања закупа представљају набавну вриједност, или ако је она различита, књиговодствену вриједност некретнине која је предмет закупа умањену за садашњу вриједност негарантоване резидуалне вриједности. Разлика између прихода од продаје и трошкова продаје представља добитак од продаје, који се признаје у складу са политиком предузећа која се односи на директне продаје.

Рачуноводствени обухват пословног (оперативног) закупа у финансијским извјештајима закуподавца

Закуподавац, средства која су предмет закупа признаје у својим извјештајима о финансијској позицији у складу са њиховом природом. Приходи остварени по основу пословног закупа се признају као приход по праволинијској основи током трајања закупа, изузев, ако не постоји друга основа која

је примјеренија временском распореду смањивања користи добијених од средства које је предмет закупа. Трошкови који обухватају амортизацију и трошкове настале приликом зарађивања прихода од закупа, признају се као расход. Иницијални директни трошкови које направи закуподавац приликом преговарања и закључивања уговора о закупу додају се књиговодственој вриједности средства које је предмет закупа и признају се као расход током трајања закупа на истој основи на којој су признати и приходи. Произвођач или закуподавац посредник не признаје никакав добитак од продаје приликом закључивања уговора о пословном закупу, из разлога што он није еквивалентан продаји.

Рачуноводствени обухват ЈПП у којем приватни партнер сноси ризик изградње и ризик расположивости или ризик потражње

Уколико приватни партнер као уговорна страна у уговору о ЈПП сноси ризик изградње и најмање један од два преостала ризика, вриједност пројекта се од стране јавног сектора као уговарача третира као куповина услуга које пружа приватни сектор. Јавни партнер плаћа услуге приватном партнеру у току трајања уговора и терети текуће буџетске расходе, а по истеку уговореног рока стиче право да у свој биланс евидентира преосталу, резидулну вриједност имовине која је изграђена у складу са реализацијом уговора о ЈПП. Закупац има право коришћења закупљеног средства током трајања уговора о закупу и на тај начин остварује дио економских користи које припадају одређеном средству у току његовог корисног или економског вијека. Закуподавац наплатом закупнине обезбјеђује правичну надокнаду за дио економских користи уступљених закупцу што омогућава покриће трошкова повезаних са средством (нпр. трошкови амортизације) и одређену накнаду. Трошкови који настају приликом одржавања и функционисања средстава требали би да терете текуће трошкове закупа. Имовина (некретнине, постројења и опрема) која се током трајања уговора о ЈПП налази у власништву приватног партнера, рачуноводствено се обухвата у складу са MPC 16 – Некретнине, постројења и опрема или у складу са MPC 40 – Инвестиционе некретнине.

4 Рачуноводствени обухват имовине

4.1 У складу са MPC - 16

Набавна вриједност (цијена коштања) имовине признаје се као средство ако:

- је вјероватно да ће се будуће економске користи повезане са тим средством приливати у ентитет; и
- се набавна вриједност средства може поуздано одмјерити.

Имовина која је предмет уговора о ЈПП може се признати на основу два модела:

- модел набавне вриједности и
- модел ревалоризације.

Модел набавне вриједности: Након почетног признавања као средства, имовина која је предмет уговора о ЈПП се у финансијским извјештајима књижи по набавној вриједности умањеној за укупну акумулирану амортизацију и укупне акумулиране губитке.

Модел ревалоризације: На основу овог модела средства чија се фер вриједност може поуздано утврдити, књижи се по ревалоризованом износу, који представља њихову фер вриједност на датум ревалоризације умањену за накнадну акумулирану амортизацију и накнадне акумулиране губитке због умањења вриједности. Ревалоризација се врши редовно, с циљем да се књиговодствена вриједност битно не разликује од вриједности до које би се дошло коришћењем фер вриједности на крају извјештајног периода. Ако се фер вриједност ревалоризованог средства разликује од његове књиговодствене вриједности, потребно је вршити даљу ревалоризацију. Код средства гдје су кретања

фер вриједности незнатна, није потребно вршити често ревалоризовање. У овом случају, ставке могу да се равалоризују само једном на сваких три или пет година.

Фер вриједност је износ за који се неко средство може размијенити између упознатих, вољних страна у оквиру трансакције. Фер вриједност земљишта и објеката се утврђује проценом, коју врше процјењивачи, на основу тржишних доказа. Фер вриједност постројења и опреме је њихова тржишна вриједност која се утврђује проценом.

Ако се књиговодствена вриједност средства повећа као резултат ревалоризације, то повећање се признаје у укупном резултату и акумулира у капиталу, у оквиру позиције ревалоризационе резерве. Повећање се признаје као приход у билансу успх+јеха до оног износа до којег се сторнира ревалоризационо смањење истог средства, које је претходно признато као рссход у билансу успјеха. Ако се књиговодствена вриједност средства смањи као резултат ревалоризације, то смањење се признаје као расход. Смањење се признаје у укупном резултату до износа постојећих ревалоризационих резерви које се односе на то средство. Свако средство чија је набавна вриједност значајна у односу на укупну набавну вриједност се амортизује засебно. Трошак амортизације за сваки период, признаје се у билансу успјеха, осим ако није укључен у књиговодствену вриједност другог средства. Амортизација се признаје и у случају ако фер вриједност средства премашује његову књиговодствену вриједност, под условом да резидуална вриједност није већа од његове књиговодствене вриједности. Износ који се амортизује утврђује се након одузимања резидуалне вриједности средства.

4.2 У складу са MPC – 40

Инвестиционе некретнине обухватају средства која се држе у циљу остваривања прихода од закупнине или пораста вриједности капитала или и једног и другог. Потребно је правити разлику између инвестиционих некретнина и некретнина које користи власник. Некретнина коју користи власник је некретнина која се од стране власника држи ради коришћења у производњи или набавци добара или услуга или за административне сврхе.

Инвестиционе некретнине се признају као средство ако:

- је вјероватно да ће ентитет у будућности остварити економску корист од те инвестиционе некретнине;
- се набавна вриједност инвестиционе некретнине може поуздано одмјерити.

Инвестиционе некретнине се признају по набавној вриједности (цијени коштања). Набавна вриједност купљене инвестиционе некретнине обухвата њену куповну цијену и све директно приписиве издатке. Директно приписиви издаци су: таксе за пренос имовине, накнаде за професионалне услуге и сл. Набавна вриједност инвестиционе некретнине која се држи под финансијским лизингом рачуноводствено се обухвата по нижој од следеће двије вриједности :

- фер вриједности некретнине и
- садашњој вриједности минималних плаћања закупа.

Износ премије који се плаћа по основу закупа обухвата се као дио минималних плаћања закупа и укључује се у набавну вриједност средства али се искључују из обавезе. Фер вриједности инвестиционе некретнине је цијена по којој се некретнина размјењује између обавјештених, вољних страна у независној трансакцији.

5 Закључак

Развој ЈПП-а као инструмента постаје све важније, како се финансијска и економска криза шири, са циљем прикупљања финансијских средстава у сврху финансирања специфичних пројеката у

различитим секторима, као што су: у сектору транспорта, енергије, комуналних дјелатности, образовања и сл.

Успјешно одабран модел јавно-приватног партнерства је онај код кога је извршена дистрибуција обавеза, одговорности и ризика према оном субјекту који њима може најефикасније управљати. С тога је неопходно обезбједити адекватан надзор и регулацију обавеза преузетих уговором. Владин сектор који разматра могућности за покретање јавно-приватног партнерства треба да размотри и техничку, финансијску, економску и правну изводљивост пројекта а у циљу усаглашавања интереса Владе са интересима приватног сектора. Задовољавањем ових предуслова постиже се крајњи циљ партнерства, а то је повећање ефикасности пројекта анагажовањем ресурса који су у власништу приватног сектора. Ту се прије свега мисли на капитал и знање засновано на искуству у одређеној пословној области. Сматра се да је приватни сектор ефикаснији у вођењу послова и лакше се носи са тежином управљања ризиком, као што су ризик изградње и ризик одржавања, док је јавни сектор ефикаснији у управљању регулаторним ризиком. Исправна процјена могућности сваке од укључених страна и менаџерских способности, има директан утицај на избор модела јавно-приватног партнерства, као и на успјех цјелокупног пројекта

6 Литература

http://www.ajpp.hr/media/27318/p8_rizici%20u%20projektima%20jpp.pdf (02.06.2013. у 19 часова)

<http://www.lokalnirazvoj.rs> (03.06.2013. у 17.30 часова)

http://www.pravst.hr/dokumenti/zbornik/200889/zb200803_603.pdf, (02.06.2013. у 17 часова)

Агенција за јавно-приватно партнерство. 2009. *Водич за јавно-приватно партнерство: „Корак по корак“*. Загреб: Агенција за јавно-приватно партнерство.

Аћимовић, С. 2007. *Јавно-приватно партнерство модел као облик сарадње јавног и приватног сектора*. Београд: Економски факултет Универзитет у Београду.

Бенковић, С. 2010. *Партнерство јавног и приватног капитала у финансирању инфраструктурних пројеката*. Београд: Мегатренд.

Брканић, В. 2009. *Рачуноводство јавно-приватног партнерства*. Рачуноводство, ревизија и финансије 19.

Габор, П. 2010. *Партнерство јавног и приватног сектора: „Добре и лоше стране“*, Београд: Палго центар.

Закон о јавно-приватном партнерству у Републици Српској. Службени гласник Републике Српске, број 59/09.

Јуричић, Д. 2006. *Модели удруживања на начелу јавно-приватног партнерства*. Рачуноводство, ревизија и финансије 16.

Марењак, С. 2006. *Јавно-приватно партнерство као модел финансирања*. Рачуноводство и финансије 52.

Међународни стандарди финансијског извјештавања. II измјењено и допуњено издање, 2010.

Савановић, С. 2009. *Финансирање локалног развоја*. Бања Лука: Агенција за развој предузећа Еда.

Савез рачуновођа и ревизора РС. 2010. *Међународни стандарди финансијског извјештавања*. II измјењено и допуњено издање, 2010.

Слијепчевић, Ђ., Амовић М., Иванић, М. 2011. *Јавно-приватно партнерство у функцији превазилажења актуелне финансијско-економске кризе*. // Acta Economica. 9, 14, стр. 99-120.

Уредба о поступку реализације пројекта јавно-приватног партнерства у Републици Српској. Службени гласник Републике Српске, број 104/09.

Шњегота, Д. 2010. *Јавно-приватно партнерство као фактор економског опоравка и развоја Републике Српске*. Пети симпозијум „Стратегија раста и развоја у условима фискалне и дужничке кризе“, Зборник радова, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске и „Финрар“ д.о.о. Бања Врућица.

EVROPSKA MONETARNA UNIJA: PROŠLOST I AKTUALNI TRENUTAK

European Monetary Union: Past And Current Status

Jelena Vojnović

Doktorand, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
Segedinski put 9-11, Subotica, Republika Srbija
Telefon: +381 65 517-39-65; E-mail: jelena.vps@gmail.com

Sladjana Plackov

Doktorand, Ekonomski fakultet u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
Segedinski put 9-11, Subotica, Republika Srbija
Telefon: +381 63 895-97-63; E-mail: sladjana.plackov.vps@gmail.com

Dragana Drinić

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Republika Srbija
Telefon: +381 69 250-22-05; E-mail: dragana.vps@gmail.com

Sažetak

Valutno područje u okviru ekonomskog prostora s jedinstvenim tržištem - s jedinstvenim uslovima privređivanja, zaštitom i makroekonomskim ciljevima u kome važi jedna valuta, čini monetarnu uniju. Jedan od najvećih monetarnih eksperimenata u istoriji je stvaranje Evropske monetarne unije (EMU) u kojem su se suverene države odrekle nacionalnih valuta i uvele jedinstvenu do tada nepostojeću valutu – evro. Evro je zvanična valuta Ekonomske i monetarne Evropske unije i jedinstvena valuta oko 300 miliona građana, 16 zemalja Unije. Sve zemlje koje su želele da se uključe u EMU morale su da ispune određene uslove i to najmanje dve godine pre ulaska, u vreme ulaska i sve vreme boravka u EMU. U ovom radu autori polaze od pojma EMU, problema nastanka EMU, uslova za ulazak u evrozonu, prednosti i nedostataka pristupanja evrozoni, kao i aktuelnim dešavanjima u Evrozoni. Cilj ovog rada je predstavljanje Evropske monetarne uniji – šta je ona, njen razvoj tokom vremena i sa kojim problemima su zemlje kandidati suočavale u prošlost, a sa kojim sada pre i tokom uslaska u EMU.

Ključne reči: Evropska monetarna unija, pojam i nastanak, kriterijumi konvergencije, skandal Grčke, aktuelni trenutaka u EMU.

JEL klasifikacija: E02, E52

Summary

A currency area within the economic of space with a single market - the common economic conditions, environmental and macro-economic objectives, which shares the same currency, makes a monetary union. One of the biggest monetary experiments in the history is the creation of the European Monetary Union (EMU) in which the states have abandoned sovereign national currencies and introduced a unique hitherto non-existent currency - the euro. The euro is the official currency of the European Economic and Monetary Union and the single currency of about 300 million people, 16 countries of the Union. All countries which wanted to join the EMU had to meet certain conditions for at least two years before entry, at the time of the entry and during their stay in the EMU. The authors start from the concept of EMU, the problem of the emergence of the EMU, the entry conditions, the advantages and disadvantages of joining the euro area, as well as recent developments in the eurozone. The aim of this paper is to present the European Monetary Union - what it is, its development over time, and which problems are

faced by the candidate countries in the past, and by which now before and during to entry into the EMU.

Keywords: European Monetary Union, concept and creation, convergence criteria, Greek scandal, actual moment in the EMU.

1 Uvod

Priključivanje Evropskom monetarnoj uniji nije samo monetarni proces. Povelja iz Maastrichta i Pakt o stabilnosti i rastu definišu makroekonomske kriterijume koji se odnose na stopu inflacije, visinu kamatne stope, deficit platnog bilansa i visinu javnog duga, koje svaka članica EMU mora poštovati. Monetarna unija valutno područje u okviru ekonomskog prostora s jedinstvenim tržištem - s jedinstvenim uslovima privređivanja, zaštitom i makroekonomskim ciljevima u kome važi jedna valuta. Uvođenje evra je najveći monetarni eksperiment u istoriji. Nikada ranije se nije desilo da postoji značajnija valuta iza koje ne stoji ni „zlatna podloga“, ni jedinstveni politički autoritet. Zbog toga, mnoga pitanja u okviru Evropske monetarne unije ostaju i dalje otvorena. Ovaj rad nastoji da se bavi pitanjima zašto je i na koji način nastala evrozona i kako je uveden evro, da li je zajedničkom tržištu Unije bila potrebna jedinstvena valuta, koji su uslovi za ulazak u evrozonu i zašto su baš oni odabrani, da li zemlje članice poštuju uslove evrozone.

2 Evropska monetarna unija kroz istoriju

Ideja stvaranja Evropske monetarne unije je pravi pokazatelj da su države članice Unije spremne da prevaziđu uske državne interese i neslaganja oko budućih tokova integracija. Jedinstveno unutrašnje tržište predstavljalo je glavnu podršku za dalju integraciju ka Uniji sa jednom centralnom bankom i jedinstvenom valutom. Stvaranje Evropske monetarne unije nije bilo predviđeno Ugovorom o stvaranju Evropske ekonomske zajednice. Inicijativa stvaranja evropske monetarne unije je prvi put pokrenuta Maržolen memorandumom Evropske komisije iz oktobra 1962. godine, za vrijeme postojanja sistema međusobno fiksnih kursa, koji je uspostavljen u Breton-Wudsu. Inicijativa nije prihvaćena sve dok nije postalo jasno da bretonvudski sistem više ne funkcioniše.

Ideja o monetarnoj uniji ponovo je pomenuta na samitu u Hagu 1969. Na osnovu inicijative Samita, 1970. godine je nastao je Vernerov izveštaj, kojim je utvrđeno uvođenje zajedničke valute do 1980. godine. Tri važna dokumenta koja su doprineli stvaranju monetarne unije su: Vernerov izveštaj, Delorov izveštaj i Ugovor iz Maastrichta. Na osnovu odrednica Vernerovog izveštaja, članice Evropske ekonomske zajednice u martu 1971. započinju proces stvaranja monetarne unije. Naredne godine uvedena je zona međusobne fluktuacije šest valuta od $\pm 2,25\%$. Ovaj mehanizam je nazvan "monetarna zmija". Kada bi kurs neke valute dostigao odstupanje od 75% dopuštene fluktuacije od $\pm 2,5\%$, centralna banka nacionalnih država bila je u obavezi da interveniše korišćenjem deviznih rezervi. Zaustavljanje i preokretanje postojećeg trenda tako da valuta svakako ostane u datom okviru, smatralo se uspešnom intervencijom.

U sistem "monetarna zmija" ušle su Njemačka, Belgija, Holandija, Luksemburg, Francuska. Od aprila do juna u sistemu su učestvovali i Velika Britanija i Irska, a od aprila 1972. do februara 1973. godine deo sistema je bila i Italija. Kako sistem "monetarna zmija" nije funkcionisao, na Savetu ministarstva 13. marta 1979. uveden je Evropski monetarni sistem (EMS). EMS se zasnivao na mehanizmu ograničenja za međusobne fluktuacije valuta zemalja članica EU pod nazivom ERM (*Exchange Rate Mechanism*). To je bio sistem fiksnih deviznih kursa koji bi se povremeno prilagođavali tržišnim kriterijumima. Uveden je i ECU (*European Currency Unit*) monetarna jedinica koja je predstavljala različite fiksirane količine svake od valuta u EMS-u. Pre nego što je 1979. nazvana ECU, monetarna jedinica se zvala UA (*Unit of Account*) i EUA (*European Unit of Account*). Evropski monetarni sistem je nastao zbog bojazni pojedinih zemalja, kao što su Nemačka, Austrija, Belgija, Holandija i Luksemburg, da će usled inflatornih drugih valuta njihova valuta postati skuplja i otežavati izvoz. Zemlje sa inflatornom valutom su imale probleme sa uvozom, koji je neprestano poskupljivao, a tu spadaju Italija, Španija i Portugalija. Španija je ušla u Evropski monetarni sistem 1989, Britanija 1990, a Portugalija 1992. godine.

Postajalo je nekoliko pokušaja uspostavljanja monetarne integracije, ali su nažalost bili neuspješni. Juna 1988. Evropski savet odlučio je da obnovi program monetarne integracije i zadužio je komitet da predloži konkretan program monetarne integracije. 17. aprila 1989. na osnovu Delorovog izveštaja predloženo je da se uvođenje monetarne unije izvodi iz tri koraka. Evropska monetarna unije zaista je uvedena u tri koraka, ali su u početnu ideju uvedene mnoge promene. Tri koraka su sprovedena u određenim periodima: (Mintas – Hodak, 2004, str.200).

Prvi korak 1.jula 1990. – 31.decembra 1993. U okviru provog koraka sprovedene su mere:

- Uklajanje svih prepreka slobodnom protoku kapitala između država.
- Uvođenje novih modaliteta saradnje između nacionalnih centralnih banaka kroz ugradnju toga mandata u pravila rada Odbora guvernera središnjih banaka država članica
- Slobodno korišćenje ECU-a, predhodnica evra.
- Smanjenje razlika u ekonomskim politikama zemlaja članica

Drugi korak 1.januara 1994. – 31. Decembra 1998.

- Osnivanje Evropskog monetarnog instituta.
- Ugrađivanje zabrane direktnog kreditiranja javnog sektora od strane centralnih banaka u zakonodavstva država članica
- Jačanje ekonomske konvergencije država članica
- Ugrađivanje zakonskih odredbi o nezavisnosti centralnih banaka u nacionalna zakonodavstva, a najkasnije do osnivanje Evropskog sistema centralnih banaka.
- Oblikovanje evropskog kursnog mehanizma (ERM 2) i Pakta o stabilnosti i rastu
- Sprovođenje priprema za treću fazu (izbor naziva – evro i cent).

Treći korak 1.januara 1999. – do daljnog. Obuhvata:

- Nepovratno fiksiranje kurseva nacionalnih valuta
- Uvođenje evra kao depozitnog novca
- Vođenje jedinstvene monetarne politike u okviru Evropskog sistema centralnih banaka
- Stupanje na snagu evropskog kursnog mehanizma (ERM 2)
- Stupanje na snagu Pakta o stabilnosti i rastu
- Zamena gotovine u opticaju nacionalnih valuta evrom od 1. januara 2002.godine.

TABELA 1. SAŽETA HRONOLOGIJA UVOĐENJA ZAJEDNIČKE VALUTE U EU

Godina 1962	Maržolen memorandum Evropske komisije prvi predlog i diskusija o monetarnoj uniji.
Maj 1964.	Formiran Komitet guvernera šest članica EEZ
Godina 1970.	Vernerov izveštaj. Plan stvaranja monetarne unije do 1980.
April 1972.	Stvaranje sistema ograničenog fluktuiranja valuta.
April 1973.	Stvoren Evropski monetarni fond za saradnju da bi kontrolisao poštovanje granica fluktuacije valuta.
Mart 1979.	Stvoren EMS (Evropski monetarni sistem)
Godina 1986.	JEZ (Jedinstven evropski zakon) i uvođenje zajedničkog tržišta.
April 1989.	Delorov izveštaj, plan monetarne integracija.
Jun 1989.	Evropski savet usvaja odluku o stvaranju evra kroz tri stepena.
Jul 1990.	Počinje prvi stepen uvođenja evra.
Februar 1992.	Potpisan Ugovor iz Maastrichta kojim se zakonski uokviruje monetarna unija.
Oktobar 1993.	Frankfurt izabran za središte EMU i ECB-a
Decembra 1993.	Aleksandar Lamfalasi izabran za predsednika EMI.
Januar 1994.	Počinje drugi stepen uvođenja evra.
Decembra 1995.	Evropski savet na samitu u Madridu odlučuje da primenjuje zajedničku valutu iz „ekija“ u „evro“.
Decembra 1996.	EMI prikazuje vizuelno rešenje za novčanice evra.
Jun 1997.	Evropski savet donosi odluku o uslovima Pakta stabilnosti i rasta.
Maj 1998.	Nadležna tela Unije nalaze da Austrija, Belgija, Francuska, Holandija, Irska, Italija, Luksemburg, Nemačka, Portugalija i Španija ispunjavaju uslove za ulazak u evrozonu.
Jun 1998.	Ustanovljeni ECB i ESCB.
Januara 1999.	Počinje treći stepen uvođenja evra fiksiranjem kurseva i donošenjem odgovarajuće regulative.
Januara 2001.	Grčka postaje dvanaesti član evrozone.
Januara 2002.	Evro ulazi u opticaj.
Maj 2004.	Centralne banke deset novih članica Unije ulaze u ESCB.
Januara 2007.	Slovenija postaje trinaesti član evrozone.
Januar 2007.	Centralnebanke Bugarske i Rumunije ulaze u ESCB.
Januar 2008.	Kipar i Malta uvaćavaju evrozonu na 15 članica.
Januara 2009.	Slovenačka ulazi u evrozonu.
Januara 2010.	Početak krize dugova, Grčka, Irska i Portugalija dobijaju pomoć.
Januara 2011.	Estonija postaje sedamnaesta članica evrozone.

Izvor: Prokopijević, 2012, str.363

3 Pojam i uslovi ulaska u Evropsku monetarnu uniju

Pojam monetarna unija je privredni prostor sačinjen od više nacionalnih privreda koje su prihvatile jedinstveno merilo cene. Prema tome možemo reći da je monetarna unija valutno područje u okviru ekonomskog prostora s jedinstvenim tržištem - s jedinstvenim uslovima privređivanja, zaštitom i makroekonomskim ciljevima u kome važi jedna valuta (Mintas- Hodak, 2010, str.317).

Osnova svakog novčanog sistema je novčana jedinica, a glavna manifestacija monetarne suverenosti je njeno određivanje odnosno njeno definisanje. Monetarna suverenost može biti ograničena sporazumima koje jedna država zaključi sa drugim državama ili pristupanjem nekoj međunarodnoj organizaciji. Monetarna unija između dve ili više država postoji ukoliko su kumulativno ispunjeni sledeći uslovi:

- Ključna odlika monetarne unije je postojanje monetarne institucije (centralne banke) snabdevene ekskluzivnim pravom emitovanja novca, koji predstavlja zakonsko sredstvo plaćanja. Dalje, vrhovna monetarna vlast mora da ima moć da utiče na visinu kamatne stope i povećanje, odnosno smanjenje kreditne aktivnosti kao i pravo da upravlja deviznim rezervama država članica. U monetarnoj uniji, centralna banka ima monopol nad vođenjem monetarne politike, i ona vodi računa o ukupnoj ponudi novca.
- U svakoj monetarnoj uniji postoji jedinstvena valuta ili ukoliko je u opticaju više valuta valutni kursevi država, koje čine uniju, moraju biti u stalnom fiksnom odnosu, što ne isključuje mogućnost zajedničkog kolebanja prema ostalim valutama. Iako ne podrazumeva nužno zajedničku valutu,

stvaranje monetarne unije, po pravilu je praćeno uvođenjem zajedničke valute. Sama činjenica da je formirana zajednička valuta nosi sa sobom brojne prednosti: predstavlja simbol željene dugovečnosti stvorene unije, redukuje troškove transakcija između različitih zemalja, garant je politike neutralnosti čime se predupređuje eventualni strah manjih zemalja da će valuta najmoćnije zemlje članice unije imati status jedinstvene valute.

Uvođenje zdrave jedinstvene valute u EU ima blagotvorno dejstvo na njenu privredu. Sniženi su transakcioni troškovi, pogotovo u trgovanju novcem. Cene dobara i usluga u celoj EU postaju lako uporedive, čime se podstiče konkurencija koja je u interesu i proizvođača i potrošača. Finansijsko tržište postaje šire i dublje, jer snižavanjem troškova poslovanja nastaju novi poslovi. EU postaje sposobnija da odgovara na spoljne izazove i da se brani od spoljnih šokova. Bez obzira što su tokom istorije mnoge nacionalne valute bile čvrsto povezane fiksnim deviznim kursom, koji je podrazumevao klasičan zlatni standard, postojala je težnja ka monetarnom ujedinjenju. U monetarnoj uniji može postojati samo jedinstveni devizni kurs, ova činjenica nam ukazuje na postojanje jedinstvene devizne politike. Naime, države koje pristupaju uniji moraju se sporazumeti o nekom obliku koordinacije i uniformisanosti u vođenju ekonomske politike i regulisanju fiskalnih, finansijskih, trgovačkih i drugih pitanja od kojih zavisi i dugovečnost monetarnog aranžmana. Ekonomska i monetarna unija koje za svoju osnovu imaju jedinstveno unutrašnje tržište, definisane su sporazumom u Mاستrihtu. Opštim odredbama definišu se ciljevi Unije, stvaranje ekonomske i monetarne unije na jedinstvenom tržištu, bez unutrašnjih granica i sa jedinstvenom valutom. Ekonomska i monetarna unija je proces kojim zemlje članice EU usklađuju svoje ekonomske i monetarne politike sa krajnjim ciljem usvajanja jedinstvene valute - EVRA. EU se figurativno prikazuje kao konstrukcija ujedinjena pod istim "krovom", sa "tri stuba". EMU je deo prvog stuba u strukturi EU.

3.1 Kriterijumi i uslovi ulaska u EMU

Sve zemlje koje su želele da se uključe u EMU morale su da ispune određene uslove i to najmanje dve godine pre ulaska, u vreme ulaska i sve vreme boravka u EMU. To znači da sve valute koje ulaze u evrozonu moraju biti konvertibilne po tržišnom kriterijumu. Ukidanje svih ograničenja na kapitalne i tekuće transakcije u nekoj valuti predstavlja signal da je neka valuta postigla potpunu ili tržišnu konvertibilnost. Stoga je neophodno da se uvede harmonizacija propisa koji se tiču poreza na kapitalne transakcije i uklone neke administrativna ograničenja. Evropska monetarna unija je zasnovana na (Prokopijević, 2012, str.367):

- Harmonizaciji monetarnih politika zemalja članica i uvođenju jedinstvene valute;
- Zajedničkim monetarnim rezervama;
- Zajedničkoj Centralnoj banci;
- Jedinstvenoj monetarnoj politici (bez jedinstvene fiskalne i bankarske politike).

Ulaskom u Evropsku monetarnu uniju, zemlja članica ne može da sprovodi samostalnu monetarnu politiku, već to moraju da čine zajedno sa drugim zemljama članicama. Zemlje unutar evropske monetarne unije mogu imati sopstvene rezerve, ali ne mogu sa njima samostalno delovati, iz razloga što bi se suočavale sa velikim gubicima s jedne strane, a sa druge strane osnov monetarne unije je delovanje koje podrazumeva usklađenost sa drugim članicama. Pored jedinstvene valute neophodno je da postoji i jedinstvena ustanova (centralna banka) koja će obavljati zajedničke poslove. Zemlje koje žele da pripadaju uniji moraju da zadovolje tri grupe uslova, "uslovi konvergencije". Prvi uslov je članstvo u Evropsku uniju, drugo uslov je zakonska konvergencija prema kojoj zemlje članice monetarne unije moraju svoju regulativu prilagoditi regulativi same monetarne unije. Treći uslov čine pet ekonomskih kriterijuma tj. "kriterijumi konvergencije" ili "mastrihtski kriterijumi". Ti uslovi su (Džombić, 2010, str.113):

- Cenovna stabilnost (visina inflacije). Stopa inflacije ne sme da iznosi više od 1,5% od proseka od tri države članice Evropske unije sa najnižom stopom inflacije. Stopa inflacije se meri sa indeksom potrošačkih cena u godini pre utvrđivanja ispunjenosti uslova za ulazak u Evropsku monetarnu uniju.

- Budžetski deficit. Dozvoljeni deficit državnog budžeta u odnosu na društveni bruto proizvod ne sme da iznosi više od 3%.
- Javni dug. Ukupni iznos javnog duga ne sme da iznosi više od 60% od iznosa društvenog bruto proizvoda.
- Valutna fluktuacija. Nacionalna valuta ne sme da devalvira u poslednje dve godine, i njeno fluktuiranje mora biti u okviru fluktuiranja deviza u Evropskom monetarnom sistemu.
- Dugoročna kamatna stopa. Dugoročna kamatna stopa na državne obveznice ne sme biti viša od 2% iznad proseka tri države članice Evropske unije sa najnižom kamatnom stopom.

Kriterijumi konvergencije podrazumevaju da zemlja koja ulazi u Evrozonu ima relativno nisku inflaciju, stabilnu valutu, nizak nivo konsolidovanog budžetskog deficita, održiv javni dug kao i relativno niske kamatne stope. Pre ulaska u Evrozonu treba biti i u tzv. Evropskom valutnom mehanizmu (ERM II), što, pre svega, podrazumeva maksimalnu volatilnost domicilne monete prema evru od $\pm 2,25\%$ u roku ne manjem od dve godine (pre tog roka kurs date valute ne sme odstupati od vrednosti evra više od 15% gore ili dole). Inflacija u zemlji kandidatu za uvođenje evra ne sme prelaziti više od 1,5 procentnih poena prosečnu inflaciju u tri zemlje članice EU s najnižom inflacijom. Javni dug zemlje u godini koja prethodi ulasku u Evrozonu ne sme biti viši od 60% GDP-a. Dugoročne (nominalne) kamatne stope mogu maksimalno dva procentna poena biti više od onih u tri zemlje članice EU sa najnižim kamatama. Konsolidovani budžetski deficit u godini koja prethodi ulasku u Evrozonu ne sme biti viši od 3% GDP-a. (Nikolić, 2011, str.9) Na osnovu prethodno rečenog, možemo zaključiti da zemlje evrozone su u obavezi da se pridržavaju svih pet kriterijuma svo vreme.

3.2 Ispunjenost kriterijuma konvergencije

Za ispunjenje kriterijuma označena je 1997. godina. Ispostavilo se da su kriterijumi oštri za ovakav skup zemalja, iako u suštini nisu, pa ih je veliki broj zemalja jedva ispunio, a neke su ušle u uniju, a da ih nisu ispunile. Nakon toga zemlje su morale da nastave da se pridržavaju tih kriterijuma.

TABELA 2. ISPUNJENOST KRITERIJUMA KONVERGENCIJE POJEDINIHZEMALJA PRILIKOM OSNIVANJA EMU

	Učešće u ERM u periodu 1996-1998	Inflacija	Dugoročna kamatna stopa	Budžetski Deficit	Javni dug u % BNP
Referentna vrednost		2,7	7,8	3	60
Belgija	da	1,4	5,7	-2,1	122,2
Danska	da	1,9	6,2	0,7	65,1
Nemačka	da	1,4	5,6	-2,7	61,3
Grčka	ne	5,2	9,8	-4,0	108,7
Španija	da	1,8	6,3	-2,6	68,8
Francuska	da	1,2	5,5	-3,0	58,0
Irska	da	1,2	6,2	0,9	66,3
Italija	ne	1,8	6,7	-2,7	121,6
Luksemburg	da	1,4	5,6	1,7	6,7
Holandija	da	1,8	5,5	-1,4	72,1

Izvor: Prokopijević, 2007.

U periodu 1996-1998. samo je Luksemburg sve vreme ispunjavao sva četiri kriterijuma, dok su blizu bile Austrija, Nemačka, Belgija, Britanija, Francuska, Holandija i Irska. Pošto je EMU bio deo Ugovora iz Mastrihta, usledio je period ratifikacije u zemljama članicama. Tako je u Danskoj dva puta održan referendum, a u Francuskoj je ishod bio jedva iznad proste većine. Britanija, Švedska, Danska i Grčka su

ostale izvan Evropske monetarne unije. Pojedine zemlje nisu ušle jer nisu ispunile uslove kao Grčka, dok su neke zemlje ostale izvan iako su ispunile uslove, kao Britanija.

Na osnovu podataka iz tabele 2. može se videti da je visina kamatnih stopa je opala u svim zemljama EU, a u padu su bili i deficit, javni dug (izuzev u Francuskoj, Luksemburgu i Nemačkoj, gde je blago rastao) i stopa inflacije. Stopa inflacije je rasla u Finskoj, Holandiji, Luksemburgu, Nemačkoj i Švedskoj, ali je svuda bila ispod 2%. Ispunjavanje traženih kriterijuma nije bio nužan uslov za učešće pojedinih zemalja u monetarnoj uniji. Finska, Francuska i Luksemburg su ispunjavale sva četiri kriterijuma, dok je preostalim zemljama nedostajao po jedan i u svih osam slučajeva to je bio javni dug. Prekoračenja Belgije i Italije su bila ogromna, 120% BDP. Prekoračenje Nemačke je bilo neznatno, ali je javni dug imao tendenciju rasta, što je opet bilo u suprotnosti sa zahtevom Komisije da se dozvoli prekoračenje granice 60% pod uslovom da je u fazi opadanja. Pošto nije bio prihvaćen nemački predlog da finansijske kazne za prekoračenje deficita, inflacije i ostalih uslova budu automatske, usvojeno je diverzifikovano rešenje za budžetski deficit. Nemačka je 2002. imala prekoračenje deficit od 3,5 %, 2003. je bilo 3,9%, a prekršaju su se pridružile Francuska, Grčka i Portugalija. Nijedna zemlja nije kažnjena, iako je MMF opomenuo EU i ECB zbog narušavanja monetarne stabilnosti u Evro-zoni. Odsustvo kazni može doprineti nestabilnosti evra, iako su ministri finansija aprila 1997. izjavili da će svaka zemlja koja bude podrivala evro platiti kaznu od 0,5% BDP, što bi u slučaju Nemačke iznosilo 10 milijardi evra.

SLIKA 1. STOPA INFLACIJE U EVROZONI U PERIODU 2000-2010 GODINE



Izvor: Evropska Centralna banka, 2013.

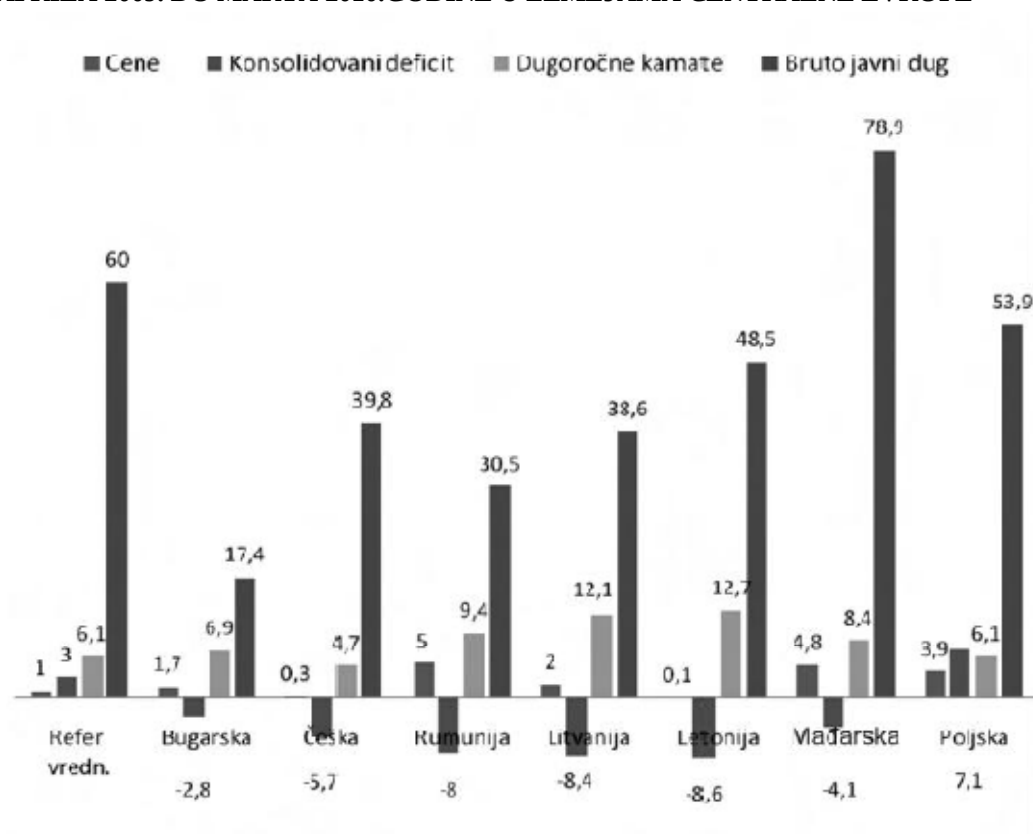
Na osnovu slike 1. Može se videti da je stopa inflacije u Evrozoni u period 2000 - 2010 godine oscilirala. Stopa inflacije je bila najviša u period između 2008. i 2009., a najniža u periodu 2010. Postojale su špekulacije da je pojedinim zemljama dozvoljeno uključivanje u monetarnu uniju iz političkih razloga, a ne iz ekonomskih. Ona su vezana za razmišljanje da ne bi bilo dobro da u EMU uđe mali broj zemalja ili da izostanu neki od osnivača Unije. To verovatno neće ostati bez uticaja na kvalitet EMU i njene valute, kao ni na kredibilnost budućih odluka. Mehanizam sistema EMU ima sledeću logiku: pad inflacije vodi ka stabilizaciji deviznih kurseva i padu kamatnih stopa, što vrši pritisak na smanjenje deficita, dok finansiranje javnog duga postaje jeftinije. Dok je inflacija niska ili ide nadole, ne bi trebalo da ima većih problema u održavanju stanja ispunjenosti kriterijuma, stabilnosti evra i cena. Rast inflacije dovodi do ugrožavanja mehanizma po istoj logici po kojoj je njen pad stabilizuje, s druge strane, pad stope privrednog rasta vrši pritisak na budžetski deficit i javni dug (Prokopijević, 2012, str.387).

Tokom 2002-2003. (posle stvaranja EMU) dolazi do narušavanja kriterijuma posebno budžetskog deficita, koji nagoveštava i rast javnog duga i pritisak na inflaciju. Naime, budžetski deficit su prekršile i

Francuska i Nemačka, dve najveće zemlje EU i nisu kažnjene za prekršaje, niti su ga oborile, dok je Portugal poslušno oborio deficit ispod 3%, iako je to dovelo do recesije i pada zaposlenosti u toj zemlji, što znači da pravila važe za male, ali ne i za velike zemlje. U periodu 1997-1998. počela je trka u smanjivanju deficita, da bi se ispunio kriterijum od 3%, a to se postiglo većim prodajama javnog vlasništva. Trend rasta deficita doveo bi čitavu zonu EMU do prekoračenja granice od 3%. Javni dug se za zonu EMU, kao celinu od 1992, nalazi iznad 60%. Od 2001. je u stalnom porastu, a u 2003. je dostigao iznos od 70,4 %.

Nove članice bi trebalo da ispunjavaju kriterijume dve godine pre ulaska i nakon ulaska u Evro-zonu. Što se tiče kriterijuma, najlošije stoji Mađarska, a najbolje baltičke zemlje – Letonija se potpuno kvalifikovala za Evro-zonu, dok Litvaniji nedostaje jedan uslov, što govori o visokom kvalitetu ekonomskih institucija ovih zemalja, a to pokazuje i njihovo visoko mesto na rang listama ekonomskih sloboda.

SLIKA 2. KRITERIJUM KONVERGENCIJE: REFERENTNA I OSTVARENE VREDNOSTI U PERODU OD APRILA 2009. DO MARTA 2010. GODINE U ZEMLJAMA CENTRALNE EVROPE



Izvor: Nikolić, 2011, str.21

Na osnovu slike 2. može se videti da većina zemalja centralne Evrope nije ispunila zadate kriterijuma u period od aprila 2009.godine do marta 2010. godine.

TABELA 3. STANJE KRITERIJUMA KONVERGENCIJE KRAJEM SEPTEMBRA 2011. – ZEMLJE ZAPADNOG BALKANA I TURSKA

	Inflacija (CPI; međugodišnji nivo 2011)	Fiskalni deficit 2011, % BDP (procena)	Javni dug 2011, % BDP (procena)	Stabilnost valuta
Albanija	4,0% (jul 2011)	-3,8%	58%	minimalne oscilacije
BIH	3,9% (jul 2011)	-3,5%	39%	valutni odbor
Hrvatska	2,0% (avgust 2011)	-5,75%	41%	minimalne oscilacije
Makedonija	4,5% (projekcija 2011)	-2,7%	40%	minimalne oscilacije
Crna Gora	3,6% (avgust 2011)	-3,1%	45%	uvela evro
Srbija	10,5% (avgust 2011)	-4,5%	42%	znatne oscilacije
Turska	6,7% (jul 2011)	-8,1%	40%	znatne oscilacije

Izvor: Nikolić, 2011, str.20

Na osnovu podataka iz Tabele 3. Može se uočiti da je kriterijum stabilnosti valute ispunjavaju sve zemlje. Takođe, kriterijum inflacije nije tako težak za navedene zemlje, izuzetak je Srbija koja ima poteškoća u savladavanju ovog kriterijuma. Javni dug kod svih zemalja je ispod kritičnog nivoa od 60% GDP-a, dok je budžetski deficit uglavnom iznad dozvoljenih 3% GDP-a.

4 Pomoć kreativnog knjigovodstva

“Kreativno računovodstvo “ je izraz koji se odnosi na računovodstvene operacije koje nisu ni zakonite ni nezakonite. Neki autori smatraju da “kreativno računovodstvo” nije protivzakonito i da ne krši računovodstvene standarde, iako je protiv duha kako zakona, tako i standarda. Ono se odnosi na korišćenje nejasnoća i rupa u propisima, a često i na ispuštanje ili prećutkivanje nečega (Prokopijević, 2012, str.384). Kreativno računovodstvo umesto da transakcije prikaže na neutralan način, ono uklapa transakcije u očekivani poželjni rezultat. Prema nekim autorima, ovo je blagonaklono tumačenje kreativnog računovodstva. Neki autori bi ga definisali kao korišćenje “rupe u zakonu”. Pravila za stvaranje evrozona nisu bila nejasna, tako da slučajevi kreativnog računovodstva predstavljaju njihovo kršenje, ali se ne nazivaju tako već eufemistički “kreativno računovodstvo” (Prokopijević, 2012, str.384). Mnoge zemlje koje ulaze u evrozonu ne bi mogle da ispune tražene uslove, bez takvih kreacija. To je samo jedan od primera tokom stvaranja evrozona, kada su zatvarane oči, da bi se ostvario neki poželjni politički cilj.

Postoje nekoliko primera kreativnog računovodstva. Jedan od primera je da se u javni dug Belgije i Portugalije 1997. nije računao dug socijalnog osiguranja. Iz javnog duga Danske isključeni su kratkoročni zajmovi, u Nemačkoj je isključen deo duga njenih federalnih jedinica, a u Francuskoj su isključeni trgovinski krediti. Najinventivniju operaciju “kreativnog računovodstva” napravila je Nemačka koja je 1997. godine iznenada preko Ministarstva finansija utvrdila da su njene devizne rezerve potcenjene. Izvšena je, navodno, tržišna revalorizacija zlatnih rezervi *Bundesbanke*. Kroz taj postupak vrednost rezervi je povećana za 60 milijardi tadašnjih nemačkih maraka, suma je pripisana budžetu kao poklon i budžetski deficit je pao na nivo ispod 3%. Da je to uradila neka “banana republika” bilo bi shvatljivo, ali je zapanjujuće da to uradi zemlja koja je decenijama bila uzor monetarne i fiskalne discipline.

5 Skandal Grčke

Ubrzo posle ulaska Grčke u evrozonu došlo je do jednog od najvećih skandala vezanih za evrozonu. Tela Unije i ECB posumnjali su u tačnost podataka o budžetskom deficit koje su objavile grčke vlasti. Oformljena je posebna komisija, koja prvu reviziju obavila novembra 2004., a druga revizija sprovedena je naredne godine u martu.

TABELA 4. PODACI O BUDŽETSKOM DEFICIT GRČKE 1997-2003 U % I PP

	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.
1. Grčki zvanični podaci, %	-1,0	-2,5	-1,8	-2,0	-1,4	-1,4	-1,7
2. Prva revizija, novembar 2004. %	-6,6	-4,3	-3,4	-4,1	-3,7	3,7	-4,6
3. Druga revizija, mart 2005. %	-6,6	-4,3	-3,4	-4,1	-3,6	-4,1	-5,2
Razlika između 3 i 1, u pp	2,6	1,8	1,6	2,1	2,2	2,7	3,5

Izvor: Prokopijević, 2012, str.404

Na osnovu podataka iz Tabele 4. može se videti da su grčki zvaničnici u period od 1997. do 2003. varali tela Unije i ECB-a kao celokupnu javnost. Jasno se vidi da je Grčka ušla u evrozonu na prevaru. Zamisao Grka je bio da se brojke postave tako nisko da ne porbude sumnju u Briselu, Frankfurtu. Revizija je pokazala da su dimenzije prevare i kreću se od 1,6 pp do 3,5 pp. Prikriveni deficit ukupno iznosi 16% BDP-a. Grci nisu u celosti prikazali izdatke za vojsku, deo izdataka za socijalno osiguranje, deo troškova za izgradnju olimpijskih objekata. Grčka nije kažnjena za prevaru od strane tela Unije, već je dobila rok da svoje javne finansije dovede u red, a višak deficita je pripisan javnom dugu. Od Saveta ministara Grčka je dobila rok da do 2011.godine svoj javni dug svede ispod 100% u odnosu na BDP. Međutim, Grčka umesto da smanji 2011.godine dug, došlo je do povećanje duga. Zbog prevara koje je izvela Grčka, došlo je do pada kreditnog rejtinga Grčka sa A+ maja 2004. na A avgusta 2005. To je automatski doprinelo da se Grčka kao država zadužuje skuplje na finansijskim tržištima.

Ko je dobitnik, a kao plaća ceh? Grčki političari i zvaničnici u vreme pravljenja prekršaja bili su dobitnici, jer su dobili dodatna sredstva za potrošnju. Kada je Grčka izgubila deo kredibilitnosti u Briselu, Frankfurtu, tada su grčki političari i vlada postali gubitnici. Profitirale su neke interesne grupe, a ogromna većine Grka je na gubitku tj. sve poreske platiše koje će morati da izdvoje više sredstava kako bi platili razliku u ceni kredita i skuplje finansirali javni dug.

6 Prednosti i nedostaci Evropske monetarne unije

EMU će doneti brojne ekonomske koristi, pored onih očiglednih, kao što su uštede pri korišćenju iste valute. Postoji niz prednosti uvođenja evra (Prokopijević, 2012, str.430):

- Snižavanje transakcionih troškova - ušteđeni resursi, koji bi inače bili potrošeni u neproduktivne preraspodele, biće oslobođeni za produktivnu upotrebu. Njima su najviše izloženi turisti, tako da sada ne moraju da menjaju novac kada god pređu granicu zemlje i da traže menjačnice ili banke koje su uzimale značajne provizije za tu uslugu.
- Građani su u mogućnosti da porede cene u Evro-zoni, pa razlike u cenama robe, usluga i zarada postaju jasnije. Postoje i pogodnosti prilikom putovanja izvan evro-zone, jer je evro kao internacionalna valuta prihvaćena u mnogim zemljama.
- Trošak održavanja 17 valuta je mnogo veći nego jedne. Zabrinjavajuće je povećanje birokratizacije u ECB, što bi dovelo do snižavanja dobiti od ekonomije obima.
- Olakšana je alokacija faktora proizvodnje - brže i jeftinije se otkrivaju povoljniji uslovi za rad i kapital, tako da će zemlje koje stvaraju bolje poslovno okruženje biti u prednosti, dok će kod onih s lošijim to biti nedostatak.
- Emisiona dobit. Uvođenjem evra količina ove valute koja se drži u rezervi se povećava u svetskim razmerama, pa male zemlje imaju po prvi put dobit i izvan svojih granica. Za razliku od većih zemalja, čije su valute imale široku primenu, a samim time i veću dobit po ovom osnovu, male zemlje po prvi put imaju dobit izvan svojih granica.
- Evro je značajnija valuta nego što su pojedinačno bile svih prethodnih 17, time što će se češće koristiti u transakcijama, kako u Uniji tako i van nje, i time što će značajan deo deviznih rezervi zemlje u svetu držati u evru. Uvođenje Evra je udarac dolaru, funti, jenu i ostalim valutama, jer njihov uporedni značaj opada. Operativna korist je emisiona dobit, druga strana je oligopol (evro, dolar, jen, funta) sa kojim se suočavaju korisnici širom sveta, a što članicama oligopola može da donese dodatne rente.
- Ukidanjem mnoštva deviznih kurseva povećava se transparentnost prilikom transakcija i eliminiše rizik deviznih kurseva u odnosima između zemalja članica.
- Širenje finansijskih tržišta - postaju dostupnija i likvidnija.

Pored prednosti, evro nosi i neke troškove i nedostatke (Prokopijević, 2012, str.433):

- Troškovi prelaska na evro - ogromni su troškovi obuke i poremećaja na poslovima koji su posledica prelaska na evro.
- Gubitak poslova - stvaranje jedinstvene valute eliminiše potrebu za brojnim deviznim transakcijama među zemljama. Menjačnice, banke i agencije su očigledni gubitnici u tom smislu.

- Gubitak kursa valute.
- Kontrolisana fiskalna politika.
- Gubitak monetarne autonomije - privrede koje se nalaze u različitim fazama privrednih ciklusa teško mogu da se prilagode istoj monetarnoj politici. Vlade su lišene finansijskih instrumenata da utiču na agregatnu tražnju ili deviznog kursa da utiču na trgovinski deficit/suficit. Centralizovana monetarna politika teško funkcioniše u uslovima decentralizovane fiskalne politike i decentralizovanog političkog sistema. Lišeni aktivističke monetarne politike, političari se mogu upuštati u preveliku državnu potrošnju zbog dobijanja glasova na izborima.
- Zemlje će manje biti pogođene uvođenjem evra ako: a) otvorenije su za trgovinu; b) imaju diverzifikovanu privredu; c) imaju veću mobilnost proizvodnih faktora, posebno rada. Loša je ispunjenost uslova pod c). Tržište rada mora poslužiti kao kanal za prilagođavanje otpuštanjem/zapošljavanjem, a zbog slabe pokretljivosti radne snage, zbog barijera običaja i jezika, biće geografski i politički koncentrisano.
- *Public choice* pažnju poklanja preferencijama koje pojedini predstavnici u ECB imaju. Stopa inflacije u nekoj zoni zavisi od osetljivosti birača na inflaciju (stepen nezavisnosti centralne banke je u funkciji te osetljivosti) pa bi pronalaženjem "srednjeg birača" bilo moguće predviđati kretanje inflacije u evro-zoni. Do 2002. Francuska je bila "srednji glasač", a zatim je usled kadrovskih rešenja to mesto zauzela Finska, a pošto su finski glasači manje osetljivi na inflaciju to se nadalje može očekivati blago povećanje godišnje stope inflacije, po ovoj teoriji, u evro-zoni. Ulazak zemalja istočne Evrope bi "srednjeg glasača" pomerio prema Italiji i Španiji, što bi dalje uticalo na rast stope inflacije.
- Najveći rizik je sadržan u nepoštovanju pravila igre tj. kriterijuma učešća, kao i u ekonomskim skokovima i političkom neskladu. Tekuće vlade EU17 koriste dodatna sredstva javnih finansija da bi povećale podršku birača, a teret tih operacija se prebacuje na zajedničku valutu. Ako bi se trend nastavio, Evro će postati slaba, inflatorna valuta i tokom narednih 6-7 godina Evro bi bio povučen iz optica, a zemlje E17 bi se vratile na nacionalnu valutu.

7 Budućnost Evropske monetarne unije

Ekonomska i monetarna unija je proces kojim države članice Evropske unije usklađuju svoju ekonomsku i monetarnu politiku s krajnjim ciljem usvajanja jedinstvene valute – evra. Eurozona je naziv za grupu država članica EU koje su kao domaću uvele jedinstvenu evropsku valutu - evro. Evro je zvanična valuta Ekonomske i monetarne Evropske unije i jedinstvena valuta oko 300 miliona građana, 16 zemalja Unije: Austrije, Belgije, Grčke, Irske, Italije, Kipra, Luksemburga, Malte, Nemačke, Portugala, Slovačke, Slovenije, Finske, Francuske, Holandije i Španije koje čine Evrozonu i Crne Gore, koja nije članica Unije. Izvan eurozone su Danska i Velika Britanija koje na osnovu izuzeća (opt-out clause) nisu obavezne da preuzmu euro kao domaću valutu, zatim Švedska čiji su građani dva puta na referendumu odbili uvođenje eura. Uvođenje evra i ulazak u eurozonu je, izuzev Danske i Velike Britanije, obaveza za sve sadašnje, uključujući Švedsku, i sve buduće države članice Evropske unije. Od usvajanja evra 1. januara 1999. godine, prihvatilo ga je 16 zemalja. Od 12 novih članica Unije, evro još uvek nisu usvojile Bugarska, Mađarska, Rumunija, Poljska i Češka Republika. Poslednja država koja je nacionalnu valutu zamenila za evro bila je Slovačka, 1. januara 2009. godine. Pet novih članica su od 15 slučajeva 9 puta narušile kriterijum inflacije. Očigledno je da Mađarska, Bugarska i Rumunija ni jedne godine nisu ispunile kriterijum. U pogledu predviđene inflacije najbolje stoji Poljska koja ni jednom nije narušila ovaj kriterijum. Novim članicama iz istočne Evrope nije lako da imaju nisku inflaciju. One su prošle kroz potpunu promenu sistema i potrebno im je nekoliko godina da se inflacija stabilizuje na niskom nivou. U vreme socijalizma inflacija je bila prikrivena u ovim zemljama. Takođe, nove članice imaju mnogo više stope rasta od starih članica, a pri visokim stopama rasta teško je održavati nisku inflaciju. Situacija sa kamatnim stopama beleži slično stanje u periodu 2003-2006. Naime, kriterijum poštovanja sve zemlje osim Mađarske i Rumunije koje ni u jednoj od posmatranih godina nisu ispoštovale granicu od 6,5%.

Podaci o budžetskom deficitu prikazuju napredak novih zemalja članica. Naime, kada su ušle u Uniju, zemlje su uglavnom održavale deficit u okviru predviđene granice od -3%. Međutim, stare članice su to

pravdale visokim stopama rasta koje su se ostvarile nakon njihovog ulaska, i smatrale su da će se to stanje narušiti čim njihove privrede uđu u stagnantno stanje. Nakon perioda od 5-6 godina, nove članice i dalje poštuju kriterijum. To nije slučaj jedino sa Mađarskom koja ni u jednoj od analiziranih godina nije ispunila kriterijum. Slična situacija je i sa javnim dugom. U periodu od 2006-2008 sve zemlje poštuju kriterijum osim Mađarske. Mađarska je sasvim verovatno zapala u ovaj problem usled velikih teškoća sa javnim finansijama koje su u toj zemlji prisutne već nekoliko godina. Zanimljiv podatak je procena o redosledu ulaska ovih EU članica u evrozonu. Naime, smatra se da će Mađarska i Češka Republika biti prve koje će ući u EMU, 1. januara 2010. Iako je postojala predviđanja da će Mađarska ući u EMU 2010., to se nažalost nije desilo. Prema rečima, premijera Mađarske, "Mađarska se neće priključiti evrozoni pre 2020., budući da je trenutno teško zaključiti da li je bolje biti deo tog bloka ili ne".

Kritičari Mađarsku tretiraju kao "crnu ovcu" i opasnost za Evropu, dok je drugi vide kao primer uspeha, rekao je Orban, dodajući da je njegova zemlja u prošlosti bila u težoj situaciji nego Grčka, sa visokim javnim dugom i niskom stopom zaposlenosti. Budimpešta je od tada pokrenula obiman program reformi, uključujući uvođenje poreza na posovanje banaka i multinacionalnih kompanija, u cilju podele tereta ekonomske krize, jačanjem srednje klase i usvajanjem novog Ustava. Rezultati su pokazali da je vlada donela ispravne odluke, budžetski deficit je spušten ispod tri odsto bruto domaćeg proizvoda, a stopa nezaposlenosti je u padu. Teško je špekulisati o evoluciji Evropske monetarne unije u narednih 5 do 10 godina, pogotovo imajući u vidu broj novih članica i heterogenost Unije. Postoji veliki pritisak u sklopu EMU nad državama članicama koje su još uvek izvan MU, da se što pre pridruže i da njihove ekonomije što pre prihvate Evro.

8 Zaključak

Ideja stvaranja Evropske monetarne unije je pravi pokazatelj da su države članice Unije spremne da prevaziđu uske državne interese i neslaganja oko budućih tokova integracija. Jedinstveno unutrašnje tržište predstavljalo je glavnu podršku za dalju integraciju ka Uniji sa jednom centralnom bankom i jedinstvenom valutom.

Postajalno je nekoliko pokušaja uspostavljanja monetarne integracije, ali su nažalost bili neuspešni. Juna 1988. Evropski savet odlučio je da obnovi program monetarne integracije i zadužio je komitet da predloži konkretan program monetarne integracije. 17. aprila 1989. na osnovu Delorovog izveštaja predloženo je da se uvođenje monetarne unije izvodi iz tri koraka. Evropska monetarna unije zaista je uvedena u tri koraka, ali su u početnu ideju uvedene mnoge promene.

Pojam monetarna unija je privredni prostor sačinjen od više nacionalnih privreda koje su prihvatile jedinstveno merilo cene. je monetarna unija valutno područje u okviru ekonomskog prostora s jedinstvenim tržištem - s jedinstvenim uslovima privređivanja, zaštitom i makroekonomskim ciljevima u kome važi jedna valuta.

Jedan od najvećih monetarnih eksperimenata u istoriji je stvaranje Evropske monetarne unije (EMU) u kojem su se suverene države odrekle nacionalnih valuta i uvele jedinstvenu do tada nepostojeću valu – evro. Prva valuta u istoriji je Evro, iza kojeg ne stoji ni jedinstveni politički autoritet, ni "zlatna podloga". Stoga možemo reći da je evro kompromis između stabilnih i inflatornih valuta zemalja Evrope, s tim što je težište evra za sada bliže stabilnim valutama.

Sve zemlje koje su želele da se uključe u EMU morale su da ispune određene uslove i to najmanje dve godine pre ulaska, u vreme ulaska i sve vreme boravka u EMU. To znači da sve valute koje ulaze u evrozonu moraju biti konvertibilne po tržišnom kriterijumu. Zemlje koje žele da se uključe u EMU moraju da ispune tri uslova: članstvo u EU, zakonska konvergencija i kriterijumi konvergencije ili mastrihtski kriterijum. Kriterijumi konvergencije podrazumevaju da zemlja koja ulazi u Evrozonu ima relativno nisku inflaciju, stabilnu valutu, nizak nivo konsolidovanog budžetskog deficita, održiv javni dug kao i relativno niske kamatne stope. Valja podvući da jednom kada se uspe zadovoljiti paket Mastrihtskih kriterijuma i kada se uvede evro, naporan posao neće biti gotov. Tada tek sledi trajan napor da se svi kriterijumi permanentno ispunjavaju i time osigura konkurentnost domaće ekonomije u EU.

9 Literatura

- Džombić I. 2010. *Evropska unija – prošlost, sadašnjost, budućnost*. Sarajevo: Friedrich-Ebert-Stiftung
Evropska centralna banka 2013.
http://sdw.ecb.europa.eu/quickview.do?SERIES_KEY=122.ICP.M.U2.N.000000.4.ANR Preuzeto 22. Maja 2013.
- Miljković D. 2008. *Međunarodne finansije*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet.
- Mintas – Hodak Lj. 2004. *Uvod u evropsku uniju*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta.
- Mintas- Hodak Lj. 2010. *Evropska unija*. Zagreb: Mate.
- Nikolić G. 2011. Analiza stepena ispunjenosti mastrihtskih kriterijuma konvergencije: srbija i zemlje regiona, *Finansije - Časopis za teoriju i praksu finansija* 66. godina, br. 1–6/2011. Beograd.
- Prokopijević M. 2012. *Evropska unija-uvod*. Beograd: Čigoja štampa.
- Prekajac Z. 2005. *Međunarodna ekonomija*. Novi Sad: Futura pubolikacije.
- Prokopijević M. 2007. *Evropska monetarna unija*. Beograd: Čigoja štampa.
- Zvanična stranica Nedeljnika Akter <http://www.akter.co.rs/26-ekonomija/33232-ma-arska-van-evrozone-bar-do-2020.html>. Preuzeto 4.jula 2013.

NOVI ASPEKTI INTERNE REVIZIJE I KONTROLE U POSLOVANJU PREDUZEĆA

New Aspects Of Internal Audit And Control In Company Business

Brankica Todorović

Ekonomska škola Užice, Srbija

Telefon: 031518077; Fax: 031518077; E-mail: bdanica@neobee.net

Sažetak

Nezavisnost i objektivnost interne revizije i kontrole su revizorski standardi koji se moraju poštovati pri sprovođenju revizije i sastavljanju revizorskog izveštaja. Informacije do kojih se dolazi internom revizijom kao i internom kontrolom su podloga za poslovno odlučivanje i koriste ih, pored menadžera, i akcionari i investitori. Tradicionalna interna revizija se odlikuje nizom nedostataka koji se mogu prevazići kontinuiranom i operativnom revizijom koje revizorske izveštaje dostavljaju "ad-hoc" u skladu sa potrebama poslovnog odlučivanja preduzeća.

Ključne reči: interna revizija i kontrola, revizorski standardi, poslovno odlučivanje

Summary

Independence and objectivity of the internal audit and control are the audit standards to be followed in conducting the audit and preparation of audit reports. Information gained through the internal audit as well as internal control is the basis for the business decision making and they have been used not only by managers but by shareholders and investors too. Traditional internal audit is characterized by a number of lacks that can be overcome by continuous and operational audit which submit audit reports "ad-hoc" according to the needs of business decision making.

Keywords: internal audit and control, audit standards, business decision making

JEL Classification: M42

1 Introduction

The audit can be defined as "a systematic process that is performed by an independent and competent auditor who collects and evaluates sufficient and relevant evidence of business transactions and their consequences in order to determine in which way the state, ownership, evaluation and disclosure of these activities have been reported in accounting, as well as the consensus level in reporting these changes have with the accounting standards. The obtained findings results are, in an appropriate way communicated to interested parties in the form of audit report" (Andrić et al., 2004). External audit of financial statements derives from the logic of the free market economy. Free market refers to a multitude of free partners, meaning that success in performing activities depends on their choice. Accounting reporting has an irreplaceable role in that. It is in the managerial competency of accounting of legal entities, that are separated from the existing owners, potential investors, creditors, depositors, businesses and other partners, fiscal and other state bodies and those interested in the state, the success and development of legal entities (Poznanić, 2004).

On the other hand, the task of internal audit is examination of business transactions and evaluation of appointed plans and tasks realization, i.e. assessment of the internal control and management system, with an aim to improve company business. Internal controls system includes all procedures and processes determined by the management of the legal entity in order to provide orderly and efficient operations of the legal entity, adhere to established management policy, preserve the integrity of resources, prevent and detect criminal actions and errors, implement legislation, ensure the accuracy and completeness of the accounting records, as well as timely prepare reliable financial information.

In our conditions, internal audits should be carried out by large business systems, regardless of whether they are public companies or joint-stock companies, holding companies, corporations etc. (in the area of electric power industry, telecommunication traffic, etc.). This applies to the large banking systems and the large insurance organizations. Legal entity can provide an internal audit, and in the cases determined by law it is obliged to provide it, having the task to examine, evaluate and monitors the adequacy and efficiency of the accounting system and internal controls system, in accordance with the law (Accounting and Auditing Law, 2006:2009).

2 Internal audit and control

As there are substantial and content-related differences between external and internal audit, there are as well the differences between internal audit and internal control. The common characteristic of internal audit and control is that they make business decision making more efficient, more accurate and faster.

2.1 Characteristics of internal audit and control

Internal audit usually performs one or more of the following activities (Andrić et al.,2004):

- review of accounting system and internal controls system;
- examination of financial and business information (identifying, assessing, classifying and reporting on this information);
- examination of efficiency, effectiveness and rationality of business decisions;
- examination of compliance with the law and professional regulations, as well as management policy.

Foreign theory and practice stand to the view that internal audit is a function of internal supervision of large companies, mostly big business types or concern groups, because in large companies one of the most complex problems refers to the coordination and supervision. Smaller companies do not have the conditions nor do they need to organize an internal audit, since in carrying out supervision they rely on internal controls, and in cases of deeper disorders, they can form an expert group for conducting certain additional business examination.

Basic characteristics of internal audit are (Vitorović, 2004):

- internal audit is performed by persons employed in an organization which is subject to audit;
- internal audit is an independent function of examination and assessment, with no limitations or restrictions in work of internal auditors;
- all activities of the company could fall within the scope of work of internal auditing;
- internal audit is the support, assistance and tool for the management and organization as a whole, therefore it represents advisory, fundamental and basic function, not a line function of the company.

Certain parts of internal audit can be useful to the external auditor. The external auditor should take precautionary measures rather than rely on the work of internal auditor [5]. These are the most important issues that should be a concern of external auditor, relating to the internal audit: level of independence of an internal auditor, internal audit goals, acting with due professional care, possessing of competence, quality of report on performed examination and dispositioning of optimal staff and other working funds. Internal audit is defined as a process that is influenced by the management and other employees in each department, created to provide satisfactory guarantees for achieving main goals of each department.

Internal audit system of each department should comprise the following elements (Chambers&Rand, 2000):

- plan of organization that provides separation of duties and responsibilities among employees;

- plan which limits access to the resources of main department for authorized staff only, whose use is necessary within the assigned duties;
- system of authorizations and procedures systematization in order to control assets, liabilities, income and expenses;
- practices that should be applied during the performance of regular duties in each department;
- qualified staff that can maintain the required level of competency and
- methods of internal control that are effective and efficient.

2.2 Need for conducting internal control and audit

The audit of accounting statements should "enable an auditor to express an opinion whether the accounting statements are, in all material respects, prepared in accordance with the defined framework for financial reporting or other criteria" (International standards on auditing:1998). Information should provide qualitative basis for business decision making, i.e. it should include qualitative characteristics. Also, information should be neutral for users, correct toward qualitative characteristics for decision making, delivered in a professional and required manner.

Auditing increases the credibility of the information contained in the financial statements. The information is trusted and relied upon by a wide range of users. In this way the scope of risk of economic decision holders is being reduced. Users of accounting and financial information are different, also are different their needs for information. This is because among the users of the information are existing and future investors, management, lenders, suppliers and other creditors, customers, unions etc. The stated users are interested in the following:

- investors are interested in the assessment of risk that is inherent in capital investment and expected return on investment unit;
- existing shareholders want the information that will enable them to make a decision whether it is necessary to hold or sell shares. Information is also needed for analyzing the company's ability to pay future dividends, the level of operations and financial position of the company;
- management is interested in information which is needed and which helps in planning and making qualitative business decisions.

There is a probability for the financial statements, which haven't been subject to audit, to be falsified in order to conceal thefts and illegal acts. The audit serves to confirm that financial statements are prepared in accordance with general accounting standards.

2.3 Positioning of internal audit in a company

The primary role of internal audit implies an evaluation of functioning of the risk management process defined by the management, while its secondary role reflects in proposing measures for process improvement and removing weaknesses and disadvantages, in order to reduce the risk to a level acceptable for the company. Also, an internal audit involves constant search for better and more efficient risk management process.

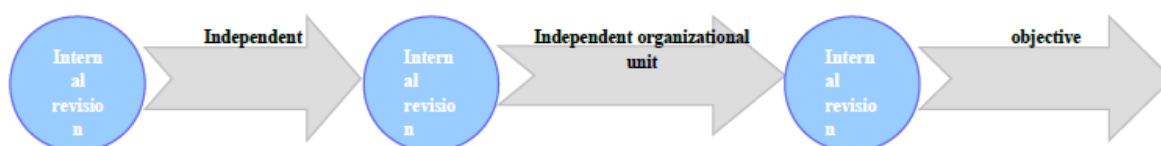
A need for an independent audit is not new (Dragojević, 2007). Independent auditors occur with the appearance of a need for information verification in order to make, at the time, big investment decisions to build large ships, new industrial plants, factories, infrastructural objects and other investment projects, so as to protect against possible investment risks. An independent audit refers to the review and expression of an opinion on confirming of the truthfulness and accuracy of displayed figures and explanations in the presented financial statements, that are in Europe and the whole world subject to an independent audit (Dragojević, 2007).

Independence & Objectivity • Standard 1100 - The internal audit activity must be independent, and internal auditors must be objective in performing their work. • Standard 1110 – The chief audit executive must report to a level within the organization that allows the internal audit activity to fulfill its responsibilities. The chief audit executive must confirm to the board, at least annually, the organizational independence of the internal audit activity • PA 1110-1 – Organizational Independence • Standard 1000 and PA 1000-1 – Internal Audit Charter. Important standards on internal auditing are Standard 1310 quality assurance and improvement program must include both internal and external assessments, Standard 1311 - Internal Assessments, Standard 1312 – External Assessments – at least once every 5 years by a qualified, independent reviewer or review team from outside the organization Internal Audit. Internal Audit's Reputation and Credibility Depend On: Competency, Recognition, Adding value. Standard 2110 – Governance IA activity must assess and make appropriate recommendations for improving governance processes • Ethics • Performance management & accountability, • Risk and control information • Coordination among board, auditors and management Adding Value – Risk Standard 2120- Risk Management IA activity must evaluate the effectiveness and contribute to the improvement of risk management processes (International standards on auditing:1998).

According to International standards for the professional practice of the Institute of internal auditors, internal audit should be organized independently, outside of business functions in order to ensure full independence of the internal audit when determining the scope of activities, executing work and communicating results. Organizing internal audit thus means supporting internal audit function by management, as well as management expectations in terms of improving business performances and creating added value on the basis of adequately performed audit.

The quality of work of internal audit varies depending on organizational positioning in the company. Internal audit can be organized within the accounting function, when the scope of work of internal audit is reduced to examining the accounting information and reports, neglecting the audits within other company's functions. Also, internal audit report is to be submitted to the accounting function manager, thus questioning independence and objectivity of the internal audit activity. Mentioned disadvantages are eliminated by organizing an internal audit within the finances, which increases the level of work independence.

FIGURE 1. IMPORTANCE OF INTERNAL AUDIT POSITIONING



Objectivity and independence of internal audit activity, among other things, depends on organizational positioning of internal audit in the company. Full independence and wide scope of activities are achieved by constituting the internal audit independently, outside of business functions.

2.4 Disadvantages of internal audit and possibilities of their overcoming

As disadvantages of internal control and audit are listed (Woodroof&Searcy,2001):

- scope of examining the internal controls system;
- time needed for carrying out audit procedures;
- manner of examining and
- frequency of reporting.

The scope of examining the internal control system refers to the fact that traditional auditors are significantly criticized because their conclusions are made on the basis of limited number of internal controls, i.e. samples. Management has received reports and made decisions based on them since other forms of audit examinations didn't exist.

Time for carrying out audit procedures refers to the fact that an audit is undertaken a few months after business activities in the company had occurred.

Manner of examining internal audit often didn't allow frequent data verification, for which the risk is difficult to manage.

Frequency of reporting is related to, for this matter, foreseen date during the fiscal year. In this way the issuance of the report is not carried out in accordance with the needs of management and such reports may to some extent influence business decision making.

The concept of continuous auditing has its presence in the economic sphere of life for a certain time. Continuous auditing represents such audit function that is performed by an organization independently. According to Searcy and Woodroof, continuous auditing represents "a method which enables internal auditors to obtain assurances in the functionality of internal controls by conducting continuous examinations of their operation, and to issue a report on the performed examination at the moment in which the report is relevant to an entity's management structure" (Woodroof&Searcy, 2001). The basic prerequisite for the implementation of continuous auditing is its performance by using computer information. One of the motives for introducing the continuous auditing is reduction of risks to an acceptable level, as well as the determination with certainty whether internal controls system functions properly, to which introduction of this approach fully contributes. This enables an elimination of unreliable data and information, as well as of material misstatements.

Continuous auditing performs almost entirely, but not always, examining the internal controls. This audit requires using the network infrastructure, by which transactions are processed in real time. This provides a detailed insight into the modes of operation of internal controls, which perform verification of the data entered, that represent the basis for business decision making.

Continuous approach to auditing enables internal audit to fully understand critical control points, thus identifying critical areas which represent potential threats for normal functioning of the system. Besides, it is provided a thorough understanding of rules and exceptions, that essentially represent the basis for deep penetration into the essence of the system, which until now, with continuous approach to auditing activities has a possibility to provide automated checking data procedure, this way more frequently, thus managing risk.

Also, continuous auditing performs continuous control procedures, and an issuance of the report is made according to management's needs, often defined as ad hoc, with no clearly defined terms, i.e. when needed by managers.

Two basic groups of activities within the scope of work of continuous auditing include (Coderre, 2005):

- continuous assessments of operation of the internal controls system and
- continuous risk assessments.

On the other hand, operating audit is widespread activity, designed to analyze an organizational structure, internal control systems, course of business process, solvency and management performance results.

It measures an achievement of an organization in regard to its purpose and set goals. Operating audit deals with overall achievement of goals, effectiveness of business processes and internal control, results of certain managers and other non-financial business. Company's goals refer to the prevention of undesirable business results (Chambers&Rand, 2000).

Operating audit is a technique, used by a company, or an organization for company assessment, which evaluates company's successfulness, effectiveness and nature of business processes. Operating audit products are the reports which recommend improving the efficiency of current operations, as well as general guidelines how to use company's resources in order to achieve the greatest long-term benefit for the company. Operating audit serves to estimate successfulness and solvency of the company, to identify potential areas of improvement and to give recommendations for further development. When establishing internal audit, it is important to establish an authority of internal audit and consider the definition of internal

audit and international standards for the professional practice of internal audit (Standards: IAS/IFRS, ISA that is international accounting standards, financial reporting standards and audit standards) as well as ethical code of professional conduct for accountants and auditors, standards of quality and assurance, standards of education and various guidelines, instructions and interpretations.

The audit committee has authority to conduct or authorize investigations into any matters within its scope of responsibility. It is empowered to (Pickett, 2004):

- Appoint, compensate, and oversee the work of any registered public accounting firm employed by the organization.
- Resolve any disagreements between management and the auditor regarding financial reporting.
- Pre-approve all auditing and non-audit services.
- Retain independent counsel, accountants, or others to advise the committee or assist in the conduct of an investigation.

The company should carry out a risk assessment as an assessment at macro level which includes external and internal risk factors. Based on risk assessment an audit plan should be developed. Plan requirements that could be achieved within the stipulated time period (usually within a year) will depend on risks that are identified for internal audit, resources and staff.

Develop a charter for internal audit. Ensure that both senior management and the audit committee review and approve the charter. Hire your staff and develop a plan for staff training. Establish Best-Practice Reporting Relationships. Work with management to establish best-practice reporting relationships, to ensure internal audit is promoted throughout the organization, and to develop a methodology for following up on audit recommendations and measuring performance and establish a quality assurance program.

3 Conclusion

The primary and secondary role of a traditional internal audit includes seeking for possible better risk management model. Accounting reports should possess quality characteristics for decision making. Reports ensure their credibility if they are objective, impartial and independent. Reports of the internal auditor could be used by external auditor if they are sufficiently reliable. Internal control reports could be used by internal audit if they are made objectively with the use of efficient and effective methods.

Internal audit and control should be independent and objective, which is achieved by respecting International standards on internal auditing. In this regard it is important to organize internal audit independently, outside of business functions. Under present conditions, continuous auditing enables overcoming disadvantages of traditional internal audit. Continuous auditing monitors the needs of business decision making and is performed according to expressed requests and set goals. Due to its network infrastructure, internal audit, by examining the internal control functions, notices critical areas that affect business or business decision making more quickly, while operating audit increases efficiency of current operations. In front of internal audit there are challenges, but professional conducting and reporting increases internal audit's credibility and quality of information for internal and external users.

4 References

- Andrić, M. Krsmanović, B. Jakšić, D. 2004. Revizija – teorija i praksa. Bečej: Proleter.
- Cantu, I. Liu, L. Zhou, H. 2006. Continuous Auditing. Edinburg, Texas: College of Business Administration, University of Texas-Pan American.
- Chambers, A. Rand, G. 2000. The Operational Auditing Handbook, John Wiley & Sons, Chichester.
- Coderre, D. 2005. Continuous Auditing: Implications for Assurance, Monitoring, and Risk Assessment. Global Technology Audit Guide: The Institute of Internal Auditors.
- Dragojević, P. D. 2007. Primjenjena revizija u privredi i javnom sektoru, Beograd: Građevinska knjiga.

- Gallegos, F.Senft, S. Manson, D. P. Gonzales, C. 2004. Information Technology Control and Audit. Boca Raton: Auerbach Publications.
- Krsmanović, B. Polić, S. 2008. Informacione tehnologije u računovodstvu i reviziji. Banja Luka: Finrar.
- Ljubisavljević, S., Jovanović, D. 2011. Empirical research on the internal audit position of companies in Serbia. *Ekonomski anali*, 191:123-141.
- Ljutić, Ž. B. 1997. Interna revizija i sistem internih kontrola. *Bilpof* 10: 67-69.
- Međunarodni standardi revizije, 2002. Beograd: Računovodstvena praksa.
- Nerandžić, B. 2007. Interna i operativna revizija, Novi Sad : Stylos
- Pickett, S. 2004. Osnovni priručnik za internu reviziju. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije.
- Pickett, S. 2008. Interni revizor u praksi. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije.
- Pickett, S. 2011. Planiranje revizije na bazi rizika, Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije.
- Poznanić L. V. 2004. Računovodstvo, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Profesionalna praksa interne revizije, 2006. Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije.
- Vitorović, B. 2004. Interne kontrole i interna revizija, Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije.
- Watne, D. A. Turney, P. B. 1990. Auditing EDP Systems. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Woodroof, J., De Wayne, S. 2001. Continuous audit Model development and implementation within a debt covenant compliance domain. Knoxville, Tennessee: University of Tennessee.
- Zakon o računovodstvu i reviziji, "Službeni glasnik RS" br. 46/06 i 111/09
http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_racunovodstvu_i_reviziji.html. Preuzeto 20.avgusta 2013.

IMLIKACIJE KODEKSA O OPOREZIVANJU POSLOVNE AKTIVNOSTI NA POREZ NA DOBIT U REPUBLICI SRPSKOJ

Implications Of The Code Of Conduct For Business Taxation In The Republic Of Srpska

Ljiljana Jović

Slobomir P University

Pavlovića put 76, 76 300 Slobomir, RS, BiH,

Tel. +387 55 231 101; 231 176; E-mail:ljiljana@spu.ba

Ljiljana Maksimović

Slobomir P University

Pavlovića put 76, 76 300 Slobomir, RS, BiH

Tel. +387 55 231 101; 231 176; e-mail:ljiljana.jelic@spu.ba

Sažetak

Kodeks o oporezivanje poslovne aktivnosti donijet je 1997.g. sa ciljem da onemogući praksu štetne poreske konkurencije (harmful tax competition) unutar Evropske Unije. Stavovi Kodeksa nisu pravno obavezujući, ali države koje ga ne primjenjuju rizikuju da trpe političke posljedice. Za zemlje u tranziciji je karakteristično da koriste brojne poreske olakšice sa ciljem da privuku strane investitore. Mjere koje se koriste su brojne; od potpunog oslobađanja od oporezivanja u prvim godinama poslovanja, primjene sniženih poreskih stopa, omogućavanja potpune repatrijacije dobiti u matičnu zemlju pa sve do pojedinačnih pregovaranja o visini poreskog duga. Mnoge od ovih narušavaju slobodnu tržišnu konkurenciju, a neke od njih do tog obima da se mogu podvesti pod opasne za funkcionisanje slobodnog tržišta. Ovakve mjere svakako nisu u skladu sa Kodeksom zbog čega su sve zemlje pristupnice morale da prilagođavaju svoja zakonska rješenja. Cilj ovog rada je da ispita koliko je porez na dobit koji se primjenjuje u Republici Srpskoj u skladu sa zahtjevima Unije, odnosno da li bi se neke njegove odredbe mogle podvesti pod štetnu poresku konkurenciju, te da li će i koje izmjene biti neophodne u procesu približavanja Evropskoj porodici. S druge strane, ukoliko takve odredbe postoje, u radu će se analizirati njihovi efekti na poboljšanje investicione klime i budžetske prihode u Republici Srpskoj.

Ključne riječi: štetna poreska konkurencija, oporezivanje poslovne aktivnosti, Evropska unija, Republika Srpska

JEL klasifikacija : E20, E62, H26, H30

Abstract

Code of Conduct on business taxation was adopted in 1997 in order to prevent the practice of harmful tax competition within the European Union. The views of the Code is not legally binding, but states that doesn't not apply it, have risk of suffering the political consequences.

Transition countries are characterized by a number of tax breaks in order to attract foreign investors. Measures used are numerous, from the complete exemption from tax in the first year of operation, the application of reduced tax rates, allowing full repatriation of profit to the country until the individual negotiation of the amount of the tax debt. Many of these measures damage free market competition, and some of them may be considered as dangerous for functioning of free markets. These measures are certainly not in line with the Code, so all acceding countries had to adapt their legislations. The aim of this paper is to examine how the tax ,that applies in the Republic of Srpska in accordance with the requirements of the EU or whether some of its provisions, could be brought under the harmful tax competition, and

whether and which changes will be necessary in the process of joining the European family. On the other hand, if such provisions exist, the paper will analyze their effects on improving the investment climate and budget revenues in the Republic of Srpska.

Keywords: Harmful tax competition, Business taxation, European Union, Republic of Srpska

1 Uvod

Približavanjem EU sve zemlje, pa i BiH i RS u okviru nje, moraju svoje poreske sisteme prilagođavati zahtjevima Unije. Međutim, modus optimalne poreske i cjelokupne fiskalne politike u okviru Unije još uvijek pronađen, koriste se različiti stepeni poreske harmonizacije. Ovaj proces je dodatno otežan činjenicom da ni sama ekonomska misao još uvijek nije zauzela konačan stav o tome koliko je poreska konkurencija štetna, odnosno harmonizacija neophodna.

U postupku priključivanja naš poreski sistem će se naći pred činjenicom da indirektni porezi u potpunosti mora uskladiti sa pravilima EU (što je uvođenjem PDV u velikoj mjeri i urađeno) dok se u oblasti direktnog oporezivanja mora (još uvijek) pridržavati neobavezujućih preporuka. Jedna od takvih preporuka je i Kodeks o oporezivanju poslovne aktivnosti.

U radu se, pored izlaganja nekih opštih odredica o fiskalnoj politici u EU, posmatranju poreske konkurencije odnosno potrebe za poreskom harmonizacijom u svjetskim okvirima, analizira i porez na dobit u Republici Srpskoj sa stanovišta usklađenosti sa zahtjevima Kodeksa.

2 Fiskalna politika EU-osnov za poresku konkurenciju i poresku harmonizaciju

Fiskalna politika u EU predstavlja odraz političkih stavova i načina na koji je ova grupacija zemalja nastala. Naime, ono po čemu se Unija razdvaja od nacionalnih država jeste činjenica da sa jedne strane postoji jedinstveno tržište i zajednička monetarna politika, dok je sa druge strane nivo političke kohezije znatno manji. Iako se u praksi sreće termin fiskalni sistem EU, on u stvari i ne postoji, jer su fiskalni odnosi u EU vrlo specifični, te su ustavna i politička ograničenja uticala da si fiskalni sistem EU i uloga fiskalne politike unutar Unije bitno razlikuje u odnosu na fiskalne sisteme unutar nacionalnih zemalja³⁰. Fiskalna politika unutar EU je zahtijevala da se obezbijedi funkcionisanje zajedničkog tržišta, dovoljan nivo redistribucije između zemalja članica kao i ostvarivanje balansa između ostvarene tržišne i nepotpune političke integracije. Svi ovi gore nabrojani zadaci se ostvaruju kroz nekoliko segmenata fiskalnog sistema EU a to su:

- budžet EU kao jedini instrument putem kojeg se sprovodi fiskalna politika sa nadnacionalnog nivoa;
- pravila i dogovori putem kojih se koordinišu ostali segmenti fiskalne politike (propisi vezani za harmonizaciju oporezivanja);
- Pakt o stabilnosti i rastu i Mastihtski kriterijumi.

Ovako ustanovljena fiskalna politika uticala je da dođe do pojave niza problema kao što je otežano makroekonomsko upravljanje, tj. otežana koordinacija fiskalne i monetarne politike, i potreba za sprječavanjem potencijalno štetne poreske prakse. Kao što je navedeno, upravljanje makroekonomijom unutar jedinstvenog tržišta zahtijeva koordinaciju monetarne i fiskalne politike. Međutim, nju je teško ostvariti i u uslovima kada se fiskalna politika vodi sa jednog mjesta, a kamo li kada svaka jurisdikcija koja posluje na zajedničkom tržištu upravlja javnim finansijama prema vlastitim budžetskim potrebama.

Rimskim ugovorom iz 1957. godine kojim je osnovana EU, utvrđene su pravne norme koje se odnose na poreze. Samo nametanje poreza kao i uvođenje novih poreskih oblika ostalo je u nadležnosti članica, ali

³⁰ O fiskalnoj politici unutar EU više vidjeti u Jović, Lj., Maksimović, Lj., *Perspektive EU u uslovima nepostojanja fiskalne unije*, Ekonomske ideje i praksa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, br.7., Decembar, 2012.str.101-113.

uz obavezu da neke elemente (stopu, osnovicu), uskladi sa odlukama tjela EU. To se prije svega odnosi na sistem indirektnog oporezivanja, odnosno na uređenje poreza na dodatu vrijednost, gdje je postignut značajan napredak na polju harmonizacije. Iako se EU jasno opredjeljuje za harmonizaciju svih poreskih oblika, ne može se još govoriti o tome jer su poreski sistemi zemalja članica i dalje različiti i neusklađeni. Još jedan od problema koji je vezan sa procesom fiskalne harmonizacije u EU predstavlja i činjenica da države nisu spremne da se odreknu bilo kog dijela svog fiskalnog suvereniteta, a teško se dolazim i do dogovora koji bi se segment poreske politike trebao uskladiti.

Kako je sistem direktnog oporezivanja još uvijek ostao je u nadležnosti zemalja članica dolazi do situacije u kojoj se zemlje međusobno utrkuju u pružanju posebnih pogodnosti i podsticaja u vidu oslobođenja ili olakšica za određene investicije. Kažemo da dolazi do poreske konkurencije. Poreska konkurencije se definiše kao proces donošenja odluka iz oblasti poreske politike kada racionalna vlada daje optimalan odgovor na mjere stranih vlada, u cilju poboljšanja situacije u sopstvenoj državi (Stojanović, 2009, str. 1-6).

Da bismo razumjeli značaj pitanja poreske konkurencije odnosno poreske harmonizacije unutar EU, moramo razumjeti sve dobre i loše strane i jedne i druge.

Ono što je sa aspekta ovog rada važno reći za poresku konkurenciju je da ekonomska nauka još nije zauzela krajnji stav o tome da li je poreska konkurencija sama po sebi loša pojava. Međutim, ono u čemu se svi slažu je da nekontrolisana poreska praksa unutar EU može narušiti slobodnu tržišnu konkurenciju i dovesti do neadekvatne alokacije resursa. S druge strane, postojanje poreske konkurencije unutar EU smatra se ograničavajućim faktorom i za dalja proširenja. Postojanje poreske konkurencije dovodi do povećanja blagostanja u jednoj grupi zemalja, dok drugu grupu zemalja prati smanjenje blagostanja.

Jasno je da poreska harmonizacija (usklađivanje), koja predstavlja koordinaciju poreskih sistema između različitih zemalja u cilju izbjegavanja poreskih mjera koje bi se mogle okarakterisati kao nepravične, stoji kao opozit poreskoj konkurenciji. Pitanje na koje se još traži odgovor kako u akademskim krugovima, tako i unutar međunarodnih grupacija je koliko harmonizacije odnosno koliko konkurencije. Nauka ne staje niti na stranu poreske konkurencije, niti na stranu poreske harmonizacije. Obično se uzimaju u obzir argumenti koji govore u prilog poreskoj konkurenciji ili poreskoj harmonizaciji. Poreska konkurencija je na globalnom nivou korisna pojava, naime poreska konkurencija primorava države da se sredstva koja se prikupe od građana i privrede u vidu poreza i drugih javnih prihoda racionalnije troše. Ovo je jedan od argumenata koji ide u prilog poreskoj konkurenciji jer javni sektor čini manjim i efikasnijim, a svakako predstavlja i podsticaj za brži ekonomski rast i razvoj. Naime, studija koja je se radila u okviru 23 zemlje članice OECD-a, pokazale su da povećanje državne potrošnje za 10% dovodi do smanjenja stope rasta BDP-a za 1% (Gwartnez& Holcombe, 1999, str. 643-658).

Na drugoj strani, poreska konkurencija se smatra štetnom pojavom, budući da države koje su izložene poreskoj konkurenciji gube jedan dio poreskih prihoda, prvenstveno onih koji potiču od oporezivanja geografski mobilnih djelatnost. Međutim, kako se izgubljeni prihodi moraju nadoknaditi, to se čini oporezivanjem prihoda koje su manje mobilni, kao što su prihodi od rada i potrošnje. Ovo prijeti da dovede do visoke regresivnosti poreskog sistema jer promjena strukture prihoda jedne države negativno se odražava na cjelokupan poreski sistem, a naročito na pravičnost u oporezivanju.

Isto tako, ne treba zanemariti da se snižavanje poreskog opterećenja ponekad može odraziti kao bumerang na same firme koje su u startu bile privučene niskim poreskim stopama. Ako su javni rashodi na niskom nivou, ponuda javnih dobara je nezadovoljavajuća što direktno ima veze sa obimom i kvalitetom infrastrukture, političke i socijalne stabilnosti, i još mnogo faktora koji su značajni za neometano poslovanje (Jović&Maksimović, 2012). Pri ovome treba imati u vidu da visina poreskog opterećenja nije toliko značajan faktor prilikom donošenja odluke o investiranju.

U kom razmjeru će konkurencija biti štetna zavisi od pojavnog oblika kao i šireg društveno-ekonomskog konteksta same zemlje koja je praktikuje.

Sa razvojem svjetskog tržišta poreska konkurencija postaje globalni problem, jer se javlja potreba da se nađe jasan stav šta jeste, a šta nije štetno za razvoj svjetske ekonomije i da se preduzmu aktivnosti na suzbijanju svih oblika štetne poreske prakse. Najsveohvatniju kampanju protiv štetne poreske konkurencije vode zemlje OECD-a. Početak i zamah globalne inicijative pokrenut je jos 1989. godine kada

je ova organizacija pozvala poreska utočišta da sa zemljama OECD-a sklope ugovore na bilateralnoj bazi o razmjenama informacija u poreske svrhe. OECD grupacija je u ovom smislu vršila pritisak samo na male ostrvske i neke zemlje u razvoju. Pri tome ni jedna zemlja članica OECD nije bila pozvana da obezbijedi transparentnost ofšor centara koji su bili aktivni na njenoj teritoriji (Jović, 2010, str. 752-757).

3 Poreska konkurencija-implikacije na zajedničko tržište EU

Pitanje štetne poreske konkurencije u EU ima mnogo veće implikacije od suzbijanja poreskih utaja, njen značaj za Uniju ima dodatnu dimenziju. Kako smo već naveli, štetna poreska konkurencija šteti zajedničkom tržištu a samim tim i rastu BDP-a i EU kao cjelini jer dovodi do alokacije resursa koja je motivisana netržišnim razlozima. Drugi razlog je činjenica da nekoordinisana fiskalna politika otežava makroekonomsku stabilnost i makroekonomsko upravljanje u situaciji kada je monetarna politika jedinstvena.

Pored toga, primjećena je tendencija sve oštrijeg poreskog opterećenja rada u odnosu na druge faktore proizvodnje. Naime, rad je manje mobilan faktor od kapitala. Brže je i lakše prebaciti kapital iz jednog pojavnog oblika u drugi, nego izvršiti prekvalifikaciju radnika u situaciji kada savremeni proizvodni procesi zahtijevaju visokosofisticirana znanja. Nije samo sektorska mobilnost rada manja od mobilnosti kapitala, nego i geografska. Lakše je preseliti postojenja, nego ljude jer ljudi su vezani socijalnim vezama, pa odluku o preseljenju ne donose isključivo motivisani ekonomskim faktorom. Sve ovo znaju kreatori poreske politike pa su nastojali da niskim poreskim stopama privuku kapital a gubitak prihoda nadomijeste opterećenjem radne snage. Ovo vodi regresivnosti poreskog sistema što za zemlje Unije nije prihvatljivo sa društveno-ekonomskog stanovišta.

Na kraju, ekonomska kriza je pooštrila pitanje budžetskog deficita, održivog nivoa javnog duga i poštovanja Maastrichtskih kriterijuma. Svaka članica, neka manje, neka više našla se u situaciji da ne može nadoknaditi izgubljene poreske prihode. Pitanje poreskih utaja i izbjegavanja plaćanja poreza zbog neusklađenosti propisa unutar zemalja članica, postaje sve aktuelnije.

Pritisnuta globalnom recesijom EU je prinuđena da intezivira mjere u cilju sprečavanja štetne poreske prakse. U tom smislu razlikujemo mjere koje svaka članica samostalno uvrštava u svoje zakonodavstvo, kao i mjere koje se sprovode zajednički na nivou EU, te mjere koje proističu iz članstva u međunarodnim organizacijama. Polazi se od toga da zemlje članice treba da uvažavaju vlastito zakonodavstvo, pravila OECD-a, te pravila koje je donijela sama Unija. U prvu grupu mjera spadaju odredbe koje svaka zemlja unosi u svoje zakonodavstvo na osnovu poreskog suvereniteta koji posjeduje. Ovdje ćemo pomenuti odredbe koje se odnose na razgraničenja poreskih jurisdikcija, širina poreske osnovice, određivanje visine stopa, rasprostiranje poreske obaveze i sl. Svim ovim mjerama se može manipulirati u obimu do kojeg zemlja želi da se prilagodi novonastaloj situaciji na tržištu.

OECD su dale preporuku vezanu za primjenu pravila o kontrolisanim stranim korporacijama (CFC zakonodavstvo), a Evropska komisija radi na primjeni zajedničke konsolidovane poreske osnovice (Common Consolidated Tax Base – CCCTB), koja se odnosi na kompanije koje posluju u više zemalja EU. Cilj primjene ovakve osnovice je da se, umjesto da se svakoj zemlji-članici plaća porez po kriterijumu rezidenstva, ili izvora dohotka, oporezuje grupni dohodak prema pravilima koja vače za cijelu EU. Pored toga za sve zemlje ostaje obaveza iz Ugovora o osnivanju koji navodi da su odredbe vezane za državnu pomoć pojedinim preduzećima ili granama privrede koje mogu dovesti do poboljšanja konkurentnosti nastale na netržišnim osnovama, u suprotnom je sa zajedničkim tržištem. Ovaj dio ugovora predstavlja i osnovu za borbu protiv štetne poreske konkurencije u EU. Slijedeći ovaj zahtjev, Evropska komisija 1990. godine osniva Rudingov komitet sa zadatkom da ocjeni razmjere potrebe za poreskom harmonizacijom u oblasti poslovne aktivnosti unutar EU, te da istraži gdje su najveće razlike u oporezivanju između zemalja članica. Posle toga, 1996. godine Savjet ministara finansija zemalja članica (ECOFIN), usvaja dokument o oporezivanju EU, pozivajući sve zemlje članice da koordinišu svoje fiskalne politike. Naredne godine, kao dopuna ovakvim stavovima, usvaja se dokument o oporezivanju poslovne aktivnosti tj. Kodeks o ponašanju

pri oporezivanju privredne aktivnosti (*eng. Code of Conduct*), u daljem tekstu Kodeks. Utvrđena je lista potencijalno nepravilnih poreskih propisa kada je oporezivanje poslovne aktivnosti u pitanju. To su³¹:

- Povlastice koje uživaju samo nerezidenti,
- Režimi koji ne pogađaju domaće tržište i nacionalne poreske osnovice,
- Povlastice koje se dodjeljuju a da se ne vodi računa o ekonomskoj suštini preduzete aktivnosti,
- Profiti koji se utvrđuju nepoštujući međunarodno prihvaćene režime,
- Netransparentnost

Pored ovih određena su i dva dodatna kriterijuma (Stojanović, 2009, str. 144):

- Ekonomski efekti konkretne poreske mjere na druge države članice,
- Ako se neka mjera preduzima sa ciljem unapređenja ekonomskog razvoja pojedinih regiona, treba voditi računa da li je ta mjera u skladu sa ostalim ciljevima.

Kodeks podrazumijeva i razmjenu informacija među članicama u smislu informisanja ostalih članica o postojanju neke poreske mjere koja se može smatrati nepravilnom.

Zemlje članice treba da:

- Prilikom uvođenja novih mjera poreske politike vode računa da su te mjere u skladu sa Kodeksom
- Da preispitaju postojeća zakonska rješenja i testiraju ih na zahtjeve iz Kodeksa te da ih što prije, a najkasnije u roku od pet godina, otklone.

Međutim, ovdje treba imati na umu da:

- Kodeks nema obavezujuće implikacije kao što su to npr. Smjernice. Zemlje članice same odlučuju da li će ili se neće držati preporuka iz Kodeksa. Ovo sa sobom povlači i nepostojanje sankcije. Nijedna članica neće trpiti nikakve pravne posljedice ukoliko u svoje zakonodavstvo unese neku odredbu koja je u suprotnosti sa preporukama. Međutim, sve one moraju računati sa političkim pritiskom kome će biti izložene, a čija moć uopšte nije zanemariva.
- Sam Kodeks nije jasno razgraničio šta jeste a šta nije štetna poreska konkurencija tako da još uvijek postoji „siva zona“ koju zemlje mogu iskoristiti ukoliko smatraju da poreskim instrumentima mogu privući investicije na svoju teritoriju.

U prvom izvještaju o primjeni Kodeksa koji je sačinila za tu svrhu posebno formirana radna grupa 1999.g. identifikovano je oko 270 potencijalno štetnih mjera i 66 potencijalno nepravilnih režima. Od navedenih, 40 je bilo u okviru članica EU, pri čemu je najviše zamjerki imala Holandija u kojoj je identifikovano 10 štetnih poreskih mjera, te 23 štetne poreske prakse u zavisnim ili povezanim teritorijama (bivše kolonije zemalja-članica) (Drezgić, 2005, str. 90).

S obzirom da su nove zemlje-članice i zemlje-pristupnice poticale iz tranzicionog miljea sa nedovoljnim privrednim rastom i nedovoljnim obimom slobodnih finansijskih sredstava za investicije, ne čudi da su one pokušale koristiti instrumente poreske konkurencije. Isto tako, bilo je logično da one budu poseban predmet interesovanja radne grupe koja je pratila primjenu Kodeksa. Samo do 2003. identifikovano je 30 potencijalno štetnih poreskih režima u zemljama pristupnicama (Drezgić, 2005, str. 90). Tranzicione zemlje su obilno koristile poreske podsticaje. Najčešći među njima su (Drezgić, 2005, str. 88):

- Ubrzana depresijacija i neoporezivanje rezervisanja,
- Neoporezivanje investicione aktivnosti i investicionih rezervisanja,
- Snižene poreske stope za investicije u nedovoljno razvijena područja ili nedovoljno razvijene grane privrede,
- Oslobođanje od oporezivanja u prvim godinama poslovanja,

³¹ Conclusions of the ECOFIN Council meeting on 1 December 1997 concerning taxation policy (98/C 2/01)

- Odobravanje poreskog kredita za iznos novoinvestiranih sredstava,
- Pregovaranje o visini poreskog duga sa preduzećima u koje je investiran strani kapital³²,
- Ovdje svakako treba dodati i primjenu istina jedinstvene, ali neuobičajeno niske poreske stope kojom se oporezuje kapital.

Nakon identifikacije potencijalno štetnih mjera, Komisija je dopustila određeni, vremenski ograničen period u kome će članice moći da se prilagode zahtjevima Kodeksa (Drezgić, 2005, str. 88). Ovo pod uslovom da mjere koje treba povući nemaju preveliki uticaj na zajedničko tržište i da je njihova socijalna komponenta jasno izražena. U narednoj tabeli dati su najčešće korišćeni podsticaji u zemljama pristupnicama i period koji je dat za njihovo povlačenje.

TABELA 1. PORESKI PODSTICAJI U NOVIM ČLANICAMA EU

Zemlja	Umanjenje oporezivog dohotka	Umanjenje poreske stope
Kipar	-	- 4,25% međunarodne kompanije; može biti nastavljeno za tranzicioni period od 3 godine (2003-2005).
Češka Republika	-	-novoosnovana preduzeća olakšica za period od 10 godina u iznosu poreskog duga -za postojeća preduzeća poreska olakšica 5 godina u iznosu porasta poreskog duga u poređenju sa prethodne dvije godine.
Estonija	-dividende distribuirane povezanim kompanijama u zemljama članicama ne mogu biti predmet poreza po odbitku na izvoru;	-
Mađarska	-	- mađarski off shore režimi (uvedeni 1997. Godine) profit Mađarskih off shore kompanija oporezuje se sa 3 %, odnosno 4% u 2004, (druge kompanije su podlegale porezu od 16%). Ovakvo oporezivanje je negativno klasifikovano od strane OECD-a i označeno kao potencijalno štetno od strane Komiteta za primjenu Kodeksa. Kvalifikovano kao nekompatibilno sa odredbama o državnoj pomoći, naloženo ukidanje do 31. Decembra 2005.godine. - Desetogodišnje poresko oslobađanje može biti korišteno do 2001, izuzev za mala i srednja preduzeća koja ovu olakšicu mogu koristiti do 2011 pod uslovom da ne budu subjekt transformacije. Druge olakšice se mogu koristiti samo pod uslovom da se ne odobravaju u zavisnosti od iznosa investicija nego u odnosu na cjelokupni profit. Ukinute olakšice su zamijenjene poreskim kreditom koji se odobrava za promociju razvoja što je olakšica dozvoljena od strane EU.
Letonija	-	režim slobodnih ekonomskih zona i neoporezovane aktivnosti u lukama, dozvoljen dok zemlja ne dostigne životni standard u visini 75% EU prosjeka.

³² Ovu mjeru su posebno koristile neke Baltičke zemlje u godinama neposredno nakon prelaska na tržišni sistem privređivanja.

Litvanija	-za određene grupe stalnih sredstava omogućena ubrzana amortizacija	- kompanije registrirane u slobodnim ekonomskim zonama ne plaćaju porez na dobit u prvih 6 godina a u narednih 10 godina podložne smanjenju poreske stope od 50%.
Malta	-investicioni poreski kredit u iznosu od 50% od kapitalnih rashoda (65% u slučaju malih i srednjih preduzeća).	- niža poreska stopa od 5% u prvih 7. godina; 10% u narednih 6%, i 15% za narednih 5. godina; Olakšica vremenski ograničena do kraja 2008. godine
Slovačka Republika	-	- poresko oslobođenje za strane direktne investicije dozvoljeno do 2007. godine; uveden poreski kredit za strateške investitore.
Slovenija	-	- preferencijalni poreski tretman koji uključuje 10% poreza na dobit preduzećima koja posluju u dvije specijalne ekonomske zone, ukinut 2010.godine.

Izvor: Drezgic, S., *Harmful Tax Competition in the EU with Reference to Croatia* „ Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu

U izvještaju o oporezivanju koji je urađen za EU iz 2012.15 Stoji da neke zemlje članice dozvoljavaju kompanijama koje posluju u određenim najčešće ekonomski nerazvijenim regionima da koriste olakšicu u vidu snižene poreske stope. Ovo se odnosi i na stare članice. U Tabeli broj 2. Navedene su zemlje koje daju olakšice samo na osnovu lokacije preduzeća najčešće ne vodeći računa o njegovoj ekonomskoj aktivnosti. Štaviše određenim aktivnostima ili sektorima je dozvoljen povoljniji poreski tretman koji najčešće podrazumjeva mogućnost korištenja snižene poreske stope. Pojedine zemlje ovaj diferencijalni poreski tretman primjenjuju tako što određenim sektorima nameću dodatni prirez. Kao što se vidi u priloženoj tabeli veliki broj članica obezbjeđuju preferencijalni poreski tretman sektoru transporta i to tako što oporezivanje vrše na osnovu obima transporta a ne ostvarenog dohotka. U izvještaju se jasno naglašava da olakšice koje se daju kompanijama koje posluju u nerazvijenim regionima ili nerazvijenim sektorima privrede (najčešće transport robe i poljoprivreda) spadaju u olakšice koje se daju nezavisno o ekonomskoj prirodi aktivnosti koje se sprovode.

U izvještaju se dalje konstatuje da ovakvih olakšica u prethodnom periodu bilo mnogo više ali da su one pod uticajem OECD-a, Kodeksa, Direktive o državnoj pomoći kao i aktivnosti Evropske Komisije, ukinute.

TABELA 2. SNIŽENE STOPE POREZA NA DOBIT I SPECIJALNI PORESKI REŽIMI U ODREĐENIM REGIONIMA ILI SEKTORIMA

Zemlja	Standardna stopa	Snižena stopa za ekonomski nerazvijene regione	Specijalni poreski tretman za određene sektore
Belgija	33% + štedni porez		Transportni sektor
Njemačka	31%		Transportni sektor
Irska	12,5%		Transportni sektor
Španija	30%	Kanarska ostrva 4%, Baskija 28%, Navaro 20-27%	Transportni sektor
Francuska	33,3%	Prekomorski departmani 0% za novoosnovane kompanije	Transportni sektor
Italija	31,1%		Transportni sektor
Kipar	10%		Transportni sektor, investicione kompanije
Malta	35%		
Holandija	25,5%		Transportni sektor
Potugalija	25%	Azore 17,5%, Madera 20%	Transportni sektor

Slovenija	20%	Kopar i Maribor 10%	Transportni sektor, investicione kompanije (0%)
Finska	26%		Transportni sektor
Bugarska	10%	Visokonezaposleni region 0%	Transportni sektor, poljoprivreda
Češka	19%		Investicione kompanije
Danska	25%		Transportni sektor
Letonija	15%	Slobodne ekonomske zone 3%	Transportni sektor
Litvanija	15%	Slobodne ekonomske zone 0%	Transportni sektor
Mađarska	19%		Trustovi 0%
Poljska	19%		Transportni sektor
Velika Britanija	24%		Transportni sektor, Trustovi 0%

Izvor: *Tax reforms in Eu member states, Tax policy challenges for economic growth and fiscal sustainability 2012, Working paper, N34-2012*

Iako se u pomenutom izvještaju ne zauzima eksplicitan stav, ukazuje se i na blaže oporezivanje malog biznisa. Navodi se da to možda i nije najbolje rješenje jer, bez obzira što olakšava poziciju ekonomski slabijih preduzeća, obeshrabruje ih da se inkorporiraju. Naglašava se da bi potencijalno dobra alternativa ovakvom oporezivanju bilo oporezivanje na osnovu uvođenja tzv. minimalnog poreza na dobit kakav već imaju neke članice³³.

Dalji razvoj primjene Kodeksa, kako je odlučeno 2008. g, ide u pravcu jačanja administrativne saradnje, sprječavanja zloupotreba i jačanja saradnje sa trećim zemljama. Ovo je rezultiralo da novembra 2011. bude donijet dokument *Double Taxation in the Single Market* kao prvi korak ka rješavanju problema dvostrukog neoporezivanja unutar članic te da Direktiva Vijeća 2011/16/EU od 15. Februara 2011. o administrativnoj saradnji na području oporezivanja zamijeni Direktivu 77/799/EE, koja podrazumjeva povećavanje saradnje među članicama na području suzbijanja poreskih utaja. Što se tiče saradnje sa trećim zemljama u toku su intenzivni (ali dugotrajni) pregovori sa Švajcarskom i Lihtenštajnom.

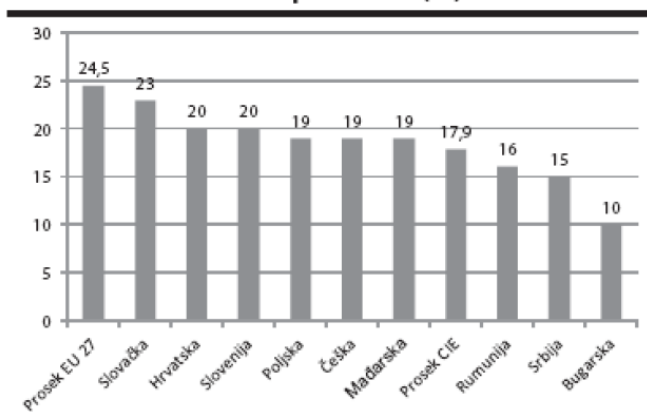
4 Oporezivanje poslovne aktivnosti u Republici Srpskoj sa aspekta poreske konkurencije

S obzirom da BiH i RS teže ka ulasku u Evropsku Uniju neminovno je da će njihovi poreski sistemi morati da se približavaju zahtjevima koje u tom smislu pred njih postavlja EU. Za potrebe ovog rada smo analizirali važeći porez na dobit u Republici Srpskoj s namjerom da otkrijemo potencijalno slabe tačke i odredbe koje će morati biti mijenjane.

Prvo što je neophodno reći je da je stopa poreza na dobit najniža u regionu što se vidi u priloženom grafikonu. Odnosno stopu od 10% ima još samo Bugarska, Srbija je u toku ove godine stopu sa 10% podigla na 15%. Ovako niska stopa sigurno neće biti prihvatljiva s astanovišta Unije i tretiraće se kao privlačenje stranih investicija poreskim elementima, odnosno štetna poreska praksa.

³³ European Comission, Directorate Generale for Economic and Financial Affairs, *Tax Reforms in EU Member states-tax Policy Challenges for economic Growth an fiscal Sustainability*, WP.N. 34./2012., p.68.

Grafikon 1. Stope poreza na dobit u Srbiji i zemljama Centralne i Istočne Evrope u 2013. (%)



Izvor: Randelović, S., *Analiza parametarske reforme poreza na dobit preduzeća u Srbiji*, *Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji*, broj.31, oktobar-decembar 2012.

Nadalje, zakonom se definiše da su obveznici ovog poreza pod istim uslovima i rezidenti i nerezidenti što ukazuje na podjenak poreski tretman jednih i drugih. Međutim, u članu 30. se kaže: „Ukoliko je korisnik prihoda na koji se primjenjuje porez po odbitku rezident strane države koja je zaključila međudržavni ugovor sa BiH vezano za porez na prihod, tada u smislu člana 29. ovog zakona stopa koja se primjenjuje na svaki takav izvor prihoda ne može preći poresku stopu iz međudržavnog ugovora.”³⁴ „Ovakva odredba bi mogla da se protumači kao nejednak tretman investitora u zavisnosti sa koje teritorije dolaze a time i štetna poreska konkurencija.

Uvažavajući primjedbe koje je radna grupa do sada pronalazila u poreskim zakonima pojedinih zemalja, sporne bi mogle biti i odredbe koje se odnose na odbitak rashoda u poreskom bilansu a koje su vezane za ukupno ostvarene prihode (npr. rashodi reklame). S obzirom da se ovi rashodi priznaju kao odbitna stavka do iznosa koji je jednak određenom procentu od ukupnih prihoda, preduzeća koja imaju veće prihode, a to su obično preduzeća u koje je uvršten strani kapital jer je domaćeg nema, mogu uračunati veći iznos ovih rashoda što se može okarakterisati kao skrivena olakšica.

U članu 7. koji reguliše obračun poreske osnovice stoji da se u poresku osnovicu ne uključuje: „prihod u obliku kamate od hartija od vrijednosti koje izda ili za koje garantuje Bosna i Hercegovina, Republika Srpska, Federacija Bosne i Hercegovine, Brčko distrikt, jedinica lokalne samouprave, Centralna banka Bosne i Hercegovine, preduzeća, osiguravajuća društva, investicioni fondovi i banke ili druge finansijske institucije koje djeluju kao ovlašteni agenti; „

S obzirom da se ova olakšica odobrava da bi se stimulisala kupovina hartija od vrijednosti koju izdaje neki nivo državne vlasti, potrebno je provjeriti da li se to kosi sa odredbama smjernice koja se odnosi na državnu pomoć.

Ovdje još treba reći da se oporezivanje prema ukupnom prihodu smatra posebnom olakšicom koja trebba da stimuliše rad i razvoj malih preduzeća i poveća ugodnost plaćanja poreza. Sa stanovišta oporezivanja u EU smatra se da je ovo rješenje, iako diferencira poreske obveznike po kriterijumu veličine preduzeća, prihvatljivo. Naime, smatra se distorzivnim rješenjem po kome manja preduzeća imaju pravo da primjenjuju niže poreske stope dok se oporezivanje prema ukupnom prihodu smatra pravičnijim.

5 Zaključak

Analizirajući porez na dobit u Republici Srpskoj vidjeli smo da Republika Srpska ne koristi široku lepezu potencijalno mogućih podsticaja koji bi mogli da utiču na privlačenje stranih investitora. S obzirom da

³⁴ Zakon o porezu na dobit, član.29, tačka 2, Službeni glasnik Republike Srpske, str.14. 01- 1143/06, 2006, Banja Luka

naučna misao zauzima stav da se poreskim instrumentima ne može značajno uticati na dotok stranog kapitala, mišljenja smo da je ovo rješenje prihvatljivo sa stanovišta budžetskih prihoda. Najznačajniji podsticaj koji se koristi je niska i jedinstvena poreska stopa. Korištenje jedinstvene poreske stope je opravdano, jer bi se u suprotnosti vršilo ekonomski neopravdano diferenciranje privrednih subjekata i unosile distorzije u ekonomske odluke što šteti slobodnoj konkurenciji i sledstveno tome bržem ekonomskom rastu. Korištenje niske poreske stope, međutim, nije prihvatljivo sa stanovišta stavova EU o štetnoj poreskoj konkurenciji i vrlo je vjerovatno da će se to u budućnosti mijenjati. Ovo će vjerovatno biti i najznačajnija primjedba na ovaj porez u procesu harmonizacije sa poreskim sistemima u EU.

6 Literatura

- Conclusions of the ECOFIN Council meeting on 1 December 1997 concerning taxation policy (98/C 2/01).
European Commission, Directorate Generale for Economic and Financial Affairs, *Tax Reforms in EU Member states-tax Policy Challenges for economic Growth and fiscal Sustainability*, WP.N. 34./2012., p.68.
Gwartnez, J Lawson., Holcombe, R., *Economic Freedom and the Environment for Economic Growth*, Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE), 1999, vol.155, issue 4, p.643-658
Jović, LJ., Maksimović, LJ., *Perspektive EU u uslovima nepostojanja fiskalne unije*, Ekonomske ideje i praksa, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, br.7., Decembar, 2012.str.101-113.
Jović, Lj., Maksimovic, Lj., *Poreska konkurencija u eri globalizacije*, Zbornik sa međunarodne konferencije o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2012, Univerzitet PIM, Banja Luka, septembar 28-29.
Jović, LJ., Poreska utočišta prije i nakon globalne krize, Zbornik sa međunarodnog naučnog skupa Kopaonička škola prirodnog prava, Kopaonik, 2010, str.752-757.
Randelović, S., Analiza parametarske reforme poreza na dobit preduzeća u Srbiji, Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji, broj.31, oktobar-decembar 2012.
Stojanović, S., Poreska konkurencija versus poreska harmonizacija u EU, Finansije 1-6, 2009., str.8-23
Stojanović, S. Nepravična poreska konkurencija u EU, Strani pravni život, 2/2009, str.144
Zakon o porezu na dobit, član.29, tačka 2, Službeni glasnik Republike Srpske, str.14. 01- 1143/06, 2006, Banja Luka.

DETERMINING THE COST OF EQUITY IN THE CONDITIONS OF CRISIS

Artur Paździor

Politechnika Lubelska, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie,
Lublin, Polska

a.pazdzior@pollub.pl, a.pazdzior@wspa.pl

Summary

Changes on financial markets caused by *subprime* crisis in the United States and related problems in the real sphere of many European economies have initiated a discussion on the factors of business value, also in the area of methods of determining the cost of equity. Known and commonly used, especially on poorly developed markets, methods in the period of a traditional business cycle required many adjustments. This situation could have caused increase in the role of subjective factors in business valuation.

The article, apart from known methods, presents a new concept of determining the cost of equity, adequate to the present turbulent market conditions. It allows determining more precisely the cost of equity of companies operating in the conditions of unstable economies. In these economies the use of known methods of calculating the cost of equity is either impossible or requires the application of many adjustments that often do not guarantee correct result. An advantage of the presented method over other models (even *Bond Yield Plus*) is that risk premium, related to investments in equity, is determined in a manner preventing discretionary adoption of its amount. The previous practice indicates that often the amount of this premium was determined at a level expected by the customers. The proposed method limits impact of subjective factors on business value, which often distort the actual business value.

Keywords: enterprise value, cost of capital, financial crisis

JEL classification: G (Financial Economics)

1 Introduction

The financial crisis, initiated with the collapse on *subprime* credit markets in the United States reviewed the past approach to the business valuation process. The changes that have been noticeable in recent years both on financial markets and in the real sphere of many European economies have initiated a discussion on the factors of business value.

One of the fundamental financial factors forming business value is the cost of capital. Determining the cost of debt capitals does not seem complicated. The process of estimating the cost of equity is, however, often burdened with a great subjectivity, due to which the results of the estimates may not always be considered reliable.

The article presents the known methods of determining the cost of equity. Their defects and advantages are described. It also presents a new concept of calculating equity, adequate to the present turbulent market conditions. This method enables objective estimation of the expected rates of return on equity, which seems crucial in the business valuation process.

2 The essence and methods of determining the cost of equity

"Capital is a necessary factor of production and, as other factors, has its price" (Brigham, 1996, p. 14). This price, the so-called cost of capital, is defined as the expected rate of return that should be obtained by a company from its investments to preserve the market value of its shares (Petty, Keown, Scott, Martin, 1993,

p. 267). "The cost of capital of a company expresses the cost of its financing and is a generally required rate of return when assessing economic efficiency of investment projects" (Gajdka, Walińska, 1998, p. 127).

The cost of capital derives from risk. It means that determining the cost of equity in the conditions of financial crisis gains in particular importance. The situation of economic uncertainty makes the process of forecasting future cash streams seem burdened with high uncertainty. Fluctuations in exchange rates and more and more advanced financial engineering tools make it much harder to forecast the structure of capital. It justifies (particularly in the conditions of crisis) usefulness of verification of the traditional approach to the known methods used to determine the cost of equity.

The most basic model of determining the cost of equity obtained by retaining profit is the approach: income from risk free securities plus risk premium. In this approach, the concept of alternative cost is used. Each potential capital provider, facing the selection of the method of investing capital, has to solve a dilemma concerning determination of the limit rate of return on investment. On the one hand, the provider has the opportunity to carry out an investment which is practically burdened with risk close to zero and, on the other hand, may invest capital in a business project.

The starting point in determining the expected rates of return on equity in this approach will be therefore the determination of the rate of return on risk free instruments, namely bonds and treasury bonds. Return on these instruments depends on the current macroeconomic situation and related demand reported for these instruments by domestic and foreign investors. Owing to the fact that each business activity involves risk, in the discussed model to the rate of return on risk free instruments risk premium is added, whose amount is to reflect the uncertainty connected with the current and expected market situation. It is also to correspond with the current financial position of a company and prospects of its development.

The formula for the cost of equity in the presented approach can therefore be presented as follows (Besley, Brigham, 2009, p. 480):

$$C_E = R_{RF} + R_p$$

where:

- C_E [Cost of Equity] (K_{KW}),
- R_{RF} [Rate of Return on Risk Free Securities] (bonds or treasury bonds) (R_{PW}),
- R_p [Risk Premium] (P_R).

One of the most commonly used methods of determining the expected rate of return on equity is *CAPM* (*Capital Asset Pricing Model*), in which it is assumed that the expected return on investment is proportional to risk related with this return (Best, 2000, p. 181). According to this model, the cost of capital can be calculated by means of the formula (Malinowska, 2001, p. 241):

$$C_E = R_{RF} + \beta \cdot (R_M - R_{RF})$$

where:

- R_M [Rate of Return on Market] (rate of return on the WIG, WIG20 index) (R_A),
- β [Beta Coefficient]³⁵

In this model, problems may occur with the determination of the difference between the rate of return on market and risk free rate (the so-called premium for risk). In addition, it involves a serious dilemma, connected with research period selection. It is particularly important in the economies, the capital markets of which have been operating since recently (for instance Poland). In these cases controversies appear, concerning not only research period, but also determining particular deadlines of estimating rates of return.

³⁵ The beta coefficient determines extent in which the rate of return on shares reacts to changes on the market. It informs about the number of percents (approximately) by which the rate of return on shares will increase, if the rate of return on market index increases by 1%. It is thus a measure of sensitivity of a company's return to return on a specific market.

In well-developed countries (for instance, US, UK, Germany, Japan) annual rates of return on market can be adopted (Bodie, Merton, Cleeton, 2009, pp. 76-79). On the other hand, in countries with a short history of functioning of capital markets, due to a small number of the years of functioning stock exchanges, annual rates of return would give too small number, which could affect credibility of the received results (Gajdka, Walińska, 1998, p. 144).

Despite the fact that the process of determining the cost of equity based on the asset pricing model is not perfect, on its basis it is possible to carry out moderately credible valuation of the cost of equity. For this reason, this model has broad application, especially during valuation of joint-stock companies (Arnold, Hatzopoulos, 2000, p. 620).

In developing countries, sometimes modification of the capital asset pricing model is recommended, consisting in adding risk of a particular country from the so-called group of *emerging markets*. Companies operating in this type of countries are characterized usually by a higher risk level than entities operating in developed economies. Ignoring this fact can cause distortion of information about the actual level of investment risk. CAPM has been created, first of all, for highly developed countries (for instance, US). On the other hand, investing in the mentioned group of states differs significantly. The cost of equity in developing countries may be thus estimated as follows (Sabali, 2008, pp. 51-51):

$$C_E = R_{RF} + \beta_{BM} \cdot [E(R_M) - R_{RF}] + C_R$$

where:

- R_{RF} rate of return on risk free securities (most often US government securities, subject to the redemption term adequate to the time horizon of the investment in question),
- β_{BM} beta coefficients of similar investment B in a developed country (usually US),
- $E(R_M)$ - expected rate of return on market- stock exchange index (usually *Standard & Poor's 500-S&P500* or international stock exchange index, such as, for instance *Morgan Stanley Composite Index- MSCI*),
- C_R [*Country Risk*] risk premium of a country (usually *spread* between return on long-term securities, expressed in US dollars, issued by the State Treasury of a particular country, and return on long-term US securities).

Lack of a model of risk investment premium estimation which would be adapted well to the conditions of countries introducing market economy principles (the so-called emerging markets) is one of the reasons for which in the practice of valuation of Polish stock-listed companies it happens that risk market premium is often adopted on the basis of subjective (arbitrary) criteria (Cwynar, Cwynar, 2007, p. 101).

3 Factors affecting level of the cost of equity

A factor which may significantly affect the expected rate of return on invested capital is return on risk free securities. In the process of business valuation, apart from the selection of the appropriate financial instrument (i.e. treasury bonds or bonds), which would be the basis for determining the cost of equity, it is also important to identify a specific, in terms of time horizon, security.

A serious dilemma to be faced in the business valuation process is the selection of a suitable risk premium, which is the main element of most used in practice valuation models (Zarzecki, p. 921). The amount of this premium affects the cost of equity, which, in turn, affects the level of average weighed cost of capital and, as a consequence, business value. Risk premium is composed of two elements: rate of return on market and rate of return on risk free securities. When determining the expected rate of return on equity according to the simplest model "return on risk free securities + risk premium" with the calculation of the amount of risk premium, it is required to consider financial position of the entity, share of debt in the capital structure, industry, degree of complexity of the implemented investment project, market share, intensification of competition, organization and work efficiency, policy of a state (local government units) with regard to fiscal and customs, legislative policies, etc. (Janik, Paździor, 2010, pp. 95-98).

To determine risk premium in *CAPM*, the most often applied approach is historical approach, consisting in determining the average rate of return on market and the average rate of return on risk free treasury bonds. However, this approach entails a serious dilemma, connected with research period selection. In general, most economists believe that for calculation of the amount of risk premium it is required to adopt possibly long calculation periods (Zarzecki, 2009, p. 924). For developed economies, we assume most often time horizon of about 100 years (Dimson, Marsh, Staunton, 2002; Annin, Falaschetti, 1998). Some of them, e.g. J. Siegel, calculate risk premium for American companies even on the basis of nearly 200 years (Siegel, 1999, pp. 10-17). Long, few-dozen-year periods were also the object of research conducted by R. Shiller and R. Ibbotson (Welch, 2000, p. 504).

In the countries of Central and Eastern Europe, it is impossible to bas on long time horizon due to a short period of functioning of capital markets. That makes calculation of risk premium based on historical data burdened with large risk. In such conditions, considering several-dozen-year research horizon is simply impossible. On the other hand, the adoption of a shorter calculation period may distort results. It is shown even in the analyses by E. Dimson, P. Marsh and M. Staunton, from which it can be concluded that in all the analyzed economies the rate of return from the adopted 10-year research period differed significantly from the ones estimated for the time horizon covering 101 years (Dimson, Marsh, Staunton, 2002).

The solution to this situation could also be e.g. considering, in the analysis of monthly or weekly rates of return, which, taking into account a short period of time (a small number of years) of functioning of stock markets would be alternative to annual rates. This could increase slightly the credibility of received results. However, the adoption of several or even dozen-year forecasted period would not take account of any tendencies prevailing on the market of shares. Trends on the capital market last sometimes for many years (www.djaverages.com). Thus, basing on a short time horizon could lead to a situation where rate of return would be determined under the effect of only one tendency.

Apart from research horizon, a serious problem when estimating risk premium based on historical data is to define benchmark of shares, namely stock market index. It seems most adequate to select an index which would include the largest the number of companies. In the US an index fulfilling this criterion is the Standard & Poor's 500 (S&P 500) index, consisting of 500 entities with the greatest market capitalization, listed on the New York Stock Exchange and NASDAQ. In other countries we can mention such indexes as: FTSE 100 (UK), Nikkei 225 (Japan), Bovespa (more than 500 companies) (Brazil).

An important issue in determining market risk premium is also the selection of proper risk free instrument and the application of proper average. In order to estimate the average rate of return, we can use arithmetic average and geometrical average. This, seemingly hardly important issue may be a cause of large discrepancies in the risk premium amount assessment (Cwynar, Cwynar, 2007, p. 101).

In the risk premium assessment process in the analyses of rating agencies or results of analysis of independent experts can also be helpful. Such include, among others, A. Damodaran who publishes current amounts of risk premium for different countries (www.damodaran.com).

The Polish capital market does not have a very rich history, which often makes it impossible to determine risk premium as a difference between the average rate of return and the average rate of return on stock market index. The risk premium determination methodology suggested by A Damodaran enables applying the capital asset pricing model for Polish companies. According to A. Damodaran, for entities functioning in Central European countries it is recommended to adopt risk premium between ca. 7% to 9%. For Bosnia and Herzegovina, A. Damodaran adopts risk premium at the level of less than 15% (www.stern.nyu.edu).

4 New concept of determining the cost of equity

The known models of determining the cost of equity, even in the period of traditional business cycle³⁶ required, in many cases, the application of adjustments. CAPM has been established based on assumptions that are difficult to fulfill in practice. Therefore, it is nothing particular that in the period of crisis the need for improvement of this model seems even greater. This is indicated by such phenomena as, for instance, exceptionally strong growth in return on treasury bonds and market risk premium adopted by specialists in various countries. An additional factor confirming the justified prudence, while using CAPM, is also seldom encountered fluctuation in prices of shares in many listed companies. These strong fluctuations motivate financiers to pay greater than usually attention to the issues of selection of calculation period when calculating beta coefficient, being one of the elements of the analyzed model structure. The change in duration of the calculation period does not solve the problem. The model should take account of factors adequate to the rapidly changing macro-and microeconomic conditions (Paździor, 2012, pp. 321-329).

From the mentioned argumentation it seems that the estimation of the cost of equity, especially small-sized entities, should be based on as most up-to-date financial information as possible and take account of the current financial position of the valued company. These criteria will appear fulfilled when the cost of capital is estimated based on basic parameters (ratios) determining financial standing of a company. These parameters may be, among others: total debt ratio, overall financial ratio, current and quick liquidity ratios, return on sales measured by operating profit, return on equity. On the basis of this concept, an author's model has been developed of determining the cost of capital, in which this cost depends on the rate of return on risk free securities, risk premium of a country and risk premium of a company. The innovative character consists in the method of calculating risk premium of a company, being a derivative of its current financial position. In this model, to each of the adopted ratios weight is assigned.

Weights for different ratios have been assigned based on the conducted simulations of changes in the financial position of the company. The author is aware of the fact that these weights may be subject to change, depending on the number and force of impact of external and internal factors. For this reason, it should be regarded as a proposal which perhaps may require improvement and practical verification in the conditions differing from the assumptions adopted by the author.

The whole model also contains defined coefficients and invariables, whose task is to define the degree of reaction of risk premium to changes in the financial position of a company. This model can be described by means of the formula:

$$C_E = R_{RF} + C_R + B_R$$

where:

C_E [Cost of Equity] (K_{KW}),

R_{RF} [Rate of Return on Risk Free Securities] (bonds or treasury bonds) (R_{PW}),

C_R [Country Risk] –risk premium of a country with the highest credit rating (P_{RK}),

B_R [Business/Enterprise Risk] (P_{RP}).

Risk premium of a country can be adopted as the difference between return on instruments of a specific country, in which the analyzed company operates, and return on instruments of a selected state (possibly average return on states) with the highest credit rating. The estimated amount of risk premium of a country can be also found on numerous financial websites (www.datosmacro.com).

³⁶ The business cycle can be called recurring periodical fluctuations in the activity of the whole economy (Garbicz, Golachowski, 2006, p. 149). It consists of four consecutive phases: stimulation, heyday, slope and recession (Bień, 2011, p. 25). The phase of slope is determined sometimes as crisis. However, it should be emphasized that the force and scope of impact of subprime crisis was so high that its presentation in the structure of a classic business cycle seems unreasonable.

Risk premium... of a company is a derivative of its financial position. This premium can be estimated as follows (Paździor, 2013, p. 200):

$$P_{RP} = \frac{0,35 \cdot DR - \ln(0,4 \cdot WOSF + 0,3 \cdot CR + 0,2 \cdot ROS + 0,2 \cdot ROE + 0,3 \cdot QR)}{SW^6} + R_{PWPL} \cdot SW$$

where:

DR – total debt ratio,

$WOSF$ – overall financial ratio,

CR – current liquidity ratio,

ROS – return on trade measured by operating profit,

ROE – return on equity,

QR – quick liquidity ratio,

R_{PWPL} – return on Polish risk free instruments,

SW – the sum of all weights, i.e. $(0.35+0.40+0.30+0.20+0.20+0.30 = 1.75)$.

In order to verify the presented model of determining the cost of equity, a case study has been prepared, where this cost has been estimated given the assumption of different values of ratios used in the formula. As the return rate on risk free instruments the median of return on 10-year French, Japanese, German, US and UK bonds has been adopted (www.market.bizzone.pl). The risk premium of a country has been estimated as the difference between return on 10-year Polish treasury bonds and the median of return on 10-year bonds of the four mentioned states. The analysis results are presented in Tables 1 and 2.

TABLE 1. RESULTS OF ESTIMATES OF THE COST OF EQUITY DEPENDING ON THE ADOPTED VALUE OF RATIOS SHOWING THE FINANCIAL POSITION OF A COMPANY (PART 1)

DR	0	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
WOSF	6	5,1	4,34	3,68	3,13	2,66	2,26	1,92	1,63	1,39	1,18
CR	4	3,52	3,1	2,73	2,4	2,11	1,86	1,63	1,44	1,27	1,11
ROS	0,6	0,55	0,5	0,45	0,4	0,35	0,3	0,25	0,2	0,15	0,1
ROE	0,5	0,45	0,4	0,35	0,3	0,25	0,2	0,15	0,1	0,05	0
QR	2,8	2,46	2,17	1,91	1,68	1,48	1,3	1,14	1,01	0,89	0,78
R_{PW}	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
P_{RK}	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%
P_{RP}	1,75%	2,31%	2,87%	3,44%	4,00%	4,57%	5,14%	5,72%	6,30%	6,90%	7,51%
K_{KW}	5,04%	5,60%	6,16%	6,73%	7,29%	7,86%	8,43%	9,01%	9,59%	10,19%	10,80%

Source: Prepared by the author on the basis of conventional data

TABLE 2. RESULTS OF ESTIMATING THE COST OF EQUITY DEPENDING ON THE ADOPTED VALUE OF RATIOS SHOWING THE FINANCIAL POSITION OF A COMPANY (PART 2)

DR	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
WOSF	1	0,85	0,73	0,62	0,52	0,45	0,38	0,32	0,27	0,23
CR	0,98	0,86	0,76	0,67	0,59	0,52	0,46	0,4	0,35	0,31
ROS	0,05	0	-0,05	-0,1	-0,15	-0,2	-0,25	-0,3	-0,35	-0,4
ROE	-0,05	-0,1	-0,15	-0,2	-0,25	-0,3	-0,35	-0,4	-0,45	-0,5
QR	0,69	0,6	0,53	0,47	0,41	0,36	0,32	0,28	0,25	0,22
R_{PW}	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
P_{RK}	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%
P_{RP}	8,14%	8,79%	9,47%	10,19%	10,96%	11,81%	12,78%	13,93%	15,39%	17,52%
K_{KW}	11,43%	12,08%	12,76%	13,48%	14,25%	15,10%	16,07%	17,22%	18,68%	20,81%

Source: Prepared by the author on the basis of conventional data

The received results indicate that in the case of the application of the above model, along with growth in the share of debt, reduction in the financial safety level, deterioration in liquidity and return, on both sales and equity, the cost of equity increases. The structure of the presented model is based on the assumption that the anticipated rate of return on equity depends directly on the financial position of a company. For this reason, the actual investment risk premium (calculated as a difference between the cost of equity and return on Polish 10-year treasury bonds) in a hypothetical company ranges from 1.75 percentage points to 17.52 percentage points.

The proposed method seems to fulfill a gap in the process of determining the cost of equity of companies operating in the conditions of unstable economies. It enables empirical calculation of this factor, affecting directly the value of an entity. It is particularly important in countries with unstable financial markets.

This method can be considered as the extension of the *Bond Yield Plus* method, according to which the cost of equity is determined summing up the rate of return on risk free securities and determined subjectively risk premium (Panfil, Szablewski, 2011, p. 87). The advantage of the presented method is that risk premium, related to investment in equity, is determined in a manner preventing the practice of discretionary assumption of a level, convergent with clients' expectations. It limits the impact of subjective factors during valuation, namely one of the most important flaws distorting the actual business value³⁷.

5 Conclusion

The fluctuations on financial markets observed in the period of *subprime* crisis (among others, noticeable changes in the level of return on treasury instruments and market risk premiums) have contributed to the increase in interest in the methods of determining the cost of capital. Previously commonly applied methods are verified. There are also new ones, taking account of factors typical of various phases of the business cycle. One of them is the method of determining the cost of equity presented in this article. It permits more precise determination of the cost of equity of companies operating in the conditions of unstable economies, where it is either impossible to apply known methods of calculating the cost of equity or it requires many adjustments.

The advantage of the presented method over other models (for instance *Bond Yield Plus*) is that risk premium, related to investment in equity, is determined including the current economic and financial position of companies. It limits the impact on the business value of subjective factors that often distort the actual business value.

6 Literature

- Arnold G.C., Hatzopoulos P.D., *The Theory-Practice Gap in Capital Budgeting: Evidence from the United Kingdom*, "Journal of Business Finance & Accounting", Vol. 27(5)&(6), June/July 2000.
- Besley S., Brigham E.F., *Principles of Finance*, South-Western Cengage Learning, Mason 2009.
- Best P., *Wartość narażona na ryzyko*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2011.
- Bodie Z., Merton R.C., Cleeton D.L., *Financial Economics*, Pearson Education, Dorling Kindersley India Pvt. Ltd., New Delhi 2009.
- Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami cz. 2*, PWE, Warszawa 1996.
- Cwynar A., Cwynar W., *Kreowanie wartości spółki poprzez długoterminowe decyzje finansowe*, Polska Akademia Rachunkowości oraz Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Warszawa-Rzeszów 2007.

³⁷ At this point, it is worth mentioning the opinion by A. Damodaran, according to whom in practice there is no possibility of carrying out the business valuation process with full objectivity (Damodaran, 2012, p. 21).

- Damodaran A., Wycena. Minipodręcznik dla inwestorów giełdowych, Helion, Gliwice 2012.
- Dimson E., Marsh P., Staunton M., *Global Evidence on the Equity Risk Premium*, "Journal of Applied Corporate Finance", London Business School, September 2002, <http://faculty.london.edu/edimson/assets/documents/Jacf1.pdf> (stan z 12.05.2012 r.); Annin M., Falaschetti D., *Equity Risk Premium Article*, "Valuation Strategies", Ibbotson Associates, January/February 1998, http://www.phoenixhecht.com/treasuryresources/PDF/Equity_Risk_Premium.pdf (stan z 12.05.2012 r.).
- Dimson E., Marsh P., Staunton M., *Global Evidence...* op. cit. (stan z 12.05.2012 r.).
- Gajdka J., Walińska E., *Zarządzanie Finansowe. Teoria i praktyka*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
- Garbicz M., Golachowski E., *Elementarne modele makroekonomiczne*, SGH, Warszawa 2006.
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html (stan z 10.05.2012 r.).
- <http://www.datosmacro.com/en/risk-premium> (stan z 28.08.2013 r.); http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html (stan z 28.08.2013 r.).
- <http://www.djaverages.com/?go=industrial-components> (stan z 14.05.2012 r.).
- http://www.rynek.bizzone.pl/Stopy_procentowe-Oprocentowanie_obligacji_na_swiecie (stan z 28.08.2013 r.).
- Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansami spółki kapitałowej*, PWE, Warszawa 2010.
- Malinowska U., *Wycena przedsiębiorstwa w warunkach polskich*, Difin, Warszawa 2001, s. 241.
- Panfil M., Szablewski A. (red.), *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Poltext, Warszawa 2011.
- Paździor A., *Zastosowanie modelu CAPM w warunkach kryzysu*, w: Dudycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B. (red), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2012.
- Paździor A., *Wycena wartości przedsiębiorstwa w warunkach destabilizacji rynków finansowych*, Difin, Warszawa 2013.
- Petty J.W., Keown A.J., Scott D.F., Martin J.D., *Basic Financial Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1993.
- Sabali J., *A Practical Approach for Quantifying Country Risk*, GCG Georgetown University – UNIVERSA 2008, Vol. 2, Num. 3.
- Siegel J., *The Shrinking Equity Premium Historical Facts and Future Forecasts*, "The Journal of Portfolio Management", Vol. 26, No 1 – Fall 1999.
- Welch I., *Views of Financial Economists on the Equity Premium and on Professional Controversies*, "The Journal of Business", Vol. 73, No. 4, October 2000.
- www.daomodaran.com (stan z 30.08.2013 r.); http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html (stan z 14.09.2012 r.).
- Zarzecki D., *Dylematy szacowania premii z tytułu ryzyka*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 48, Wrocław 2009

UTICAJ I POSLEDICE SVETSKE EKONOMSKE KRIZE NA MAKROEKONOMSKE FAKTORE ZEMALJA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE

Impact And Consequences Of The Global Economic Crisis On The Macroeconomic Factors In Central And Eastern Europe

Miloš M. Dragosavac

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad

Vladimira Perića Valtera br.4 Novi Sad 21 000, Srbija

Telefon: +381 63 172 39 36, E –mail: Milos.Dragosavac@vps.ns.ac.rs

Sažetak

Kolaps američkog finansijskog tržišta protekle tri godine negativno je uticao na globalni ekonomski i finansijski sistem. Finansijska kriza se velikom brzinom proširila i imala pogubne efekte po globalnu ekonomiju: veliki broj kompanija je bankrotirao i milioni ljudi su ostali bez radnog mesta. Bankarsko tržište centralne i istočne Evrope je u poređenju sa Evropskom unijom relativno malo i nedovoljno razvijeno. Za razliku od tržišta u razvoju (region centralne i istočne Evrope), učešće banaka na svetskom finansijskom tržištu smanjuje se iz godine u godinu usled pojave novih (merdžeri i akvizicije) ili razvoja već postojećih finansijskih institucija kao što su osiguravajuća društva, lizing kompanije i penzioni fondovi. Fokus će biti na analizi najznačajnijih makroekonomskih pokazatelja u razdoblju od 2005. do 2012. godine sa projekcijama za naredni period. Takođe će biti urađena komparativna analiza Srbije i razvijenih zemljama u cilju sagledavanja negativnih uticaja svetske finansijske krize na razvoj globalne i domaće privrede. Od makroekonomskih pokazatelja detaljno će se analizirati bruto domaći proizvod, bruto domaći proizvod po glavi stanovnika, trgovinski bilans (bilans robnih razmena) i strane direktne investicije, dok će sa socijalnog aspekta biti urađena analiza stope nezaposlenosti sa posebnim osvrtom na nivo nezaposlenosti u bankarskom sektoru u uslovima svetske ekonomske krize. Prvi vidljivi znaci svetske ekonomske krize u Srbiji su uočeni u finansijskom sektoru (pad likvidnosti i otežana reforma finansijskih institucija) najpre na tržištu kapitala u vidu povlačenja stranih investitora. Pre nastupanja krize i recesije finansijski sistem naše zemlje se ubrzano razvijao, uvedene su savremene regulative i uspostavljene nove finansijske institucije koje su doprinele održavanju makroekonomske stabilnosti.

Ključne reči: Svetska ekonomska kriza, bruto domaći proizvod, strane direktne investicije, nezaposlenost, trgovinski bilans.

Jel klasifikacija: G01

Summary

The collapse of the U.S. financial markets the past three years has negatively affected the global economic and financial system. The reduction of funding available as a result of reduced liquidity caused a price increase of credit and led to a slowdown in economic growth. The financial crisis has rapidly expanded and had devastating effects on the global economy: a large number of companies went bankrupt and millions of people lost their job. The banking market in Central and Eastern Europe in comparison with the European Union is relatively small and underdeveloped. Unlike emerging markets (Central and Eastern Europe), the share of banks in the global financial market is shrinking from year to year due to the new (mergers and acquisitions) or the development of existing financial institutions such as insurance companies, leasing companies and pension funds. The focus will be on the analysis of key macroeconomic indicators in the period since 2005. by 2012. with projections

for the future. It will be made a comparative analysis of Serbian and developed countries in order to assess the negative impact of the global financial crisis on the development of the global and domestic economy. From makroekonomskih indicators will be analyzed in detail the gross domestic product, gross domestic product per capita, the trade balance (balance of commodity exchange) and foreign direct investment, while the social aspect of the analysis will be done in the unemployment rate with special reference to the level of unemployment in the banking sector the global economic crisis. The first visible signs of the global economic crisis in Serbia were observed in the financial sector (decrease liquidity and difficult reform of financial institutions), first in the capital market in the form of the withdrawal of foreign investors. Before the onset of the crisis and the recession, the financial system of the country is rapidly developing, introduced modern legislation and established new financial institutions that have contributed to the maintenance of macroeconomic stability.

Keywords: The global economic crisis, gross domestic product, foreign direct investment, unemployment, balance of trade.

1 Uvod

Ekonomski analitičari smatraju da hipotekarna kriza koja trenutno potresa ceo svet u mnogo čemu podseća na najveću svetsku ekonomsku krizu iz 1929. godine. Pored toga saglasni su u stavu da je nastanku, a kasnije i razvoju finansijske krize doprinelo puštanje tržišta da samo reši krizu koju je izazvalo. Globalna finansijska i ekonomska kriza se ubrzo prelila iz finansijskog u sektor privrede „što potvrđuje da su ekonomska politika i privredni subjekti u kombinaciji sa sistemskim nedostacima doprineli sveopštem širenju i produbljivanju krize”. Činjenica je da globalni finansijski sistem kao deo sistema tržišne privrede u uslovima recesije nije mogao da opstane bez finansijske pomoći razvijenih država i njihovog preuzimanja ključne uloge u razrešenju krize.

Međunarodni monetarni fond (MMF) je od sredine 2007. godine (kada su se manifestovali prvi znaci finansijske krize u Sjedinjenim Američkim Državama) do kraja prve polovine 2011. godine objavio niz publikacija u kojima su dati pregledi globalnog ekonomskog rasta pre, u toku krize, ali i predviđanja dinamike razvoja makroekonomskih parametara u narednom periodu. Prema ovim izveštajima ekonomski rast zemalja članica EU 27 u godinama pre nastanka finansijske krize kretao se u rasponu od 2.2% (u 2005. godini) do 3.5% (u 2006. godini).

Prvi vidljivi znaci finansijske krize uočeni su 2008. godine kada je došlo do usporavanja ekonomske aktivnosti. Najniži bruto domaći proizvod zabeležen je u Sjedinjenim Američkim Državama, dok su zemlje centralne i istočne Evrope ostvarile privredni rast od 3.2%, što je duplo manje u poređenju sa 2006. godinom. U 2009. godini su svi posmatrani regioni imali negativne stope rasta bruto domaćeg proizvoda, pri čemu je najveće smanjenje zabeleženo kod EU 27 i zemalja Evro zone.

U protekloj godini mnoge države su izmenile stavove o vođenju tekuće ekonomije, i ako je suditi po izveštajima eminentnih svetskih institucija (*World Bank*, *European Central Bank ECB*, *European Bank for Reconstruction and Development EBRD*, *Organisation for Economic Co-operation and Development OECD*, *International Monetary Fund IMF*) svetska ekonomska kriza je i pored promena u vođenju ekonomije, imala snažan uticaj na privredna kretanja u 2010. godini. Mnoge vodeće svetske ekonomije su još krajem 2009. godine najavljivale postepen izlazak iz finansijske krize, ali se niko od njih do danas ne usuđuje da prognozira tempo i intenzitet oporavka privrede. Prema najnovijem izveštaju MMF (*World Economic Outlook, April-July 2011*) svi posmatrani regioni su se izborili sa negativnim bruto domaćim proizvodom. Zemlje centralne i istočne Evrope, koje nisu u sastavu Evropske unije u prošloj godini su zabeležile pozitivne stope rasta BDP od čak 4.2%.

Ako je verovati statističkim podacima MMF, ohrabruje činjenica da svet postepeno izlazi iz finansijske krize. Ekonomski analitičari MMF za narednih par godina prognoziraju pozitivan trend i rast bruto domaćeg proizvoda od oko 1.8% u zemljama članicama EU27, blagi oporavak u 2013. i stagnaciju u 2016. godini

(2.1%). Procenjuje se da će najdinamičniji ekonomski rast zabeležiti zemlje centralne i istočne Evrope koje će se tako približiti ekonomskim rezultatima ostvarenim pre nastupanja svetske finansijske krize i recesije.

2 Globalna finansijska i ekonomska kriza - posledice po privredu centralne i istočne Evrope

Brz ekonomski rast centralne i istočne Evrope, u godinama pre nastupanja finansijske krize, zasnovan je na predimenzioniranoj javnoj i ličnoj potrošnji i ekspanziji agregatne tražnje. U uslovima svetske ekonomske krize privredni rast je usporen, smanjen je obim domaće tražnje i izvoza usled pada uvozne tražnje u Evropskoj uniji i svetu. Činjenica je da globalna finansijska i ekonomska kriza iz temelja pogađa razvijene ekonomije, ali i zemlje u razvoju i da sa sobom donosi negativne efekte koji su se u Srbiji i zemljama u regionu reflektovali kroz:

- usporavanje privrednog razvoja;
- povećanog odliva kapitala;
- smanjenje stranih direktnih investicija;
- smanjene dostupnosti finansijskim sredstvima;
- otežanu naplatu potraživanja i
- povećanu nelikvidnost finansijskog sektora.

U tabeli 1 dat je prikaz privredne aktivnosti odabranih zemalja centralne i istočne Evrope. U periodu pre nastupanja finansijske krize jedina država koja je uspela da ostvari dvocifreni bruto domaći proizvod bila je Crna Gora (10.7% u 2007. godini.). U periodu od 2005. do 2008. godine navedene države su iz godine u godinu ostvarivale bruto domaći proizvod u nivou proseka zemalja centralne i istočne Evrope. Izuzetak je bila Mađarska, koja je u posmatranom periodu beležila tri do pet puta niži društveni proizvod od proseka.

TABELA 1. STOPE RASTA BRUTO DOMAĆEG PROIZVODA (U %) U ZEMLJAMA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE U PERIODU OD 2005. DO 2010. GODINE SA PROJEKCIJAMA ZA NAREDNI PERIOD

	Ostvarenje						Procena		
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2016
Srbija	5.6	5.2	6.9	5.5	-3.1	1.8	3.0	5.0	5.0
Hrvatska	4.2	4.7	5.5	2.4	-5.8	-1.4	1.3	1.8	3.0
BiH	4.0	6.1	6.1	5.7	-3.1	0.8	2.2	4.0	5.0
Crna Gora	4.2	8.6	10.7	6.9	-5.7	1.1	2.0	3.5	3.8
Makedonija	4.4	5.0	6.1	5.0	-0.9	0.7	3.0	3.7	4.0
Rumunija	4.2	7.9	6.3	7.3	-7.1	-1.3	1.5	4.4	4.0
Bugarska	6.4	6.5	6.4	6.2	-5.5	0.2	3.0	3.5	4.0
Mađarska	3.5	3.3	0.8	0.8	-6.7	1.2	2.8	2.8	3.2
Centralna i istočna Evropa	5.9	6.4	5.5	3.2	-3.6	4.2	3.7	4.0	3.9

Izvor: IMF, World Economic Outlook

Sa početkom finansijske krize u 2008. godini kod svih zemalja (izuzetak je Rumunija) se primećuje osetan pad privredne aktivnosti. Najveće smanjenje bruto domaćeg proizvoda zabeleženo je u Crnoj Gori (3.8 p.p.), Hrvatskoj (3.1 p.p.), Srbiji (1.4 p.p.) i Makedoniji (1.1 p.p.) dok je kod ostalih zemalja uočen blaži pad privredne aktivnosti.

Prema statističkim podacima MMF kulminacija finansijske krize i početak recesije u zemljama centralne i istočne Evrope počinje 2009. godine kada je kod svake zemlje primećeno smanjenje bruto domaćeg proizvoda. Na nivou celog regiona, za samo dve godine, došlo je do pada privredne aktivnosti za 6.8 p.p. (u 2008. godini 3.2% u 2009. godini -3.6%). Privreda Rumunije ostvarila je najnižu stopu bruto domaćeg proizvoda, -7.1%, što je dva puta više u odnosu na prosek regiona. Rumuniju su sledile: Mađarska sa -6.7%, Hrvatska -5.8%, Crna Gora -5.7% i Bugarska -5.5%. Ostale zemlje su imali umereniji pad privredne aktivnosti.

Prvi nagoveštaji postepenog prevazilaženja recesije su vidljivi u 2010. godini kada je u državama centralne i istočne Evrope primetan izlazak iz negativne zone bruto društvenog proizvoda (izuzetak su Hrvatska i Rumunija koje su imale negativan privredni rast, znatno manji u poređenju sa prethodnom godinom). Najveći napredak u borbi protiv ekonomske krize pokazale su Mađarska (rast od 7.9 p.p.), Crna Gora (6.8 p.p.) i Bugarska (5.7 p.p.). Rast bruto domaćeg proizvoda u Srbiji u 2010. godini bio je dinamičniji u odnosu na pojedine zemlje u regionu pre svega zbog oporavka privredne i spoljnotrgovinske aktivnosti, rasta izvoza i depresijacije dinara.

Analitičari MMF u narednim godinama prognoziraju da će sve zemlje centralne i istočne Evrope nastaviti pozitivan trend rasta bruto društvenog proizvoda. Najdinamičniji rast privredne aktivnosti se očekuje u 2016. godini (izuzetak su Srbija i Rumunija).

Prema izveštaju Evropske banke za obnovu i razvoj (*EBRD - Growth in Real GDP*) zemlje u našem okruženju su u 2010. godini ostvarile realni rast bruto domaćeg proizvoda u odnosu na prethodnu godinu. Zanimljivo je da su najveći pomak napravile Crna Gora i Rumunija (rast od 5.1 p.p.), koje su u grupi zemlja jugoistočne Evrope ostvarile najveći rast privredne aktivnosti, ali su ujedno bile jedine sa nižim bruto domaćim proizvodom od regionalnog proseka. Postepen izlazak iz krize i recesije primetan je i u Srbiji koja je u prošloj godini imala najveću privrednu aktivnost u regionu sa ostvarenih 1.6% (ili 4.7 p.p. više u odnosu na 2009. godinu). Sledile su je Bosna i Hercegovina, Makedonija i Mađarska sa 0.8% , dok su se u začelju liste našle Rumunija i Hrvatska (-2.0% i 1.6%, respektivno). Prema analizi EBRD i u 2011. godini privredna aktivnost regiona jugoistočne Evrope će nastaviti sa pozitivnim trendom rasta.

Zemlje centralne i istočne Evrope novi talas recesije dočekuju potpuno nespremno. Finansijski i privredni sistem je veoma oslabljen svetskom ekonomskom i finansijskom krizom pa se opravdano postavlja pitanje koje će mere Vlade ovih zemalja sprovesti u cilju odbrane od naleta novih problema. Ono što ovim zemljama, u koje se ubraja i Srbija, može da predstavlja najveće probleme su: povećanje nivoa nezaposlenosti, dalji pad stranih direktnih investicija, skok bankarskih kamata, manjak likvidnih sredstava, pad izvoza i uvoza (javne potrošnje). Podaci Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum*) za 2010. Godinu (*World Economic Forum, 2011, str.290*) pokazuju da je konkurentnost privrede Srbije na niskom nivou. Od ukupno 139 analiziranih država Srbija je po visini indeksa rasta konkurentnosti (*The Growth Competitiveness Index- GCI*) zauzela 96. mesto i tako pogoršala svoju poziciju u odnosu na prethodne dve godine (pad od 3 i 11 pozicija, respektivno).

U grupi zemalja centralne i istočne Evrope Srbija je zauzevši 96. mesto posle Bosne i Hercegovine (102. mesto) bila najlošije rangirana država. U poređenju sa prethodnim godinama Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Makedonija, Bugarska i Mađarska su uspele da poboljšaju indeks rasta konkurentnosti, dok su Srbija i Hrvatska svoj rejting pokvarile, a Rumunija stagnirala u odnosu na prošlu godinu.

TABELA 2. INDEKS RASTA KONKURENTNOSTI U ZEMLJAMA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE

GCI - Indeks rasta konkurentnosti *			
	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Srbija	85	93	96
Hrvatska	61	72	77
BiH	107	109	102
Crna Gora	65	62	49
Makedonija	89	84	79
Rumunija	51	63	63
Bugarska	76	76	71
Mađarska	62	58	52

Izvor: *World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2010-2011*

Naša zemlja se najlošije kotira kada je reč o efikasnosti tržišta robe i sofisticiranosti biznisa (125. pozicija), a najbolje na polju zdravlja i osnovnog obrazovanja (50. mesto) (*World Economic Forum, 2011, str.294*).

3 Nivo zaposlenosti u bankarskom sektoru centralne i istočne Evrope

Socijalni uslovi predstavljaju važan faktor za razvoj ekonomije, finansijskog i bankarskog sektora kako u svetu tako i u centralnoj i istočnoj Evropi koja je negativne efekte svetske ekonomske krize osetila kroz povećanje stope nezaposlenosti. Ako uzmemo u obzir činjenicu da se gornja granica dozvoljene stope nezaposlenosti na razvijenim tržištima rada kreće između 5% i 6% (ukoliko izuzmemo negative faktore svetske ekonomske krize) nije teško zaključiti da zemlje centralne i istočne Evrope imaju veliki problem zbog niske stope zaposlenosti.

Na osnovu objavljenih podataka Evropske komisije o nivou nezaposlenosti u zemljama članicama EU (i kandidatima za članstvo) možemo videti poziciju Srbije u odnosu na susedne države. Tabela 3 prikazuje stope nezaposlenosti u uslovima svetske ekonomske krize u kojoj sve zemlje u našem okruženju (sa izuzetkom Bugarske i Rumunije) beleže veću stopu nezaposlenosti od proseka EU27.

TABELA 3. STOPA NEZAPOSLENOSTI U ZEMLJAMA CENTRALNE I ISTOČNE EVROPE U PERIODU OD 2007. DO 2010. GODINE SA PROJEKCIJAMA ZA NAREDNI PERIOD

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Srbija	18.1	13.6	17.4	20.2	20.0	19.4	18.8
Hrvatska	9.6	8.4	9.2	9.5	9.0	8.5	8.0
BiH	n. a	n. a	24.1	27.2	23.0	21.0	20.0
Crna Gora	n. a	n. a	11.2	12.2	11.5	11.3	11.1
Makedonija	34.9	33.8	33.0	32.0	31.0	30.0	29.0
Rumunija	6.4	5.8	6.3	7.2	7.1	6.5	5.8
Bugarska	6.9	5.6	6.8	8.3	7.6	6.6	5.7
Mađarska	7.4	7.8	10.1	10.8	10.3	9.3	8.7
EU27	7.1	7.0	8.9	9.8	9.7	n. a	n. a

Izvor: Republički zavod za statistiku; Ministarstvo finansija, European Commision, European Economic Forecast

Srbija je u prethodne dve godine imala nižu stopu nezaposlenosti jedino od Makedonije i Bosne i Hercegovine, koje u regionu zauzimaju prvu i drugu poziciju po broju nezaposlenih lica. U 2010. godini u svim zemljama u regionu (osim u Makedoniji) nastavljen je trend povećanja stope nezaposlenosti. Ukoliko se složimo sa stavom da kriza i recesija po pravilu ne jenjavaju sve dok se ne zaustavi ili ublaži rast nezaposlenih lica, zabrinjava podatak da se i u naredne dve godine ne očekuju bitnije promene na tržištu rada u centralnoj i istočnoj Evropi.

U zemljama članicama EU 27 stope zapošljavanja u bankarskom sektoru su znatno niže u odnosu na zemlje centralne i istočne Evrope i kreću se u rasponu od 0.5% do 1.8%. Treba napomenuti da ovaj podatak ne ukazuje na nizak nivo razvijenosti bankarskog sektora, već naprotiv, pokazuje nepostojanje bankocentričnog sistema koji je prisutan u Srbiji i zemljama u regionu. Za razliku od razvijenih tržišta na kojima su institucionalni investitori značajni „igrači”, u zemljama koje imaju nedovoljno razvijen finansijski sistem, oni su u početnoj fazi razvoja. Koliko je veliki obim poslovanja osiguravajućih kompanija najbolje ilustruje podatak da je u delatnosti osiguranja „početkom XXI veka u SAD-u bilo zaposleno oko 2 miliona ljudi” (Frederic, Mishkin and Stanley, 2000, str. 552), dok je u 2010. godini industrija osiguranja zapošljavala 2,238 miliona (ili 39%), a bankarski sektor 1,733 miliona ljudi (ili 31%) (Insurance Information Institute, 2011). U zemljama EU27 u posmatranom periodu Nemačka, Velika Britanija i Francuska zapošljavale su više od polovine ukupnog broja ljudi koji rade u delatnosti osiguranja u Evropskoj uniji.

Na kraju 2009. godine broj zaposlenih lica u bankarskom sektoru Evropske unije smanjen je za oko 40% u odnosu na 2008. godinu (grafikon 2). U zemljama centralne i istočne Evrope smanjenje stope zaposlenosti primećeno je u 2009. godini (izuzetak je Bugarska koje je zabeležila rast od 3.1%). Najveći pad zaposlenosti ostvarile su: Rumunija (5.2%), Bosna i Hercegovina (4.3%), a sledile su ih Srbija (3.6%) i Mađarska (2.3%).

Da bi zemlje centralne i istočne Evrope obezbedile veću stopu zaposlenosti i izašle iz recesije potrebno je obezbeđivanje kontinuiranog i dinamičnog privrednog rasta zasnovanog na povećanju obima izvoza, štednje građana kao i na većem prilivu stranih investicija. U poslednje tri godine pad zarada dovodi u pitanje

egzistenciju velikog broja ljudi koji u centralnoj i istočnoj Evropi žive na ivici siromaštva, takođe utiče na smanjenje obima trgovine, koje može da ima dalekosežne i opasne posledice po privredu u celini.

4 Globalna finansijska i ekonomska kriza - posledice po privredu Srbije

Srbija, kao zemlja koja prolazi kroz tranzicioni period i pripada grupi zemalja u razvoju, indirektno je osetila domino efekat globalne finansijske krize. Za razliku od razvijenih evropskih privreda, u Srbiji je „rizik gubitka kapitala u finansijskom sektoru minimalan, jer su plasmani u tom sektoru bili nerizični (potrošački krediti, hipotekarni krediti i krediti privredi)” (Golubović, 2009, str.488). Negativni efekti finansijske krize bili su praćeni već postojećim makroekonomskim neravnotežama u privredi Srbije (visoki budžetki i spoljnotrgovinski deficit). Prelilvanje krize na relani sektor usporilo je privrednu aktivnost Srbije koja se ogleda u: padu bruto domaćeg proizvoda (BDP); opadanju industrijske proizvodnje; padu građevinske aktivnosti; smanjenju spoljnotrgovinske razmene i prometa u trgovini na malo; manjem prilivu stranog kapitala i investicionih ulaganja.

U daljem tekstu analiza stanja privrede Srbije ima za cilj da pruži genezu razvoja najznačajnijih makroekonomskih i socijalnih pokazatelja u periodu od 2005. do 2010. godine sa projekcijama za naredni period, koje predstavljaju okvir za sagledavanje razvoja domicilnog bankarskog sektora.

TABELA 4. POKAZATELJI OSNOVNIH PRIVREDNIH KRETANJA U SRBIJI U PERIODU OD 2005. DO 2010. GODINE SA PROJEKCIJAMA ZA NAREDNI PERIOD

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
BDP, u stalnim cenama u mil. Rsd	1,139,590	1,198,964	1,281,694	1,352,418	1,311,864	3,034,373	3,419,192	3,733,758	4,077,357
BDP, u mil. Eur	20,305	23,304	28,784	33,417	29,966	29,343	31,929	34,434	37,013
BDP, per capita, u Eur	2,729	3,144	3,899	4,546	4,093	4,016	4,388	4,751	5,127
BDP, realni rast (%)	5.6	5.2	6.9	5.5	-3.1	1.5	3.0	4.0	4.5
Spoljnotrgovinski robni deficit, u mil. Eur	-4,830	-5,360	-7,074	-8,152	-5,119	-4,943	-4,679	-4,801	-4,904
Strane direktne investicije, u mil. Eur	1,244	3,492	1,820	1,824	1,346	949	2,945	1,637	1,899

Izvor: Republički zavod za statistiku, Ministarstvo finansija Republike Srbije: Memorandum o budžetu i ekonomskoj i fiskalnoj politici

Analiziranjem ključnih makroekonomskih pokazatelja iz tabele 4 možemo konstatovati sledeće:

Bruto domaći proizvod (BDP) – Podaci za Srbiju pokazuje da je od 2000. do 2008. godine zabeležen značajan realni rast BDP sa prosečnom stopom rasta od 5.4% na godišnjem nivou. Kao rezultat tog rasta nivo BDP se povećao za nešto više od 11 milijardi evra, tačnije sa 20.3 milijarde evra u 2005. godini na 29.9 milijardi evra u 2009. Postepen, ali konstantan rast BDP u posmatranom periodu na prvom mestu bio je rezultat razvoja tercijarnog sektora, sektora usluga (sa prosečnom stopom rasta BDV od 7%), a zatim i rasta spoljnotrgovinske razmene, unutrašnje tražnje kao i povećanog priliva stranih direktnih investicija. Podaci Ministarstva finansija Republike Srbije (Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2012, str.12) i izveštaji Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) (IMF, 2011.) ukazuju da je u prethodnoj godini privredna aktivnost u Srbiji smanjena za 3.1% (u odnosu na 2009. godinu).

U uslovima ekonomske i finansijske krize najveći pad u proizvodnji (Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2010, str.5) zabeležili su sektori indistrija, građevinarstvo, trgovina na malo i ugostiteljstvo, dok je

najveći rast ostvaren u sektoru usluga (saobraćaj, finansijsko posredovanje, skladištenje i veze) i poljoprivredi. U odnosu na 2008. godinu (Republički zavod za statistiku, 2011) najveće međugodišnje kvartalno smanjenje zabeleženo je u prvom i drugom kvartalu (4.2%), dok je u poslednjem tromesečju 2009. godine zabeležen blagi oporavak privredne aktivnosti koji nagoveštava prve znake izlaska iz faze recesije. U prvoj polovini 2010. godine, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, obim industrijske proizvodnje je povećan za 2.9% u odnosu na 2009. godinu. Međutim, u 4Q prošle godine došlo je do usporavanja privredne aktivnosti (Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2010, str.7) (posmatrano u odnosu na isti period 2009. godine) za oko 1.5%. Ekonomski analitičari su saglasni u stavu da su glavni uzročnici smanjenja privredne aktivnosti, odnosno pada industrijske proizvodnje niska domaća tražnja i rast cena sirovina na tržištu.

Negativni efekti finansijske krize uticali su na pad privredne aktivnosti u prethodnom periodu. U naredne tri godine očekuje se blagi oporavak domaće ekonomije. Prema podacima Ministarstva finansija Republike Srbije u prethodnoj godini zabeležen je rast privredne aktivnosti od 1.5%, a za naredne dve godine predviđa se nastavak pozitivnog trenda i izlazak iz finansijske krize sa rastom bruto domaćeg proizvoda po stopama od 3% i 4%, respektivno.

U periodu od 2005. do 2008. godine bruto domaći proizvod po glavi stanovnika (*BDP per capita*) je postepeno rastao i svoj najviši nivo dostigao u 2008. godini (4,546 evra). Uzimajući u obzir činjenicu da Mađarska sa oko 35% više stanovnika ostvaruje tri puta veći BDP, Rumunija sa tri puta više stanovnika četiri puta veći BDP, Hrvatska sa 40% manje stanovnika ima oko 40% veći BDP, dok Slovenija sa čak 3.7 puta manje stanovnika ima za oko 10% veći BDP od Srbije, možemo zaključiti da je postojeći nivo BDP per capita u Srbiji među najnižim u regionu (ukoliko izostavimo Bugarsku koja sa sličnim brojem stanovnika ima približno isti BDP kao i Srbija). Prema podacima Ministarstva finansija Republike Srbije u naredne tri godine se očekuje postepeno povećanje BDP per capita (izražen u evrima), ali se takođe nagoveštava trend smanjenja međugodišnjih stopa rasta (sa 9.3% u 2011. na 7.9% u 2013. godini).

Spoljnotrgovinski robni deficit- Srbija je nedovoljno razvijena i nekonkurentna zemlja koja raspolaže skromnim resursima i prilično je uvezno zavisna. Poslednjih pet godina u trgovinskom bilansu iz godine u godinu se beleži sve veći deficit robne razmene (sa 4,830 miliona evra u 2005. na 8,152 miliona evra u 2008. godini). Rastući deficit u platnom bilansu za Srbiju je veliki ekonomski rizik i ključni makroekonomski problem.

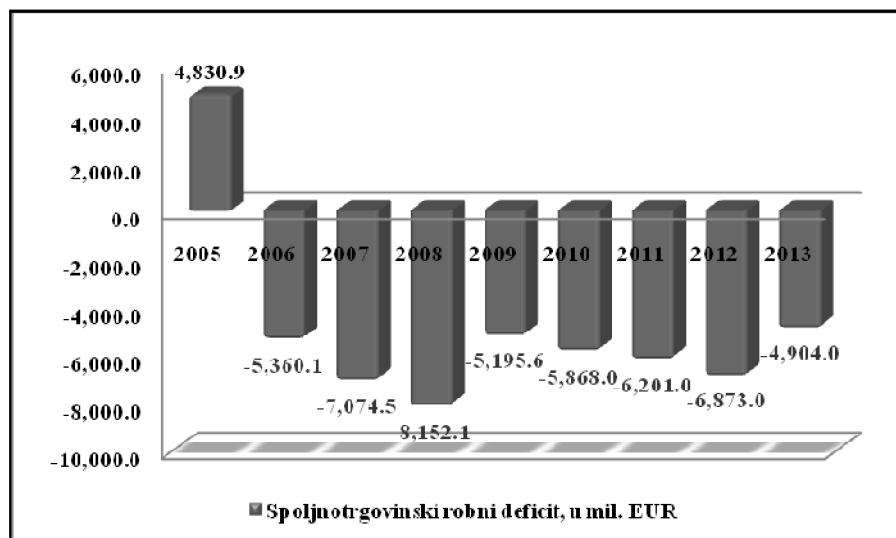
U 2009. godini, godini eskalacije ekonomske krize, spoljnotrgovinsku robnu razmenu karakteriše pad domaće potrošnje i spoljnotrgovinske razmene Srbije koja je posledica negativnih efekata globalne ekonomske krize i nepovoljnih kretanja na domaćem tržištu. Kao posledica većeg pada obima uvoza od izvoza u 2009. godini spoljnotrgovinski deficit je smanjen, a pokrivenost uvoza izvozom povećana na 53.3% i veća je nego u 2008. godini kada je iznosila 47.9%. Drugim rečima, smanjenje spoljnotrgovinskog deficita u 2009. godini nije bilo rezultat povećanog obima izvoza roba već intenzivnijeg pada uvoza u odnosu na izvoz. Pored svetske ekonomske krize najveći uticaj na spoljnotrgovinsku robnu razmenu imali su:

- pad cene energenata (nafte i naftnih derivata);
- smanjenje likvidnosti privrede;
- depresijacija domaće valute;
- pad cene primarnih proizvoda na svetskom tržištu (pre svega metala, koji imaju veliko učešće u strukturi našeg izvoza) i
- smanjenje obima proizvodnje i plasmana robe u inostranstvo.

Krajem 2009. godine uočavaju se prvi znaci blagog oporavka na svetskom tržištu, koji u 2010. godini dovede do postepenog rasta privredne aktivnosti u svetu. Ovakvi trendovi imali su pozitivni uticaj na porast obima izvoza tokom 2010. godine u kojoj je stopa rasta dostigla nivo od čak 24%, dok je obim uvoza roba i usluga porastao za 9.7% u odnosu na prethodnu godinu (Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2010, str.13). Jedan od razloga pozitivne tendencije u spoljnotrgovinskoj razmeni početkom 2010. godine bio je rast industrijske proizvodnje (pre svega u okviru proizvoda crne metalurgije), koji bi mogao da utiče na

ubrzanje dinamike rasta izvoza. U narednom periodu očekuje se oporavak izvoza i uvoza robe i usluga i ostvarivanje pozitivnih stopa rasta u 2012. od 16.3% i 11.4% (respektivno). (Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2010, str. 12)

SLIKA 1. SPOLJNOTRGOVINSKI ROBNI DEFICIT U PERIODU OD 2005. DO 2010. GODINE SA PROJEKCIJAMA ZA NAREDNI PERIOD



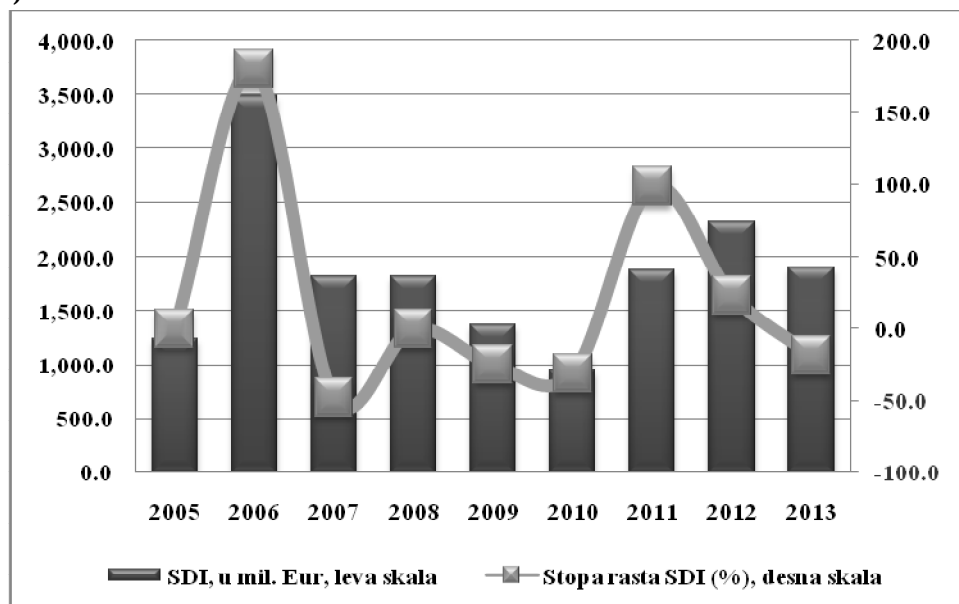
Izvor: Ministarstvo finansija Republike Srbije, Memorandum o budžetu i ekonomskoj i fiskalnoj politici

Treba napomenuti da od 1. januara 2010. godine Srbija predsedavala CEFTA-om, što joj je omogućilo ostvarivanje trećine ukupnog izvoza u regionu. Pored toga novi CEFTA sporazum, zahvaljujući uspostavljanju zajedničkog pravnog okvira za investicije, zemlje u regionu, pa i Srbiju, čini privlačnijim za stana ulaganja. U svojstvu predsedavajućeg, Srbija je prošle godine radila na usavršavanju trgovinske liberalizacije pri čemu su najvažniji zadaci bili:

- pokretanja pregovora o liberalizaciji usluga;
- stvaranje jednakih uslova za investicije i
- otvaranje tržišta javnih nabavki u svim državama potpisnicama sporazuma.

Strane direktne investicije (SDI)- Poznato je da je Srbija, imajući u vidu situaciju devedesetih godina prošlog veka, kasnije započela proces reformi u poređenju sa drugim zemljama u tranziciji. Iako je posle 2000. godine investiciona klima u Srbiji poboljšana, naša zemlja je u poređenju sa drugim državama u regionu privukla relativno nizak nivo stranih direktnih investicija. Činjenica je da SDI, kao jedan od ključnih faktora ekonomskog razvoja država u procesu tranzicije, utiču na privredni razvoj i njen konstantan i dinamičan rast. Neto priliv stranih direktnih investicija u Srbiju u periodu od 2005. do 2010. godine iznosio je 10,675 miliona evra i najviši nivo je dostiga u 2006. kada je skoro tri puta bio veći nego u 2005. godini. Dosadašnji nivo SDI, posebno *greenfield* investicija tj. ulaganje stranaca u stvaranje potpuno novih kompanija, nije na zadovoljavajućem nivou. Najveći nivo SDI u našoj zemlji činile su *brownfield* investicije, odnosno kupovina društvenih i državnih kompanija putem tendera i aukcija. U 2007. SDI su prepolovljene i taj trend je održan u prethodne tri godine. Drastično opadanje nivoa SDI uočava se od samog početka globalne ekonomske krize, od jula meseca 2008. godine, izuzimajući februar i decembar 2009. godine kada su zabeleženi prilivi od 451.9 milion evra i 260 miliona evra, respektivno.

SLIKA 2. STRANE DIREKTNE INVESTICIJE I STOPA RASTA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA (U %) U PERIODU OD 2005. DO 2010. GODINE SA PROJEKCIJAMA ZA NAREDNI PERIOD



Izvor: Narodna banka Srbije, Ministarstvo finansija Republike Srbije: Memorandum o budžetu i ekonomskoj i fiskalnoj politici

Kao posledica svetske ekonomske krize neto priliv SDI u 2010. godini ostvario je prilično snažan pad (od oko 30%) u odnosu na prethodnu godinu kada je iznosio 1,346 miliona evra. Procenjuje se da će u 2011. godini priliv stranih direktnih investicija dostići 2.9 miliona evra i tako se približiti nivou investicija iz 2006. godine. Srbija će i dalje indirektno biti pod uticajem negativnih efekata finansijske krize koji će kao i u prethodnom periodu pogađati osnovna privredna kretanja u našoj zemlji.

Nakon demokratskih promena u Srbiji nastupilo je doba privatizacije. Neuspele privatizacije i ekonomske reforme za posledicu su imale postepeno povećanje *stope nezaposlenosti* na tržištu rada u Srbiji. Umesto ekspanzije zaposlenosti, u privatnom sektoru i u novoprivatizovanim kompanijama, izvršen je proces restrukturiranja radne snage koji je samo fiktivno povećao stopu zaposlenosti. U realnosti u 2006. godini (kada je priliv stranih direktnih investicija dostigao rekordnih 3.5 miliona evra) izmerena je rekordno visoka stopa nezaposlenosti od 21%. Najniži zabeležen nivo nezaposlenosti u 2008. godini (13.6%) nije bio posledica otvaranja novih radnih mesta i povećanja nivoa zaposlenosti, već promene načina vođenja evidencije od strane nadležnih službi. Od ukupno 7.3 miliona stanovnika u Srbiji (bez Kosova i Metohije) u 2010. godini bilo je zaposleno 1,795 hiljada lica, od toga je 75.4% lica bilo zaposleno u preduzećima, ustanovama, zadrugama i organizacijama, dok je 441,000 lica radilo u privatnom preduzetništvu. (Republički Zavod za statistiku, 2011, str. 27) Stopa nezaposlenosti iznosila je 20.2% što je za 2.8 p.p. više nego u 2009. godini.

5 Zaključak

Istraživanjem je dokazano da svetska ekonomska i finansijska kriza negativno utiče na performanse u poslovanju kako domicilnog tako i bankarskog sektora država u našem okruženju. Utvrđeno je da bankarski sektor (prvenstveno hipotekarni krediti i investiciono bankarstvo) bio inicijator i uzročnik nastanka recesije, te ne čudi što je upravo ovaj segment finansijskog tržišta najviše bio pogođen negativnim efektima krize. Redom su bankrotirale nemačke, francuske, italijanske, britanske i banke drugih zemalja Evrope. Potvrđena je činjenica da su prvi vidljivi znaci svetske krize u centralnoj i istočnoj Evropi uočeni u vidu pada likvidnosti i otežanih reformi finansijskih institucija. Na usporavanje privredne aktivnosti uticalo je i povlačenje depozita stanovništva kod banaka, usporavanje kreditne aktivnosti banaka prema privredi i stanovništvu, povećanje troškova stranog finansiranja, jačanje pritiska na devizni kurs i povećanje kreditnog

rizika. Nedostatak kapitala je poskupeo finansijska sredstva, koja su već bila limitirana i time znatno usporio proizvodnju i ekonomski rast.

Finansijska kriza se preko banaka koje su bile prisutne na američkom finansijskom tržištu, prelila u Evropu i smanjila raspoloživa finansijska sredstva, što je dovelo do poskupljenja kredita i usporavanja privrednog razvoja na svetskom nivou. Posledice krize odnose se na visok stepen nelikvidnosti, pad proizvodnje i izvoza, velikom broju finansijskih institucija koje su bankrotirale. Što za krajnju posledicu ima pad životnog standarda i rast stope siromaštva. U tom kontekstu pokazalo se da su u uslovima recesije smanjenje bruto domaćeg proizvoda i pad životnog standarda loš znak za finansijski sektor. Banke su najvažniji segment finansijskog sektora, jer oni imaju ulogu posrednika između onih koji imaju novčana sredstva i onih kojima su ta sredstva neophodna.

6 Literatura

- Bošnjak M. 2011. Globalna finansijska i ekonomska kriza i njen uticaj na privredu i finansije Srbije. Beograd: Ministarstvo finansija Republike Srbije.
- Frederic S. Mishkin and Stanley G. Eakins. 2000. *Financial Markets and Institutions*, 3rd edition. Reading MA: Addison-Wesley.
- Golubović N. 2009. Anatomija globalne finansijske krize i implikacije za zemlje Centralne i istočne Evrope, Ekonomska tema br. 2, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš.
- IMF, April 2011, World Economic Outlook, Appendix, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/index.htm> [Datum pristupa 18. V 2013]
- Insurance Information Institute, www2.iii.org/financial/fsatag glance/atag glance/ [Datum pristupa: 15. VI 2013]
- Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2010., Analiza makroekonomskih i fiskalnih kretanja u 2010. godini, Beograd.
- Ministarstvo finansija Republike Srbije, 2011. Revidirani memorandum o budžetu i ekonomskoj i fiskalnoj politici za 2010. godinu sa projekcijama za 2012. i 2013. godinu.
- Republički zavod za statistiku, <http://webzrs.stat.gov.rs/axd/dokumenti/saopstenja/nr40/nr40122009.pdf> [Datum pristupa 25. IV 2013]
- Stain H. 2010, Financial liberalization, institucional transformation and credit allocation in developing countries: The World Bank and internacionalisation of banking, Cambridge Journal of Economics, 34 (2), 2010.
- World Economic Forum, 2010, The Global Competitiveness Report 2010-2011, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf [Datum pristupa: 5. VII 2013].

ANALYSIS OF INFLATION PERSISTENCE IN SERBIA

Mirjana Miletić

Narodna banka Srbije

Kralja Petra 12

Telefon: +381648608162; Fax: +381113027359; E-mail: mirjana.miletic@nbs.rs

Siniša Miletić

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo

Mitropolita Petra 8

Telefon: + 381631023794; E-mail: sinisamiletic72.bgd@gmail.com

Abstract

In this paper, we analyzed inflation persistence in Serbia, both at the aggregate level as well as for the different components of the consumer price index. The analysis was done for the series of prices given on the quarterly basis for the period from 2002q1 to 2013q2. We applied univariate autoregression model (AR) of order p , whereby sum of autoregression coefficients was used as a measure of inflation persistence. In addition, special attention was paid to the problem of structural breaks in the series of inflation as it may overestimate the level of inflation persistence and could give misleading signals. The importance of appropriate assessment of the inflation persistence stems from the fact that the impossibility of faster return of inflation to the long-run equilibrium level, after external or domestic shock, has implications on the conducting of monetary policy and represents a major challenge for its effectiveness, especially in emerging countries like Serbia. If the persistence of inflation is higher, monetary policy reaction should be stronger and proactive. If the estimated level and persistence of inflation is lower in comparison with previous empirical analysis, this could suggest that inflation expectations are now better anchored, which is particularly important for countries with inflation targeting regime. Results of the analysis indicate that the inflation persistence in the Serbia is modest and that is higher at the aggregate level compared to the simple average of the components of the consumer price index. This is probably consequence of so-called aggregation effect, since the highest persistency have the prices of those products with the largest share in the consumer basket. In the case of Serbia, food prices have the highest degree of persistence and the largest share in the consumer basket.

Keywords: monetary policy; inflation; persistence of inflation; autoregression model; structural break

JEL Classification: E31, E37, E42, E52

1 Introduction

As inflation is often exposed to numerous macroeconomic shocks which cause its deviation from the long run trend (inflation target), inflation persistence could be defined as speed with which inflation converges to equilibrium after a shock. The sources of inflation persistence are in principle twofold. First, the inflation persistence could be result of driving process, which inflation must inherit. This is in literature explained by New Keynesian Phillips curve.

Backward-looking or indexing behavior of prices causes intrinsic inflation persistence. The importance of appropriate assessment of the inflation persistence stems from the fact that the impossibility of faster return of inflation to the long-run equilibrium level, after external or domestic shock, has implications on the conducting of monetary policy and represents a major challenge for its effectiveness, especially in emerging countries like Serbia. For CEE countries it also has implications for future membership in the euro area. Most theories of inflation dynamics point out a significant role to inflation expectations in the determination

of inflation. Under the assumption of rational expectations, inflation expectations by themselves will not contribute to the persistence of the inflation process [see Moreno and Villar (2010)]. However, relatively small deviations from the assumption of perfect information can change this result dramatically. First, imperfect information about nature of the shocks (temporary versus permanent) are affecting the economy and may lead to more persistent and gradual responses of inflation to shocks. Also, change in the monetary policy reaction function and change in the way the economy responds to shocks or monetary policy actions could affect inflation persistence. In principle, inflation persistence tends to be higher in period of high inflation.

Inflation persistence has been studied by various models, ranging from simple AR to DSGE models. In studying univariate AR models, many authors found very high persistence for sample over 50 years starting from the post-second world war era, both in the United States and in the euro area. More recent studies have found that inflation series have several structural breaks. When studying the properties of the estimated AR models for subperiods identified by the break points, persistence turned out to be significantly smaller, particularly in the more recent periods, which shows that inflation persistence changed over time [for details see Darvas and Varga (2007)]. The persistence properties of inflation and their response to the adoption of an inflation targeting regime are the subject of a large literature. Empirical evidence seems to be inconclusive in providing answers to the question whether inflation targeting regime plays an important role and leads to a reduction in inflation persistence (Siklos (2008), Filardo and Genberg (2009), Gerlach et. all (2010), etc).

The analysis of inflation persistence is particularly relevant in an economy characterized by relatively high and volatile inflation and inflation expectations above the medium inflation target, which is feature of the Serbian economy. This motives us to analyze the impact of inflation targeting on the evolution of inflation persistence and the effects of aggregation across different categories of prices, particularly having in mind that the persistence properties of inflation at a disaggregate level are also a valuable input for monetary policy and the lack of empirical research in this field in the case of Serbia. For this purpose we use disaggregate quarterly data of the Serbian CPI. We compare persistence in a sample covering period before the formal adoption of inflation targeting regime (between 2002q1 and 2008q4) with persistence for the whole period of analysis.

The paper is organized as follows. Section two briefly provide some literature review on the results of inflation persistence in developed and emerging market economies, particularly in those with inflation targeting monetary policy regime. Section three presents some methodological issues relating to estimation of inflation persistence, while section four describes stylized facts of Serbian inflation. Section five discusses results of empirical analysis on both aggregate and component level. Finally, section six offers some concluding remarks.

2 Literature review

Inflation persistence is a crucial aspect of overall inflation dynamics. Inflation persistence measures are usually based on univariate models (e.g. the sum of autoregressive coefficients, the largest autoregressive root, half-life and spectral density at frequency zero – see Marques (2004) for a summary). Marques (2004) stresses that it is more natural to assume a time-varying mean of inflation than to assume a constant mean or to search for breaks in the mean of inflation. In his analysis of US and euro area inflation, Marques considers several treatments for the mean of inflation, including the application of an HP filter and a moving average. In general, his results confirm that more flexibility assumed for the mean of inflation delivers lower estimates of persistence. Similar results for the US and the euro area are provided by Dossche and Everaert (2005), who model the time-varying mean as an AR(2) process. Benati (2006), in the framework of AR(p) representation of inflation series for 21 countries, allows for random-walk time-varying parameters.

Most of the available research on inflation persistence in the CEEC countries is based on micro data. Micro analysis is available for the Czech Republic, Poland, Slovakia and Macedonia [see Babetski, Coricelli, and Horváth (2006), Konieczny and Skrzypacz (2005), Coricelli, and Horváth (2006) and Petrovska and Ramadani (2010), respectively]. Some of the results signal that high inflation persistence can indeed be a

problem for some CEEC countries. The magnitude of inflation persistence in Hungary was estimated by the univariate time series method for the period ending in 2005 and by the structural time series method for the period ending in mid-2006 (Darvas and Varga 2007; Menyhert 2008). It is found that during the study period, inflation persistence in Hungary was higher than that in the US and euro area and that inflation dynamics was determined as much by past inflation as by forward-looking expectations.

Babetski, Coricelli, and Horvath (2008) analyzed inflation persistence in an inflation targeting country (Czech Republic) using 412 detailed product-level consumer price indices underlying the consumer basket over the period from 1994:M1 to 2005:M12. Authors suggest that raw goods and non-durables, followed by services, display smaller inflation persistence than durables and processed goods. Authors conclude that inflation seems to be somewhat less persistent after the adoption of inflation targeting in 1998 and that there is evidence for aggregation bias. Aggregate inflation is found to be more persistent than the underlying detailed components. In addition, price dispersion, as a proxy for the degree of competition, is found to be negatively related to inflation persistence, suggesting that competition is not conducive to reducing persistence.

Coricelli and Horvath (2006) analyzed price setting behavior in Slovakia, using large micro-level dataset covering about 57% of Slovak CPI for the period 1997-2001. Similarly to results on advanced market economies, authors found that price changes are infrequent and sizeable. Authors found that market structure is an important determinant of pricing behavior. The dispersion of prices is higher while persistence is lower in the non-tradable sectors, suggesting that higher competition in goods markets is not conducive to lower persistence. An important implication of authors research is that increasing market competition brought about by entry in the EU will not necessarily lead to lower persistence. By contrast, the increasing share of services in consumption will reduce persistence.

Konieczny and Skrzypacz (2005) analyzed the behavior of price setters in Poland during the transition from a planned to a market economy, using a large disaggregated data set. Authors found that the size and frequency of price changes, as well as relative price variability, all increase as inflation rises. Authors conclude that the effect of expected inflation on relative price variability is much stronger than the effect of unexpected inflation.

Petrovska and Ramadani (2010) applied classical econometric method to characterize the dynamic behavior of the quarter-on-quarter inflation over the period 1997q1-2010q1 in Macedonia. In particular, authors estimated univariate autoregressive (AR) models for the aggregate consumer price inflation series and as well as for the consumer price inflation at representative product groups level, taking into account the influence of structural breaks in the mean of inflation on the level of persistence. Authors found strong evidence for a break in the mean for the housing, transport and communication services and culture and leisure inflation. Allowing for a break in the mean of inflation, the inflation measures generally exhibit relatively lower inflation persistence.

3 Methodological issues

The most common approach used in empirical analysis of inflation persistence is based on the sum of autoregressive coefficients in a univariate process of inflation, following Andrews and Chen (1994):

$$\pi_t = \alpha + \sum_{i=1}^q \beta_i \pi_{t-i} + \varepsilon_t, \quad (1)$$

where the sum of autoregressive coefficients is $\rho = \sum_{i=1}^q \beta_i$.

Previous equation can be rewritten in the following way:

$$\pi_t = \alpha + \rho \pi_{t-1} + \sum_{i=1}^{q-1} \gamma_i \Delta \pi_{t-i} + \varepsilon_t \quad (2)$$

If $\rho = 1$, inflation process has unit root, which means that possibility to control inflation is low and that the variance of the permanent shock is much greater than variance of transitory shock. If $|\rho| < 1$, the inflation process is stationary.

Another alternative way to measure inflation persistence that has also been employed in some empirical studies is non-parametric and relies on the idea that there is a close relationship between persistence and mean reversion. The estimator for the unconditional probability of a process not to cross its mean in period t is given by:

$$\hat{\gamma} = 1 - n/T$$

where n stands for the number of times the series crosses its mean during a time interval with $T+1$ observation. Presence of structural breaks in the mean of inflation could yield spuriously high estimates of the degree of persistence (Perron, 1989). Although, a lot of papers find evidence for a break in the mean of inflation, the reasons for the occurrence of such breaks is not clear in many cases. If monetary policy was the driving force, we would expect to see the break occurring in a similar fashion for most sectoral inflation series. However, break dates are sometimes distributed widely in sectoral inflation series. For instance, a methodological change in the measurement of prices, can affect the stability of the estimated model. To account effect of such bias, dummy variable should be included in the regression model presented in equation (2):

$$\pi_t = \alpha + \rho\pi_{t-1} + \sum_{i=1}^{q-1} \gamma_i \Delta\pi_{t-i} + \delta d_t + \varepsilon_t, \quad (3)$$

$$d_t = \begin{cases} 1, & t \geq s \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$$

Where s is the break date.

Starting from the linear regression model:

$$y_t = x_t' \beta_i + u_i, \quad (4)$$

where x_t accounts for a $p \times 1$ vector of regressors and β_i is the $p \times 1$ vector of regression coefficients, which can vary over time, presence of structural break point can be tested by the hypothesis that all regression coefficients remain constant ($H_0: \beta_i = \beta_0$) against the alternative that at least one varies over time. Thus, under the alternative hypothesis, model described by (4) can be rewritten as:

$$y_t = x_t' \beta_j + u_i, \quad i = i_{j-1} + 1, \dots, i_j, \quad j = 1, \dots, m+1, \quad i_0 = 0, \quad i_{m+1} = n \quad (5)$$

where j is the segment index and $i_1, \dots, i_m$ denotes the set of breakpoints [see Zeileis et al. (2003)].

The classical test for structural change is typically attributed to Chow (1960). His testing procedure splits the sample into two subperiods, estimates the parameters for each subperiod, and then tests the equality of the two sets of parameters using a classic F statistic. If the breakdate is known a priori, then the chi-square distribution can be used to assess statistical significance. However, if the breakdate is unknown a priori, then the chi-square critical values are inappropriate. Andrews (1993) and Andrews and Ploberger (1994) provide tables of critical values that are appropriate in this case and Hansen gives an algorithm for computing approximate asymptotic p values of these tests [for details see Hansen (2001)].

Tests against alternative of unknown timing with $m = 1$ are usually based on a sequence of F statistics for a change at time i :

$$F_i = \frac{\hat{u}_i' \hat{u}_i - \hat{u}_i(i)' \hat{u}_i(i)}{\hat{u}_i(i)' \hat{u}_i(i) / (n - 2p)}, \quad (6)$$

where $\hat{u}_i(i)$ are residuals from a segment regression with breakpoint i and $\hat{u}_i$ are residuals from the unsegmented model. F statistics are computed for $i = n_h, \dots, n - n_h$, where $n_h = [nh]$ and h is the trimming parameter that determines the maximum time span between two possible breaks, $h = 0,1$ or $h = 0,15$.

Structural break could be tested by OLS-based CUSUM test introduced by Ploberger and Kramer (1992), which is based on cumulated sums of standard OLS residuals:

$$W_n^0(t) = \frac{1}{\sigma \sqrt{n}} \sum_{i=1}^{\lfloor nt \rfloor} u_i, \quad (7)$$

where the limiting process for $W_n^0(t)$ is the standard Brownian bridge $W_0(t) = W(t) - tW(1)$ and $W(\cdot)$ denotes standard Brownian motion. Under a single-shift alternative, the process should have a peak around the breakpoint.

Bai and Perron (1998) develop tests for multiple structural changes. Their method is sequential, starting by testing for a single structural break. If the test rejects the null hypothesis that there is no structural break, the sample is split in two and the test is reapplied to each subsample. This sequence continues until each subsample test fails to find evidence of a break.

Given an m -partition $i_1, \dots, i_m$ and obtained the least squares estimates for the β_j , the resulting minimal residual sum of squares is given by:

$$RSS(i_1, \dots, i_m) = \sum_{j=1}^{m+1} rss(i_{j-1} + 1, i_j), \quad (8)$$

where $rss(i_{j-1} + 1, i_j)$ is the minimal residual sum of squares in the j th segment. The

problem of dating structural changes is to find the breakpoints $\hat{i}_1, \dots, \hat{i}_m$ that minimize the objective function:

$$\left(\hat{i}_1, \dots, \hat{i}_m \right) = \arg \min_{(i_1, \dots, i_m)} RSS(i_1, \dots, i_m), \quad (9)$$

over all partitions $i_1, \dots, i_m$ with $i_j - i_{j-1} \geq n_h$.

4 The stylized facts of Serbian inflation

Table 1 depicts price dynamics of different groups of products and services over the period January 2007 to July 2013 in Serbia. As it can be observed price increases happen much frequently than price decreases. Also, average size of price increase is larger than average size of price decrease. This asymmetrical reaction of prices - stronger reaction to positive than to negative shocks - has implication on the monetary policy reaction. Prices of tradable on average have stronger reaction to negative shock compared to nontradables. Strongest reaction in both directions is observed for food and beverages prices. This suggests that monetary policy in the case of supply side shocks should react to prevent second round effects, not to offset shock, because the reaction to the shock alone could lead to unnecessary restrictions on economic activity, while prices of products directly exposed to cost pressures will fall down when the shock disappears.

TABLE 1. THE STYLIZED FACTS OF CONSUMER PRICE CHANGES

	Share of goods with increased prices (in %)	Share of goods with decreased prices (in %)	Average size of price increases (in %)	Average size of price decreases (in %)
CPI	75.6	19.2	1.1	0.4
Food and beverages	66.7	30.8	1.9	1.3
Alcoholic products and tobacco	77.2	16.7	1.7	0.4
Clothing and footwear	70.5	21.8	0.6	0.5
Housing	85.9	9.0	0.9	0.2
Housing equipment	79.5	15.4	0.8	0.3
Health	80.8	10.4	0.8	0.8
Transport services	71.8	25.6	1.4	1.1
Communication services	34.6	26.9	1.1	0.3
Culture and leisure	74.4	17.9	1.1	1.0
Education services	64.1	12.8	0.7	0.2
Restaurants and hotels	89.7	6.4	0.6	0.3
Miscellaneous	97.4	2.6	0.6	0.2

Source: Author's calculation

5 Empirical results

The analysis was done for the series of prices given on the quarterly basis for the period from 2002q1 to 2013q2. Due to the fact that series of monthly inflation are much more volatile and depend on the temporary factors which are, in principle, unrelated to the inflation trends, analysis was conducted on the quarterly basis. Beside the aggregate level, analysis was conducted for the different components of the consumer price index: core inflation measure or prices that are determined by the market (CORE), noncore inflation measure (XCORE), food prices in core inflation measure (COREFOOD), other prices in core inflation measure (CORENONFOOD), prices of fruits and vegetables (AGRICULTURE), regulated prices (ADMINISTRATIVE) and prices of oil derivatives (DERIVATIVES). All series are seasonally adjusted by X-12 ARIMA method. Due to relatively small sample on quarterly basis for the different groups of products and services (since 2007), analysis was conducted for the components mentioned above and not on the sectorial basis that could provide more interesting results.

To see whether there has been a significant change in the persistence of our inflation series, we employ test based on F statistic, OLS-CUSUM test and test recommended by Bai and Perron (1993). We have chosen a trimming parameter for the total sample of 15%. Results of structural breaking point test are presented in Charts 1-8. We find strong evidence for a structural break in the case of core inflation, core food inflation measure, core excluding food inflation measure and regulated prices. In the case of core inflation measure Bai and Perron test suggests presence of two structural breaks (2003q3 and 2005q4), while OLS-CUSUM test and F statistic reject presence of structural break. In the case of core food inflation measure Bai and Perron and F statistic tests suggest presence of one structural break (2003q3). Bai and Perron test would chose a model with three breaks in the case of core non food inflation measure (2004q3, 2006q2, 2008q1) while OLSCUSUM test and F statistic suggest one break (2006q2). In the case of regulated prices Bai and Perron and F statistic tests suggest presence of one structural break (2003q3). Based on these findings in the case of core inflation measure we estimated model with two breaks, as Bai and Perron test suggest, while in the case of core non food measure we estimated model with one structural break, as F statistic and OLS-CUSUM test suggest.

CHART 1: STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES CPI

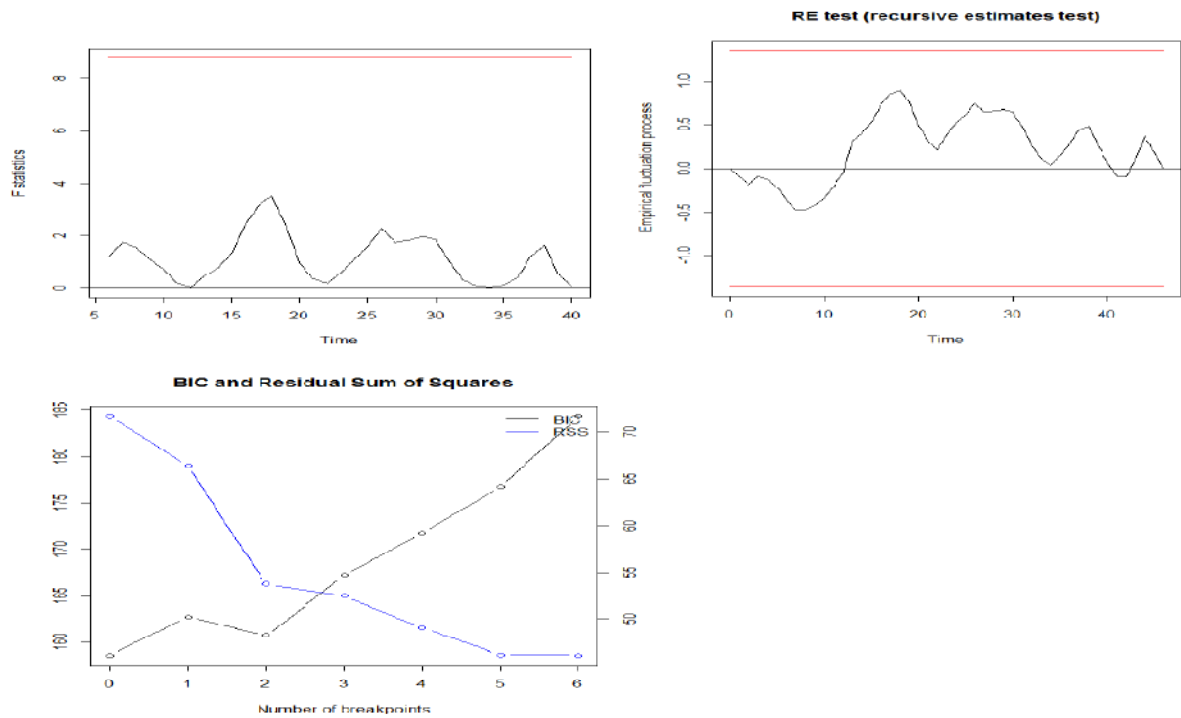


CHART 2: STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES CORE

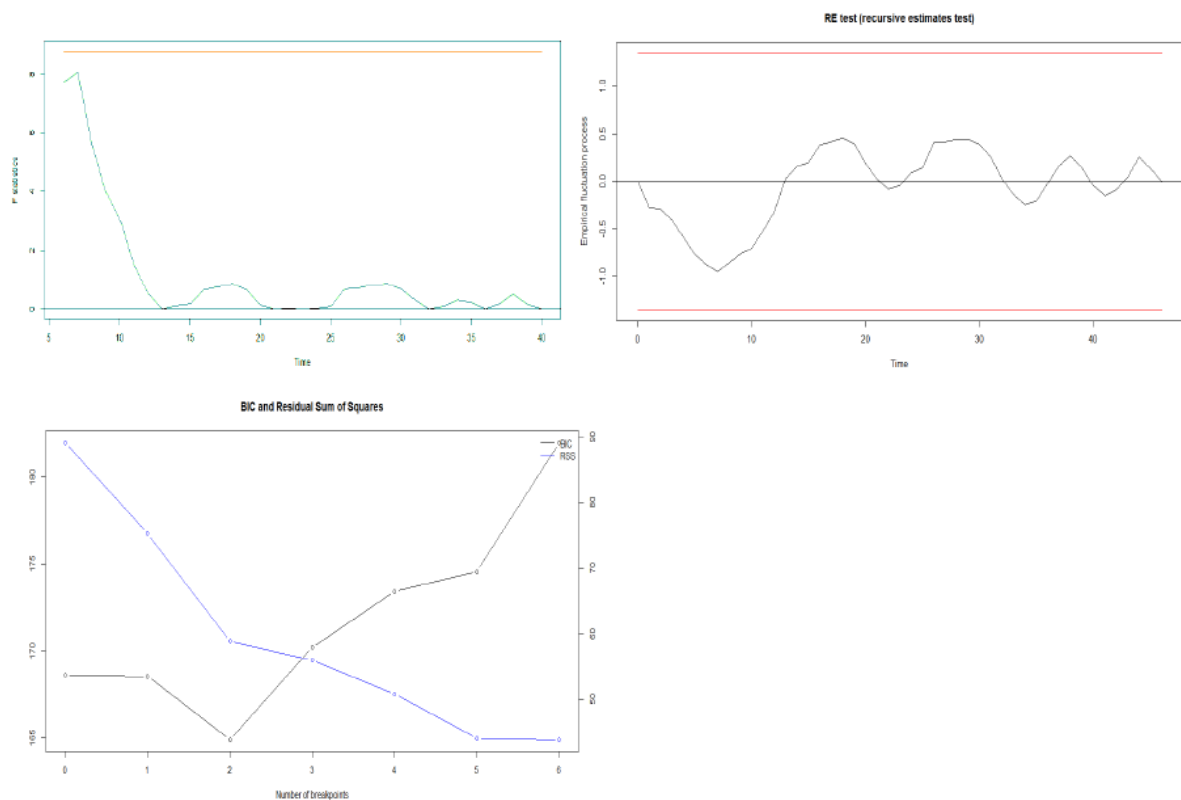


CHART 3: STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES XCORE

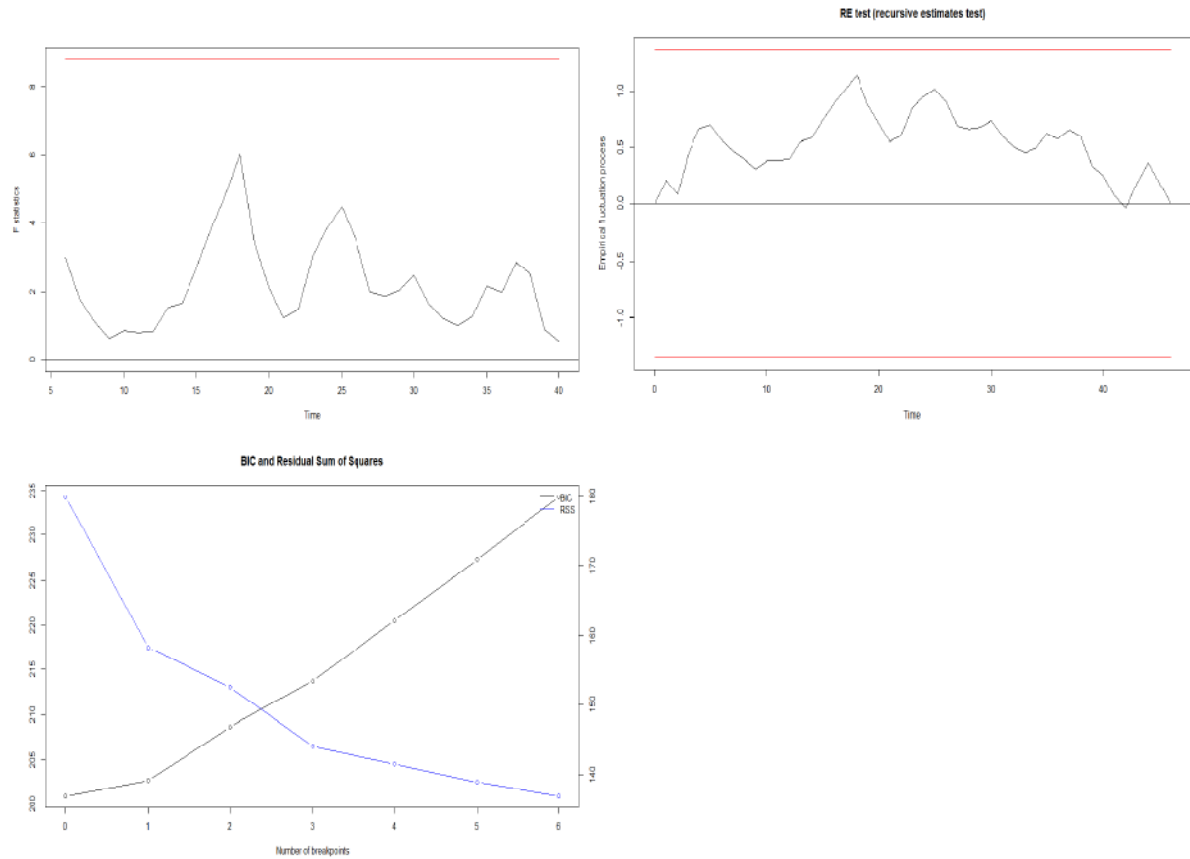


CHART 4: STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES COREFOOD

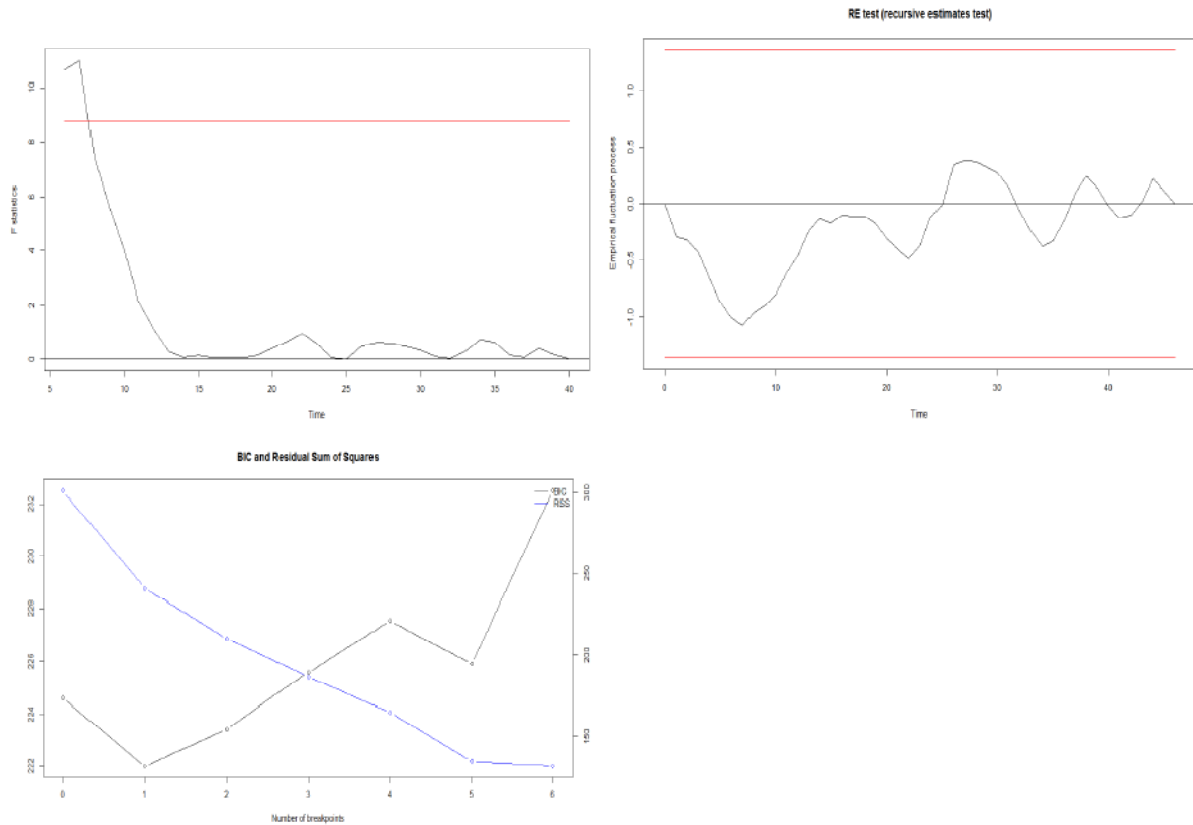


CHART 5: STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES CORENONFOOD

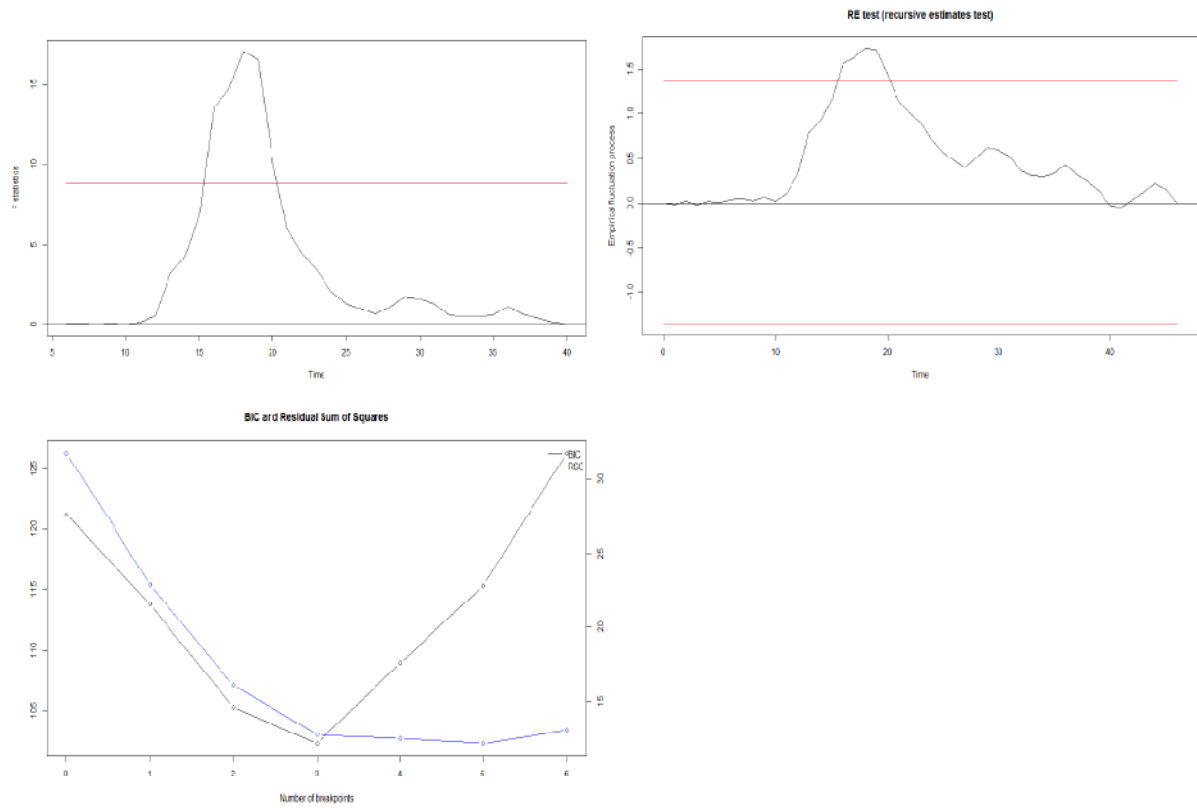


CHART 6: STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES AGRICULTURE

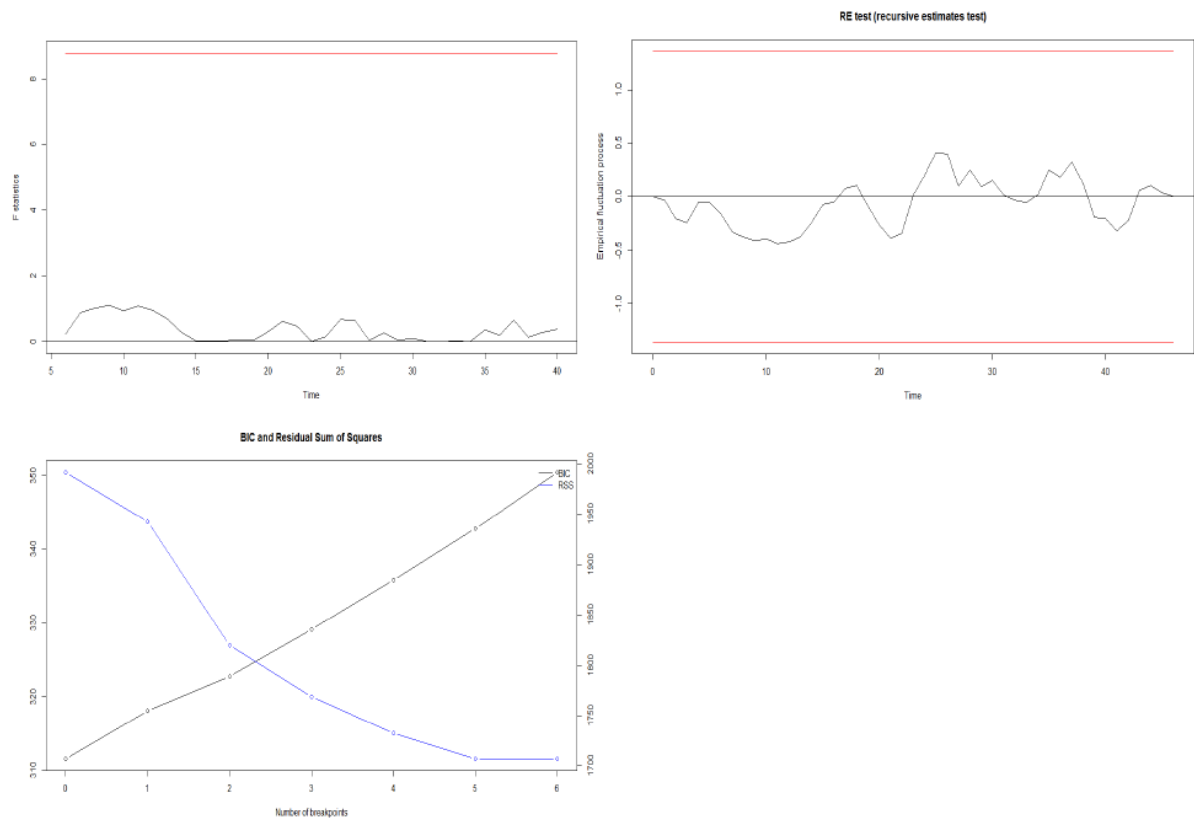


CHART 7: STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES ADMINISTRATIVE

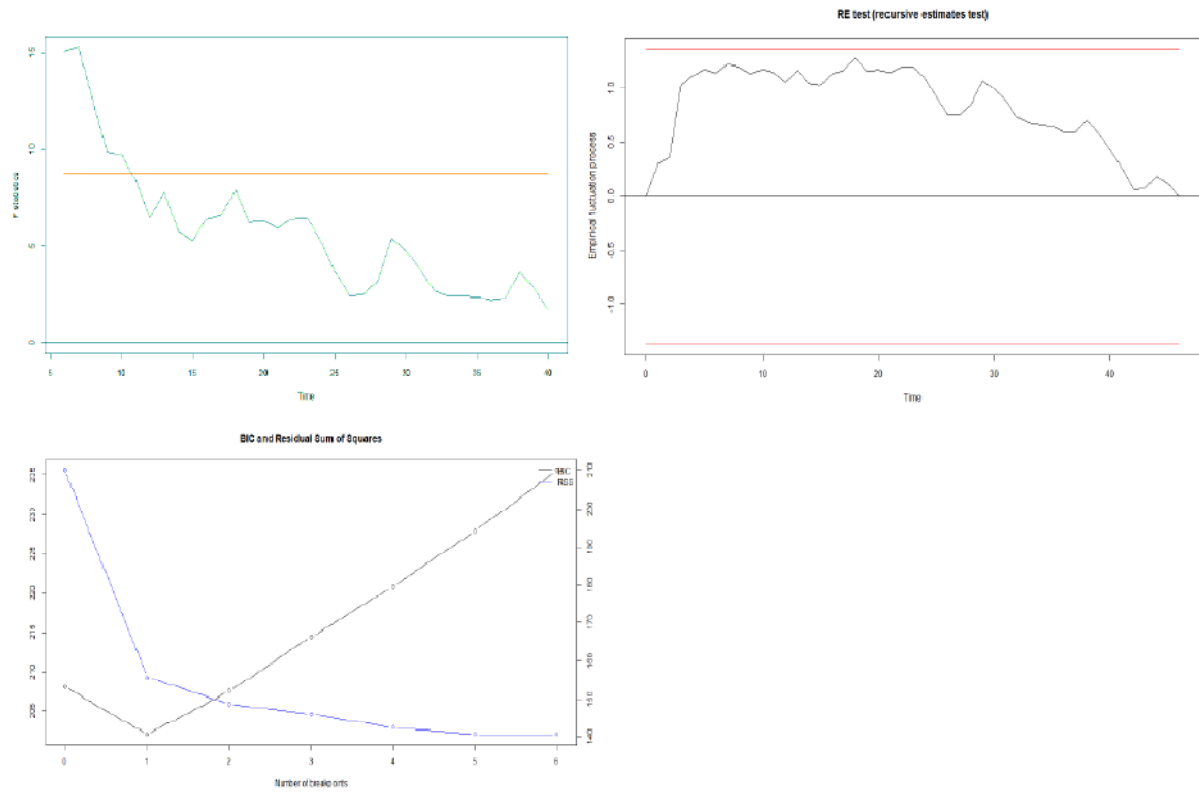
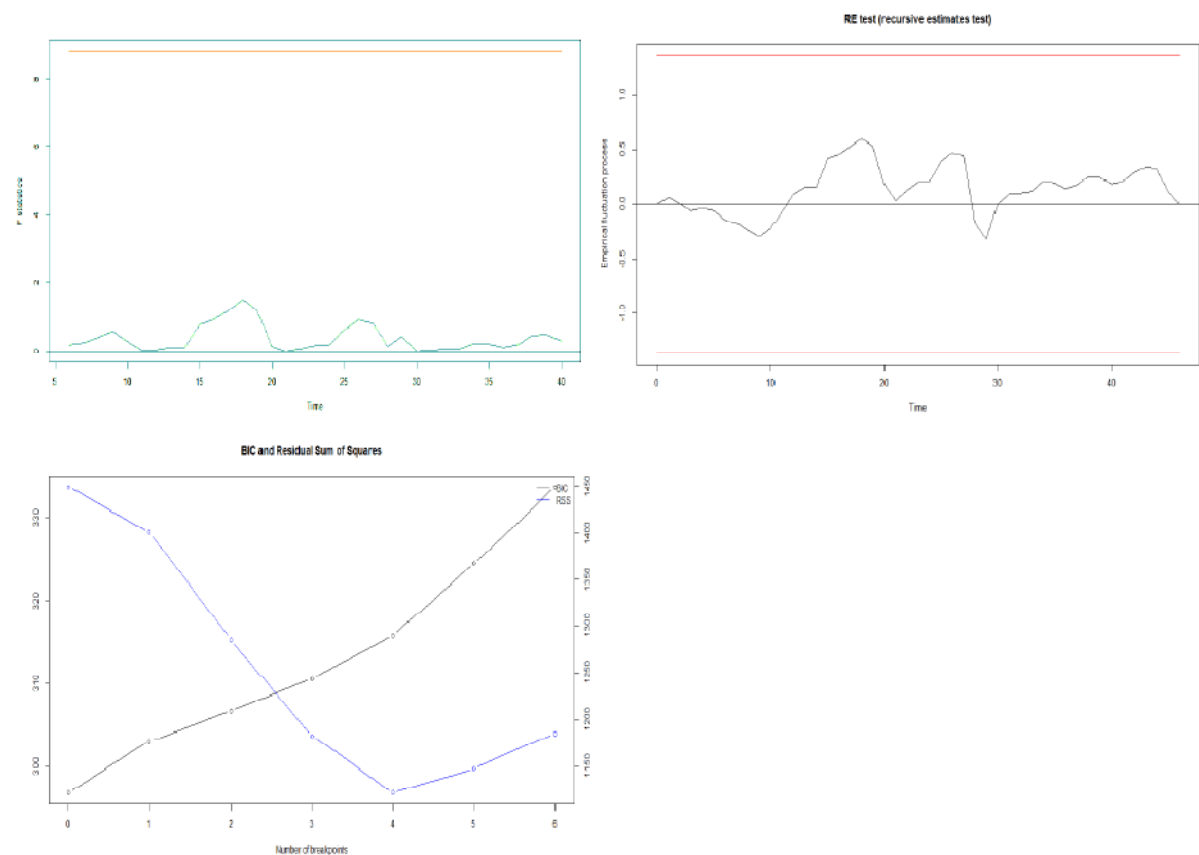


CHART 8: STRUCTURAL BREAKING POINT TESTS FOR SERIES DERIVATIVES



The results of estimation presented in Table 2 point to an overall moderate degree of inflation persistence in the case of Serbia. More precisely, persistence parameter for the whole period does not exceed

0.5. Results also point out that inflation persistence is higher for the period before the adoption of inflation targeting regime.

TABLE 2: RESULTS OF ESTIMATION OF INFLATION PERSISTENCE ON AGGREGATE LEVEL

	Period: 2002q3 - 2013q2	Period: 2002q3 - 2008q4
C	1.313737 ***	1.157489
$\pi(\text{CPI})_{-1}$	0.430307 ***	0.553130 ***
$\Delta\pi(\text{CPI})_{-1}$	0.322303 *	0.083979
	Adj. R ² =0.36; DW=2.1	Adj. R ² =0.30; DW=1.9

Source: Author's calculation. * denotes statistical significance at 10%, ** at 5% and *** at 1%, respectively.

The differences in the inflation persistence by subcomponents of CPI (core inflation measure, non core inflation measure, prices of fruits and vegetables, prices of oil derivatives and regulated prices) is clearly visible (see Tables 3-9). Lowest degree of persistence is recorded for regulated prices, while core prices have highest persistence. These differences reflect differences in market structure. Results of the analysis indicate that the inflation persistence in the Serbia is higher at the aggregate level compared to the simple average of the components. This is probably consequence of so-called aggregation effect, since the highest persistency have the prices of those products with the largest share in the consumer basket. In the case of Serbia, food prices have the highest degree of persistence and the largest share in the consumer basket.

TABLE 3: RESULTS OF ESTIMATION FOR CORE INFLATION MEASURE (CORE)

	Coefficient	t statistics
C	0.175442	0.328915
$\pi(\text{CORE})_{-1}$	0.436144	3.052733 ***
$\Delta\pi(\text{CORE})_{-1}$	0.192740	1.337928
$d_t = \begin{cases} 1, & t \geq 2003q3 \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$	1.571060	2.251646 **
$d_t = \begin{cases} 1, & t \geq 2005q4 \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$	-0.692116	-1.661899
	Adj. R ² =0.42; DW=2.1	

Source: Author's calculation. * denotes statistical significance at 10%, ** at 5% and *** at 1%, respectively.

TABLE 4: RESULTS OF ESTIMATION FOR NONCORE INFLATION MEASURE (XCORE)

	Coefficient	t statistics
C	2.290443	3.704017 ***
$\pi(\text{XCORE})_{-1}$	0.226559	1.244515
$\Delta\pi(\text{XCORE})_{-1}$	0.168898	1.113937
	Adj. R ² =0.10; DW=1.6	

Source: Author's calculation. * denotes statistical significance at 10%, ** at 5% and *** at 1%, respectively.

TABLE 5: RESULTS OF ESTIMATION FOR CORE FOOD INFLATION MEASURE (COREFOOD)

	Coefficient	t statistics
C	-0.774491	-0.809321
$\pi(\text{COREFOOD})_{-1}$	0.472511	3.435866 ***
$\Delta\pi(\text{COREFOOD})_{-1}$	0.230191	1.603480
$d_t = \begin{cases} 1, & t \geq 2003 \text{ q } 3 \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$	2.085483	1.922420 *
	Adj. R ² =0.43; DW=2.11	

Source: Author's calculation. * denotes statistical significance at 10%, ** at 5% and *** at 1%, respectively.

TABLE 6: RESULTS OF ESTIMATION FOR CORE NON FOOD INFLATION MEASURE (CORENONFOOD)

	Coefficient	t statistics
C	1.271579	3.191430***
$\pi(\text{CORENONFOOD})_{-1}$	0.486203	3.235123***
$\Delta\pi(\text{CORENONFOOD})_{-1}$	0.014656	0.096351
$d_t = \begin{cases} 1, & t \geq 2006 \text{ q } 2 \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$	-0.497807	-2.053693**
Adj. R ² =0.41; DW=2.0		

Source: Author's calculation. * denotes statistical significance at 10%, ** at 5% and *** at 1%, respectively.

TABLE 7: RESULTS OF ESTIMATION FOR FRUITS AND VEGETABLES (AGRICULTURE)

	Coefficient	t statistics
C	2.322918	2.425986**
$\pi(\text{AGRICULTURE})_{-1}$	0.181811	1.525289
$\Delta\pi(\text{AGRICULTURE})_{-1}$	0.047830	0.358632
Adj. R ² =0.10; DW=2.02		

Source: Author's calculation. * denotes statistical significance at 10%, ** at 5% and *** at 1%, respectively.

TABLE 8: RESULTS OF ESTIMATION FOR REGULATED PRICES (ADMINISTRATIVE)

	Coefficient	t statistics
C	6.164100	2.090385**
$\pi(\text{ADMINISTRATIVE})_{-1}$	-0.025166	-0.110205
$\Delta\pi(\text{ADMINISTRATIVE})_{-1}$	0.022444	0.218954
$d_t = \begin{cases} 1, & t > 2003 \text{ q } 3 \\ 0, & \text{otherwise} \end{cases}$	-3.390242	-1.400393
Adj. R ² =0.15; DW=1.6		

Source: Author's calculation. * denotes statistical significance at 10%, ** at 5% and *** at 1%, respectively.

TABLE 9: RESULTS OF ESTIMATION FOR PRICES OF OIL DERIVATIVES (DERIVATIVES)

	Coefficient	t statistics
C	2.960993	4.570732***
$\pi(\text{DERIVATIVES})_{-1}$	-0.025897	-0.180692
$\Delta\pi(\text{DERIVATIVES})_{-1}$	0.420197	3.546166***
Adj. R ² =0.20; DW=2.0		

Source: Author's calculation. * denotes statistical significance at 10%, ** at 5% and *** at 1%, respectively.

In Table 10 we reported results for the persistence parameter from the model without structural break, from the model that takes into account structural breaks and estimates for the subperiod after the break occurred. Results point that core inflation series are less persistent after the structural break occurred.

TABLE 10: COMPARISON OF INFLATION PERSISTENCE ESTIMATES

Measure	ρ without break	ρ with break	ρ after the last break
CPI	0.430307*		
CORE	0.578995*	0.436144*	0.377673* (2006q1-2013q2)
COREFOOD	0.575255*	0.472511*	0.472613*(2003q4-2013q2)
CORENONFOOD	0.632447*	0.486203*	0.336831*(2006q3-2013q2)
XCORE	0.226559		
AGRICULTURE	0.181811		
ADMINISTRATIVE	0.383214*	-0.025166	0.049528 (2003q4-2013q2)
DERIVATIVES	-0.025897		

* denotes significance at 5%

6 Concluding remarks

In this paper, we analyzed inflation persistence in Serbia, both at the aggregate level as well as for the different components of the consumer price index. The analysis was done for the series of prices given on the quarterly basis for the period from 2002q1 to 2013q2. We applied univariate autoregression model (AR) of order p , whereby sum of autoregression coefficients was used as a measure of inflation persistence.

Our results point the need to account for the presence of a structural break hence the omission of structural breaks could lead to invalid measurements of inflation persistence. We find strong evidence for a structural break in the case of core inflation, core food inflation measure, core excluding food inflation measure and regulated prices. The results point to an overall moderate degree of inflation persistence in the case of Serbia (less than 0.5). Results also point out that inflation persistence is higher for the period before the adoption of inflation targeting regime. Results of the analysis indicate that the inflation persistence in the Serbia is higher at the aggregate level compared to the simple average of the components. This is probably consequence of so-called aggregation effect, since the highest persistency have the prices of those products with the largest share in the consumer basket, such as food.

With regard to components of CPI, the empirical results point that core inflation measures were characterized by higher persistence than regulated prices, prices of oil and fruits and vegetables. A number of extensions could be applied to this empirical research, from extending the framework to a multivariate analysis and from applying methods of time-varying mean to use larger product-level consumer price dataset.

7 References

- Andrews, D. W. 1993. Test for Parameter Instability and Structural Change with Unknown Change Point. *Econometrica*, July, 61, 821-56.
- Andrews, D. W., & Chen, H.-Y. 1994. Approximately Median-Unbiased Estimation of Autoregressive Models. *Journal of Business and Economics Statistics* 12, 187-204.
- Andrews, D. W., & Ploberger, W. 1994. Optimal Test When a Nuisance Parameter is Present Only Under the Alternative. *Econometrica*, November, 62, 1383-414.
- Bai, J., & Perron, P. 1998. Estimating and Testing Linear Models with Multiple Structural Changes. *Econometrica*, January, 66, 47-78.
- Benati, L. 2006. International Evidence on the Persistence of Inflation. mimeo, European Central Bank.
- Bobetski, J., Coricelli, F., & Horvath, R. 2008. Assessing Inflation Persistence: Micro Evidence on an Inflation Targeting Economy. CERIE-EI Working Paper 353.
- Chow, C. G. 1960. Test of equality between sets of coefficients in two linear regression. *Econometrica*, Vol.28, No.3, 591-605.
- Coricelli, F., & Horvath, R. 2006. Price Setting Behaviour: Micro Evidence on Slovakia. Centre for Economic Policy Research Discussion Paper 5445.
- Darvas, Z., & Varga, B. 2013. Inflation persistence in Central and Eastern European countries. Brugel Working paper 2013/4.
- Darvas, Z., & Varga, B. 2009. Inflation Persistence in the Euro area, US and New Members of the EU: Evidence from Time-Varying Coefficient Models. Money Macro and Finance Research Group Conference 2006.
- Dossche, M., & Everaert, G. 2005. Measuring Inflation Persistence - A Structural Time Series Approach. ECB Working Paper, No. 495.
- Filardo, A., & Genberg, H. 2009. *Targeting inflation in Asia and the Pacific; lesson from the recent past*. Bank for International Settlements, unpublished.
- Gerlach, S., & Tillmann, P. 2010. Inflation Targeting and Inflation Persistence in Asia. CEPR Discussion Paper No.8046; Center for Economic Policy Research.

- Hansen, B. E. 2001. The New Econometrics of Structural Change: Dating Breaks in U.S. Labor Productivity. *Journal of Economic Perspectives*, Volume 15, Number 4 , 117-128.
- Konieczny, J., & Skrzypacz, A. 2005. Inflation and Price Setting in a Natural Experiment. *Journal of Monetary Economics*, 52(3) , 621-632.
- Marques, C. R. 200). Inflation persistence: facts or artefacts? ECB Working paper series No. 371.
- Menyhert, B. 2008. Estimating the Hungarian New-Keynesian Phillips Curve. *Acta Oeconomica*, 58(3) , 295-318.
- Moreno, R., & Villar, A. 2010. Inflation expectations, persistence and monetary policy. BIS Working paper No. 49.
- Perron, P. 1989. The Great Crash, the Oil Price Shock, and the Unite Root Hypothesis. *Econometrica* 57 , 1361-401.
- Petrovska, M., & Ramadani, G. 2010. Inflation Persistence and Price Dynamics in Macedonia: Theory and Empirical Analysis. National bank of Republic of Macedonia Working paper.
- Ploberger, W., & Kramer, W. 1992. The CUSUM Test with OLS Residuals. *Econometrica*, vol. 60(2) , 271-85.
- Siklos, P. L. 2008. Inflation targeting around the world. *Emerging Markets Finance and Trade* 44 , 17-37.
- Zeileis, A., Kleiber, C., Kramer, W., & Hornik, K. 2003. Testing and dating of structural changes in practice. *Computational Statistics & Data Analysis* 44 , 109-123.

ZNAČAJ PRIMENE ODGOVORNOG MARKETINGA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI ZA OČUVANJE ZDRAVLJA LJUDI

The Importance Of Applying Responsible Marketing In The Food Industry Aimed At Human Health Protection

Zorana Antić

Beogradska poslovna škola – Visoka škola srtukovnih studija
Kraljice Marije 73, Beograd
Telefon: 0113042371; Fax: 0112424069; E-mail: zorana.antic@bbs.edu.rs

Milka Ivanović

Beogradska poslovna škola – Visoka škola srtukovnih studija
Kraljice Marije 73, Beograd
Telefon: 0113042366; Fax: 0112424069; E-mail: milka.ivanovic@bbs.edu.rs

Srdan Bogetić

Beogradska poslovna škola – Visoka škola srtukovnih studija
Kraljice Marije 73, Beograd
Telefon: 0113042357; Fax: 0112424069; E-mail: srdjan.bogetic@bbs.edu.rs

Sažetak

Polazeći od teze da je pravilna i uravnotežena ishrana bazirana na proizvodima optimalnih vrednosti ključna pretpostavka zdravog i kvalitetnog života, kao i teze da su kvalitet prehrambenih proizvoda, etičnost i pouzdanost u predstavljanju robne marke potrošačima, atributi koji su direktno povezani sa primenom odgovornog marketinga, u ovom radu će biti razmatrani primeri dobre prakse, kao i oni poslovni subjekti prehrambene industrije koji ne uvažavaju principe odgovornog marketing koncepta kada nastoje da svoje proizvode približe tržištu. Metode opservacije i komparacije, analize i sinteze, koje će se, pre svega koristiti u radu, pomoći će da se rasvetli stvarni doprinos odgovornog marketinga primenjenog u prehrambenoj industriji. Oslanjajući se na sekundarne izvore, cilj autora ovoga rada jeste da istaknu značaj primene odgovornog marketinga u prehrambenoj industriji za očuvanje javnog zdravlja.

Ključne reči: odgovorni marketing, javno zdravlje, pouzdanost, kvalitet, prehrambeni proizvodi

JEL klasifikacija: M14, M31

Abstract

Following the assumption that a proper and balanced diet based on optimal value products is the key prerequisite to a healthy and high quality life, as well as the assumption that the quality of food products, ethics and reliability in the way a brand is presented to the consumers, are the attributes that are directly linked with the application of responsible marketing, this paper will deal with examples of good practices, as well as with those business entities in the food industry who do not follow the principles of the responsible marketing concept in their attempt to bring their products closer to the market. Methods of observation and comparison, analysis and synthesis, which will primarily be used in the paper, will help bring light to the real contribution of responsible marketing applied to the food industry. By relying on secondary sources, the aim of the authors of this paper is to emphasize the importance of applying responsible marketing in the food industry aimed at human health protection.

Keywords: responsible marketing, public health, reliability, quality, food products

1 Trendovi i stanje zdravlja populacije

U većini zemalja u razvoju, posebno u onima koje prolaze kroz intenzivnu razvojnu tranziciju, prisutna je i tranzicija na demografskom i epidemiološkom polju. Ekonomski razvoj, industrijalizacija i globalizacija praćeni su potenciranom urbanizacijom. Ove razvojne snage donele su promene i u kapitalu društva, povećanju dostupnosti hrane, kao i promene radnih obrazaca i načina života. Promene u hrani i načinu ishrane jesu kvantitativne i kvalitativne. Zapaženo je ne samo da postoji bolja dostupnost adekvatnoj ishrani među određenim delovima stanovništva, već su prisutne i kvalitativne promene u navikama. Promene u načinu života doprinose smanjenju nivoa fizičke aktivnosti (u toku i profesionalnog i slobodnog vremena), koji zatim podstiče neadekvatnu ishranu, manifestovanu prekomernom težinom i gojaznošću. Suština ovih promena predstavljena je izrazom "tranzicija ishrane" (Popkin, 2001).

Gojaznost i hronične nezarazne bolesti uzimaju ogroman danak kada je u pitanju život i zdravlje stanovništva širom sveta. ezarazne bolesti čine skoro procenata smrtnih slučajeva u svetu i uglavnom su to bolesti srca, moždani udar, dijabetes, rak i bolesti pluća. Svetska zdravstvena organizacija procenjuje da se oko 80 odsto globalnih smrtnih slučajeva zbog nezaraznih bolesti javljaju u zemljama sa niskim i srednjim dohotkom (WHO, 2008). Od 35 miliona ljudi koji su umrli od hroničnih bolesti u 2005., polovina ih je ispod 7 godina starosti, a polovina su bile žene. astučii trend hroničnih nezaraznih bolesti vidljiviji je u zemljama u razvoju, a najveći rast će se videti u afričkom regionu, zatim regionu istočnog Mediterana, gde se procenjuje da će do 2025. godine povećanje učestalosti iznositi do 25 procenata (U, 2002).

Zarazne bolesti doprinose siromaštvu i njihovi faktori rizika i determinante javljaju se u višoj stopi među siromašnima, što je odraz društveno-ekonomske nejednakosti. Ove bolesti ugrožavaju zdravlje populacije, kao i njen socijalno-ekonomski status, pa time nezarazne bolesti ugrožavaju i ekonomski razvoj zemlje. Stoga prevencija nezaraznih bolesti treba da bude sastavni deo održivog razvoja.apidni rast učestalosti ovih bolesti predstavlja jedan od najvećih zdravstvenih izazova za globalni razvoj u 21. veku, kao i pretnju ekonomskom i društvenom razvoju zemalja, a time i zdravlju miliona ljudi.

Hronična oboljenja jedan su od najvećih izazova za Evropu. Prema mišljenju stručnjaka sa evropskog foruma o dijabetisu (Đorđević, 2012) u Kopenhagenu najučestalije su kardiovaskularne bolesti (bolesti srca, šlog), kancer, respiratorne bolesti i dijabetes i sve zajedno odgovorne su za veliki procenat ukupnog mortaliteta i nesposobnosti u Evropi. Većinu smrti i radne nesposobnosti u Evropi, čak 8 % uzrokuju hronična nezarazna oboljenja (WHO, 2005). Porast nezaraznih oboljenja u Evropi uglavnom je posledica dejstva zajedničkih faktora rizika koji se mogu modifikovati prilagođenom ishranom, fizičkom aktivnošću, izbegavanjem pušenja duvana i uzimanja alkohola (WHO, 2002). Ključ efektivne prevencije je promena stila života (redukcija telesne težine, povećana fizička aktivnost, modifikacija ishrane povećanjem unosa dijetnih vlakana, a redukcijom masne hrane, i to ukupnih i zasićenih masti). Što se više ciljeva zdravog stila života postigne, manja je učestalost hroničnih nezaraznih bolesti. Preventivni programi moraju biti prepoznati kao ključni faktor globalne reakcije na hronične nezarazne bolesti (U, 2011). Ohrabrivanjem i olakšavanjem zdravog stila života koji podrazumeva balansiranu ishranu, umerenu fizičku aktivnost i izbegavanje pušenja duvana i zloupotrebe alkohola, smanjuje se rizik od pojave hroničnih bolesti.

Fizička aktivnost i ishrana, kao deo životnog stila, nisu samo individualni izbor. Uticaj imaju i faktori životne sredine uključujući društvenu strukturu, kulturološke i političke uslove i fizičku i ekonomsku sredinu (OECD, 2002). Globalizacija i urbanizacija dva su faktora životne sredine koji imaju najveći uticaj na način života svakog pojedinačno i dovode do takozvane obesitogene životne sredine (WHO, 2002). Globalizacija povećava ponudu i konzumaciju jeftine brze hrane bogate masnoćama, solju i kalorijama.

U Evropi, prosečan unos masti u ishrani odraslih osoba veći je od preporučenog u gotovo svim zemljama. Visok unos zasićenih masti sreće se u Austriji i Belgiji (-18% energije unosi se kao zasićene masti), dok se u Portugaliji i Italiji, koje se hrane mediteranskim načinom ishrane, zasićene masti unose u nivou manjem od 10% ukupnog energetskog unosa (Elmadfa I, Freisling H, 2009). Gojaznost, definisana kao indeks telesne mase (BMI) veći od 30 kg/m², i povišena telesna težina, definisana kao BMI veći od 25 kg/m², značajno povećavaju rizik za nastanak hroničnih nezaraznih bolesti. Stopa gojaznosti u Evropi u rasponu je od 10-27% kod muškaraca, a do 38% kod žena (EU, 2005). Porast gojaznosti i povišene telesne težine

skorašnji je trend i prosečan indeks telesne mase porastao je za 5 u Engleskoj, a za 1 u Francuskoj (od ranih devedesetih do sredine dvehiljaditih (OECD, 2). Pogrešna je pretpostavka da samo ekstremna gojaznost predstavlja razlog za zabrinutost u pogledu zdravlja (OECD, 2). izici po zdravlje postepeno se povećavaju sa prekoračenjem praga normalne težine. Međunarodna agencija za istraživanje raka u okviru Svetske zdravstvene organizacije skrenula je pažnju u svom izveštaju da se značajan broj slučajeva raka i kod muškaraca i kod žena može pripisati povišenoj telesnoj težini, uključujući i gojaznost. ajveće zdravstvene pretnje u vezi sa povišenom telesnom težinom i gojaznošću uključuju dislipidemiju (povećanje masti u krvi), metabolički sindrom (ili sindrom insulinske rezistencije), dijabetes tipa 2 i kardiovaskularne bolesti, čije je širenje gotovo pandemijskog karaktera, a koji sve više pogađaju mlađu populaciju.

Direktni uzročnici povećanog energetskeg unosa hrane i smanjene energetske potrošnje prema Nuffield Council on Bioethics (2007) jesu:

- energetska gustina hrane (broj kilokalorija po jedinici mase zbirne količine hrane u jednom danu) se povećala, što skraćuje normalne mehanizme sitosti;
- hrana, naročito ona sa visokim sadržajem masti i šećera, postala je jeftina i lako dostupna, a to narušava balans apetita i sitosti;
- povećao se broj restorana i lokala “brze hrane”, pa je hrana ovog tipa dostupnija;
- hrana je postala raznovrsnija, tako da širi spektar ukusa i senzornih iskustava dovodi do većeg unosa hrane. akođe, čulni nadražaji iz soli i šećera doprinose mehanizmima koji kontrolišu apetit, jer čine hranu prihvatljivijom i zbog toga je veći energetskeg unos;
- veća je potrošnja prerađene hrane i više se jede van kuće, a samim tim je i manja svest o nutritivnom unosu. Prerađena hrana i hrana u restoranima često može imati veći sadržaj masti i šećera nego hrana pripremljena kod kuće;
- prerađena hrana često sadrži nizak procenat proteina, pa u pokušaju da se poveća unos proteina, uzima se višak ugljenih hidrata i masti. Pošto proteini obezbeđuju veći osećaj sitosti od masti i ugljenih hidrata, manjak proteina u ishrani može da dovede do većeg energetskeg unosa kako bi se postigao osećaj sitosti;
- veličina porcije se povećala;
- porodični život je takođe pretrpeo promene - zaposleni roditelji imaju manje mogućnosti za pripremu tradicionalnih uravnoteženih obroka;
- energetskeg gusta hrana (posebno za decu) intenzivno se reklamira i prodaje.

Podaci Svetske zdravstvene organizacije pokazuju da je u 2008. godini 35% populacije (više od 4 milijardi ljudi), sa 20 godina starosti i stariji, bilo gojazno. Podaci za 2011. godinu pokazuju da je više od 4 miliona dece mlađe od pet godina gojazno. Gojaznost je u porastu i u zemljama sa niskim i srednjim prihodima, posebno u urbanim sredinama. Predviđa se da će do 2050. godine oko 2,3 milijardi ljudi imati višak kilograma, a više od miliona će biti gojazno (WHO, 2013). Napred izneti podaci veoma zabrinjavaju i govore u prilog nekontrolisanog unosa namirnica sa povišenim procentom masnoće, šećera i soli, s jedne strane, a sa druge o, lošem ili lošijem, kvalitetu samih namirnica koje se proizvode i nude potrošačima. Potreba za sprečavanjem porasta narušavanja zdravlja postaje sve izvesnija, što implicira višenaspektan pristup i uključivanje svih učesnika u lancu proizvodnje i konzumacije hrane, kao i onih činilaca koji su zaduženi za brigu o zdravlju ljudi. Samo sveobuhvatnim aktivnostima i punom saradnjom moguće je ovakav trend narušavanja zdravlja zaustaviti, a možda i umanjiti.

2 Aktivnosti neophodne za sprečavanje trenda narušavanja zdravlja populacije neadekvatnom ishranom

Sa ciljem da se zaustavi trend narušavanja zdravlja ljudi neadekvatnom ishranom Regionalni komitet za Evropu Svetske zdravstvene organizacije 2006. godine usvojio je Strategiju za prevenciju i kontrolu hroničnih nezaraznih bolesti (WHO, 2006), a 2007. godine Regionalni odbor je usvojio Evropski akcioni plan za politiku hrane i ishrane 2007-2022, (WHO, 2007) u okviru koga je identifikovan niz aktivnosti za

poboljšanje ishrane i bezbednosti hrane, u koje su uključeni vladini sektori, javni i privatni. Predviđa se da ovim akcionim planom zemlje članice razvijaju, sprovode i upravljaju politikom hrane i ishrane.

Rezultat aktivnosti predviđenih Akcionim planom za hranu i ishranu evropskog regiona za 2014-2020 (WHO, 2013) vidljiv je u radnoj verziji dostupnoj na sajtu Svetske asocijacije za javno zdravlje, u kojoj se ističe da je u poslednje dve decenije primećen značajan napredak u razvoju politike za poboljšanje nutritivnog i zdravstvenog statusa zdravlja, blagostanja i sprečavanja nezaraznih bolesti povezanih sa ishranom u regionu Evrope. Međutim, osnovni faktor rizika, kada je u pitanju ishrana koja uzrokuje hronične nezarazne bolesti, jeste i dalje hrana sa visokim sadržajem masti, trans masnih kiselina, šećera i soli (HFSS - *Foods high in saturated fats, trans-fatty acids, free sugars or salt*). S obzirom na to da je povećan unos HFSS hrane, nesumnjivo, osnovni razlog za gojaznost i višak kilograma, prioritet za akciju u evropskom regionu treba da bude modifikacija i kontrola visokog unosa hrane bogate mastima, šećerom i soli (HFSS) i malog unosa povrća i voća.

Poseban naglasak u okviru strategije za očuvanje zdravlja ljudi treba staviti na kontrolu proizvodnje i ponude hrane optimalnih vrednosti, kao i njihove dostupnosti široj populaciji. Fokusranje prehrambene industrije na proizvodnju i oglašavanje namirnica sa manjim procentom masti, soli i šećera, samo je jedan aspekt rešavanja problema zdravlja ljudi, koji može biti sagledan u okviru primene i aktivnosti odgovornog marketinga.

Da bi se smanjio rizik od nezaraznih bolesti potrebno je slediti preporuke zdravstvenih organizacija koje se odnose, pre svega, na to da ishrana treba da sadrži veoma nizak unos trans masnih kiselina (TFA), a to je manje od 1 % ukupnog energetskeg unosa. Pored toga, SZO je predložila da unos slobodnih šećera bude manji od % u odnosu na ukupni energetskeg unos, jer je prekomerni unos prehrambenih šećera povezan, takođe, sa gojaznošću i većim rizikom od hroničnih bolesti. Takođe, Svetska zdravstvena organizacija upozorava da je unos soli veoma visok, procenjuje se između 5 i 18 grama dnevno, a da bi se prevenirale kardiovaskularne bolesti, preporuka je za starije osobe od 18 godina, da unos soli bude manji od 5 grama dnevno.

S obzirom na činjenicu da se gojaznost i hronične nezarazne bolesti u velikoj meri mogu sprečiti, deo odgovornosti za reagovanje na problem njihove ekspanzije među populacijom treba da preuzmu, kako centralne i lokalne vlasti, tako i privreda, posebno industrija hrane, koja bi trebalo da preferira proizvodnju optimalno prihvatljivih, sa aspekta zdravlja, namirnica, neprofitne organizacije, ali i svaki pojedinac. Važnu ulogu u oblikovanju izbora načina života i ishrane zauzima, pre svega, porodično vaspitanje, lični pristup, a potom, okruženje i društvo, zdravstvene organizacije, ali i industrija hrane, koja treba da proizvodi i pruža zdraviji izbor namirnica i da, uključujući koncept odgovornog marketinga, promoviše proizvodnju i ponudu manje štetnih, po zdravlje, prehrambenih proizvoda.

3 Uloga prehrambene industrije u očuvanju zdravlja ljudi

Sa ciljem da pomognu u očuvanju zdravlja ljudi i, u tom smislu, da podrže Globalnu strategiju ishrane, fizičke aktivnosti i zdravlje, koju je 2014. godine donela Svetska zdravstvena organizacija, veliki broj proizvođača hrane i bezalkoholnih pića je 2018. godine formirao međunarodnu alijansu za hranu i piće (*International Food & Beverage Alliance - IFBA*), utvrdivši pet osnovnih obavezujućih ciljeva:

- razvoj novih prehrambenih proizvoda u cilju unapređenja načina ishrane;
- jednostavne i razumljive informacije o prehrambenim proizvodima;
- odgovoran marketing i oglašavanje prehrambenih proizvoda, posebno namenjenih mlađoj populaciji;
- podizanje nivoa svesti o značaju izbalansirane ishrane i redovnoj fizičkoj aktivnosti;
- aktivnu podršku partnerstvu javnog i privatnog sektora za ostvarivanje Globalne strategije SZO.

Na osnovu sekundarnog istraživanja ustanovljeno je da su kompanije koje primenjuju društveno odgovoran marketing, istovremeno, članice IFBA alijanse i poznate kao svetski lideri u proizvodnji hrane i bezalkoholnih pića. One zapošljavaju više od 3,5 miliona ljudi širom sveta, a ukupan godišnji prihod u 2022.

godini iznosio je oko 422 milijardi dolara. To su: Coca-Cola Company, Ferrero, General Mills, Grupo Bimbo SAB de CV, Kellogg Company, Mars Incorporated, McDonald's, Mondelēz International, estlé, PepsiCo i Unilever. Pored toga, Svetska zdravstvena organizacija dala je instrukcije kompanijama prehrambene industrije za promociju zdrave ishrane, koje obuhvataju sledeće (WHO, 2013):

- redukciju sadržaja masti, šećera i soli u gotovoj hrani;
- izbor zdravih i hranljivih namirnica dostupan i pristupačan svim potrošačima;
- odgovoran marketing prehrambenih proizvoda;
- dostupnost zdravih namirnica i podrška redovnoj fizičkoj aktivnosti na radnom mestu.

S obzirom na napred izneto, uloga prehrambene industrije, po mišljenju autora ovoga članka, može se posmatrati sa više aspekata. Jedna dimenzija odnosi se na sveukupnu društvenu odgovornost koju prehrambena industrija treba da pokazuje u odnosu na zaštitu životne sredine, kako bi potrošačima omogućila proizvodnju zdrave i bezbedne hrane, a time i bolji kvalitet života (Urošević, Kokeza, 2022). Drugi aspekt tretira pitanja etičnosti u odnosu na proizvodnju namirnica sa manje masnoće, šećera i soli, što je i preporuka zdravstvenih organizacija, a treći uključuje pitanje odgovornosti u odnosu na zaštitu prava potrošača i istinitost informisanja. Polazeći od činjenice da potrošači biraju prehrambene proizvode delimično i u odnosu na to u kojoj meri su proizvodi dostupni, na koji način se promovišu, kolika im je cena i kako su distribuirani (Uffield Council on Bioethics, 2012), autori sagledavaju ulogu prehrambene industrije u očuvanju zdravlja ljudi i u uključivanju koncepta odgovornog marketinga. Proizvođači hrane treba da budu osetljivi, kako na ukuse potrošača, tako i na njihova očekivanja i da se zalažu, istovremeno, za proizvodnju kvalitetne, zdrave hrane, i za davanje jasnih, doslednih i tačnih informacija o proizvodima, pri čemu bi njihova uloga trebalo da se ogleda i u pomoći potrošačima u odabiru zdravih prehrambenih proizvoda. Pored primene koncepta društveno odgovornog marketinga, prehrambena industrija će, garantujući profesionalno etičku i socijalnu odgovornost, uticati na poboljšanje zdravlja i ukoliko primenjuje ISO i HACCP standard koji se odnose, ne samo na pravilnu proizvodnju, već i na čuvanje i bezbednost namirnica.

U pogledu poboljšavanja zdravlja i ublažavanja problema gojaznosti, kardiovaskularnih oboljenja, kao i kancerogenih, koji su uzrokovani preteranom konzumacijom nezdravih namirnica, prehrambena industrija trebalo bi da intenzivno sarađuje sa institucijama države, naučnim i zdravstvenim institucijama, tako što će podržati i ojačati procese edukacije o pravilnoj ishrani i ponuditi izbor zdravijih prehrambenih proizvoda. Dakle, uloga prehrambene industrije u očuvanju zdravlja ljudi, može biti sagledana i u okviru podrške kampanjama protiv gojaznosti, fizičke neaktivnosti i konzumiranja štetnih po zdravlje proizvoda, gde bi se ona pojavljivala kao konstruktivni partner asocijacijama za zaštitu zdravlja ljudi. U okviru sveukupne uloge prehrambene industrije u očuvanju zdravlja ljudi važnu ulogu ima odgovorni marketing, koji je primenjiv u svim prikazanim aspektima, kao i u vođenju kvalitetne komunikacije između institucija koje brinu o zdravlju ljudi i prehrambene industrije, posebno u domenu ohrabrivanja ljudi da prihvate zdraviji životni stil, što, svakako, podrazumeva i konzumaciju zdravijih životnih namirnica.

4 Odgovorni marketing i oglašavanje prehrambenih proizvoda

Imajući u vidu sve učestalije širenje različitih informacija iz brojnih izvora, kao i njihovu sve širu dostupnost, što uključuje i informacije o prehrambenim proizvodima, navikama, stilu i kulturi življenja, sve češće se postavlja pitanje njihove verodostojnosti i pouzdanosti. U tom pogledu, promocija zdravog načina života, uz ishranu koja podrazumeva konzumiranje namirnica optimalnih nutritivnih vrednosti, kao i otvaranje mogućnosti dijetetskog izbora, blisko korespondira sa primenom odgovornog marketinga. Ovaj koncept, koji svoje aktivnosti bazira na povećanom nivou društvenoodgovornog ponašanja, pre svega, podrazumeva istinito, etično i legalno, na zakonskoj osnovi, zasnovano poslovanje. Odgovorna marketinška komunikacija može da pomogne potrošačima u donošenju ispravne odluke o kupovini i korišćenju zdravijih prehrambenih proizvoda, kao i u razumevanju značaja ishrane, dijeta, ili fizičke aktivnosti, za zdrav stil života. U tom pogledu, marketinške poruke koje prehrambena industrija upućuje konzumentima, treba da se kreću u okviru tri tipa: racionalni, emocionalni i moralni (Andreasen, Kotler, 2008, str.2).acionalne poruke

treba da promovišu kvalitet, vrednost i ekonomski aspekt, emocionalne treba da pobude pozitivne ili negativne emocije u odnosu na motivaciju za konzumiranje ili odbacivanje proizvoda određenih vrednosti, pri čemu emocionalni tip sa pozitivnim porukama, podrazumeva promovisanje uživanja, ljubavi, ponosa. Dok emocionalni tip sa negativnim porukama treba da izražava osećanje straha, krivice ili stida. Moralne poruke usmerene su ka onim pitanjima koja se tiču ispravnosti, istinitosti i pouzdanosti. ako, uz odgovornu marketinšku komunikaciju, koja je u skladu sa principima pravilne ishrane, značajem fizičke aktivnosti i slobode ličnog izbora, kompanije prehrambene industrije preuzimaju deo odgovornosti. I u tom pogledu, dobra komunikacija, društveno odgovorna i dobra poslovna praksa, znači da su proizvođači hrane svesni potrebe da potrošačima obezbede poštene i istinite informacije o njihovim proizvodima, kako bi im se pružile različite mogućnosti izbora u skladu sa njihovim potrebama, željama, ukusima i ličnim prioritetima.

Posebno osetljivo pitanje predstavlja upućivanje poruka deci. Upravo zbog nedostatka iskustva, kao potrošača, deca zaslužuju izuzetno pažljiv tretman marketinških stručnjaka. Međunarodna privredna komora, zbog činjenice da deca slabije procenjuju informacije koje plasiraju marketinški stručnjaci, uključila je u smernice i pravila, posebne odredbe o marketinškim komunikacijama sa decom (ICC, 2012), koje su obavezujuće za sve učesnike na tržištu, koji su dužni da promovišu i prodaju svoje proizvode za decu na odgovoran način. Međunarodna privredna komora ističe, takođe, da su roditelji i društvo odgovorni za dobrobit deteta i da igraju glavnu ulogu u velikom broju odluka koje se tiču dece, uključujući i izbor namirnica i načina ishrane, fizičke aktivnosti i zdravlja.

U cilju rešavanja problema javnog zdravlja ljudi, kao i podrške industriji hrane u okviru primene koncepta odgovornog marketinga, Komisija za marketing i oglašavanje Međunarodne privredne komore, dala je uputstva i okvire za odgovornu marketing komunikaciju prehrambenih proizvoda. Pomenuti okvir odnosi se na odgovoran marketing hrane i pića koji promoviše ekonomski razvoj, podržava izbor potrošača i podstiče kompanije da se takmiče u ponudi proizvoda koji odražavaju interese i težnje potrošača. Cilj ovog okvira Međunarodne privredne komore jeste da obezbedi dodatne smernice za samoregulaciju i time pomogne proizvođačima hrane u kreiranju marketinške poruke prehrambenih proizvoda, odnosno, da primenom ovih pravila posluju efikasno i društveno odgovorno.

Suština okvira za primenu odgovornog marketinga prehrambenih proizvoda jeste (ICC, 2012):

1. *Sveobuhvatna marketinška komunikacija treba da bude legalna, potvrđena, autentična i istinita.* Primena ovog principa podrazumeva da nutritivne informacije i tvrdnje o dobrobitima po zdravlje i značaju za pravilnu ishranu moraju imati čvrstu naučnu osnovu. Tvrdnje u vezi sa proizvodima treba da budu prenete u skladu sa prirodom i obimom dokazanog, jer samo tako mogu potrošačima pružiti relevantne informacije.

2. *Sveobuhvatna marketinška komunikacija treba da bude osmišljena i izvedena u skladu sa poštovanjem principa društvene i profesionalne odgovornosti, i u saglasnosti sa načelima lojalne konkurencije.* Marketing prehrambenih proizvoda ne treba da podstiče ili toleriše višak potrošnje i veličine porcija treba da odgovaraju prikazanim parametrima. Marketinška komunikacija ne treba da ugrozi značaj zdravih stilova života.

3. *Marketinška komunikacija treba da bude osmišljena tako da ne zloupotrebljava poverenje potrošača i da ne koristi nedostatak njihovog iskustva ili znanja.* Na mestima gde korišćene tvrdnje ili terminologiju potrošač može pogrešno protumačiti, poput tvrdnji o zdravlju ili ishrani, neophodno je pružiti odgovarajuće naučne dokaze.

4. *Marketinška komunikacija treba da bude istinita i da ne dovodi u zabludu potrošača, zbog propusta, dvosmislenosti ili neumerenosti, a posebno u pogledu: karakteristika proizvoda materijalne prirode, kao što su: priroda, sastav, način i datum proizvodnje, rok upotrebe, efikasnost i učinak, količina, komercijalno i geografsko poreklo ili ekološki uticaj; Tekst, zvuk i vizuelne prezentacije prehrambenih proizvoda trebalo bi da tačno predstavljaju materijalne karakteristike proizvoda, kao što su: ukus, nutritivni sastav, a ne bi trebalo da obmanu potrošače o bilo kojoj od tih karakteristika.*

5. *U marketinškoj komunikaciji ne treba:*

- zloupotrebljavati tehničke podatke, kao što su npr. rezultati istraživanja ili navodi iz tehničkih i naučnih publikacija;
- predstavljati statističke podatke tako da oni preuveličavaju validnost izjave o proizvodu;

- koristiti naučnu terminologiju ili vokabular tako da lažno sugerišu da izjava o proizvodu ima naučnu vrednost.

Sve informacije i tvrdnje o nutritivnoj i zdravstvenoj koristi prehrambenih proizvoda treba da imaju čvrstu naučnu osnovu. Potrošački ukus ili testovi prednosti ne treba da budu korišćeni tako da potenciraju statističku važnost ako je nema. Izjave treba da se zasnivaju na prihvaćenom i priznatom mišljenju stručnjaka.

6. Posebno treba voditi računa o marketinškoj komunikaciji usmerenoj na ili sa motivima dece ili mladih ljudi. Takva komunikacija ne bi trebalo da ugrozi pozitivno društveno ponašanje, stil i stavove. U okviru primene odgovornog marketinga prehrambenih proizvoda za decu, animacije i fantazije su dozvoljene, ali poruke ne bi trebalo da stvore osećaj hitnosti i da aludiraju na nisku cenu. Stoga, u komunikaciji sa mladom, kao i starijom decom, treba voditi računa da se ne koristi mašta deteta na način koji bi mogao da ga dovede u zabludu o koristima po zdravlje proizvoda.

5 Primeri dobre prakse kompanija prehrambene industrije

Istraživanja (Rabobank, 2013) pokazuju da stanovnici zapadne Evrope, Japana i SAD-a konzumiraju manje zdrave hrane u poslednjih nekoliko godina. U mnogim slučajevima, konzumacija hrane je i dalje van smernica Svetske zdravstvene organizacije, iako je očuvanje zdravlja jedan od glavnih trendova koji bi trebalo da ima upliva na potrošnju hrane. azlozi za to su kompleksni. Izvesno je da pad raspoloživih prihoda, kao rezultat finansijske krize, ima značajnu ulogu. adalje, istraživanja pokazuju da povećanje cena drugih proizvoda, kao što su alkohol i mlečni proizvodi, takođe dovodi do smanjene kupovine, npr. voća i povrća. Međutim, po mišljenju autora ovoga članka, značajnu ulogu u konzumaciji nezdravih proizvoda ima neetično i društveno neodgovorno ponašanje mnogih proizvođača hrane, koji forsiraju proizvodnju i promociju prerađene, gotove hrane, koja je vidljiva, ne samo u štampanim, elektronskim medijima i na internetu, već i u školama, tržišnim centrima, i drugim javnim prostorima, dok je promocija voća i povrća smanjena. Iako opravdanja nalaze u smanjenom budžetu za promociju i izgradnju brenda voća i povrća u odnosu na gotove, prerađene prehrambene proizvode, to nije dovoljan razlog. Posebno neodgovorno poslovno ponašanje prehrambene industrije, i sa aspekta odgovornog marketinga, može se sagledati u primerima kada se promotivna moć brendova koristi kao adut namenjen potrošačima koji brinu o svom zdravlju, u tvrdnjama da određena prerađena hrana sadrži “odsto masti”, “da je dijetalna” ili “da sadrži vitamine”. akođe, sekundarna istraživanja pokazuju i da mnogi subjekti prehrambene industrije u cilju komercijalnog marketinga koriste zdravstvene prednosti voća, kada reklamiraju svoje proizvode, a da oni, zapravo, sadrže malo ili uopšte ne sadrže voće. Ovakve zloupotrebe, ne samo da donose štetu javnom zdravlju, već i narušavaju ugled samog marketing koncepta primenjenog za tu svrhu.

S druge strane, direktan doprinos kompanija za proizvodnju hrane i pića u nastojanjima da se očuva zdravlje ljudi, može se sagledati u publikaciji koju je izdalo Udruženje za obrazovanje o ishrani i ponašanje, (SNEB,) u kojoj su prikazani postignuti rezultati američkih kompanija, proizvođača hrane i pića, u periodu od 2002-2009 (Kapica, 2011):

- razvijeno je i uvedeno više od 2 . zdravijih proizvoda;
- eliminisane su, ili smanjene, trans masti u više od . proizvoda;
- eliminisane su, ili smanjene, zasićene masti u više od . proizvoda;
- smanjen je šećer i ugljeni hidrati u više od 3. proizvoda;
- smanjen je sadržaj kalorija za više od 3.5 proizvoda.

Osim toga,

- 93 % ovih kompanija razvija, uvodi na tržište i marketinški promoviše zdravije proizvode;
- 9 % aktivno promoviše zdrave stilove života;
- 52 % je kreiralo proizvode specifične gramaže namenjene deci;

- 49 % je uveo pojedninačna pakovanja, kao što su pakovanja od kalorija;
- 98% preduzeća ima na radnom mestu, wellness programe za njihove zaposlene
- ove kompanije troše više od 3 miliona dolara za aktivnosti u vezi sa ishranom i zdravljem, kao i za različite donacije zajednici;
- kao znak posvećenosti zdravoj telesnoj težini, ove kompanije su dale obećanje da će eliminisati ,5 triliona kalorija iz ishrane.

Analizom izveštaja društveno odgovornog poslovanja za 2011. i 2012. godinu svetskih lidera prehrambene industrije, kao što su: Coca-Cola, Heinz, Cadbury, Campbell's, Nestle i Sodexo, može se uočiti uključivanje kompanija proizvođača hrane u rešavanje problema narušenog zdravlja populacije i njihov doprinos koji se ogleda u smislu proizvodnje zdravijih namirnica, ali i u aktivnostima u vezi sa karakteristikama proizvoda, označavanjem, plasiranjem i marketingom hrane. Konkretno, veliki svetski proizvođači hrane, preduzeli su značajne društveno odgovorne aktivnosti u oblastima označavanja proizvoda, unapređenja fizičko-hemijskog sastava i nutritivne vrednosti prehrambenih proizvoda, u primeni odgovornog marketinga i edukativnih akcija u vezi sa ishranom i zdravljem.

U nastavku su prikazani izvodi iz sekundarnih analiza koji upućuju na primenu koncepta odgovornog marketinga i evidentnost postignutih rezultata u cilju očuvanja zdravlja ljudi:

1. Označavanje proizvoda

- jasno i vidljivo označena nutritivna vrednost; edukacija potrošača o sastojcima i kalorijskoj vrednosti. (Coca Cola, Heinz)
- razumna upotreba konditorskih proizvoda putem jasnog obeležavanja nutritivne vrednosti proizvoda (Cadbury)
- prisustvo aditiva jasno označeno na deklaraciji; upotreba samo onih aditiva koji su odobreni od regulatornog tela (Cadbury)
- svaki proizvod je obeležen i deklarisan za minimalno pet sastojaka (energetska vrednost, proteini, ugljeni hidrati, šećeri, masti) a negde i zasićene masti, vlakna, a, soli (Cadbury)
- posebno označeni proizvodi – bez glutena (Campbell's)

2. Fizičko-hemijski sastav i nutritivna vrednost

- povećana upotreba prirodnih sastojaka (prirodne boje, bez veštačkih boja i konzervansa) (Coca Cola)
- vitaminizirana voda – sadrži cal ili cal (sadrži prirodni zaslađivač – stevia) (Coca Cola)
- povećan broj proizvoda koji sadrže prirodni voćni sok ili druge funkcionalne dodatke (za metabolizam, imunitet) (Coca Cola)
- smanjenje % soli (Nestle)
- smanjenje % soli, šećera, masti, a (Heinz)
- smanjenje nivoa Na (Campbell's)
- težnja ka potpunij eliminaciji veštačkih boja i aroma (Nestle)
- težnja ka potpunij eliminaciji hidrogenizovane biljne masti (Nestle)
- kreiranje proizvoda sa isključivo prirodnim sastojcima (Nestle)
- potpuno eliminisanje nezasićenih masti (Campbell's)
- upotreba organske hrane kao sirovine za dečju hranu (Heinz)
- novi proizvodi koji pomažu očuvanju zdravlja - kečap bez dodate soli i sa smanjenim sadržajem šećera; obroci sa dodatim omega 3 masnim kiselinama (Heinz)
- 3 % konditorskih proizvoda je bez šećera ili sa prirodnim bojama i aromama, uključujući i čokoladu (Cadbury)
- uvođenje interne kontrole, uz korišćenje alergena na: ribu, školjke, kikiriki, jaja, susam, proteine soje, gluten, mlečne proteine (Campbell's)

- ograničenje upotrebe GM sastojaka, posebno kada su u pitanju derivati soje, kanole ili kukuruza (Campbell's)
- ponuda porcija koje obezbeđuju zdrav nutritivni obrok (ograničena kalorijska vrednost, % masti, % soli, % šećera i % a) za decu školskog uzrasta (Sodexo)

3. Odgovoran marketing

- saradnja sa roditeljima, nutricionistima i prosvetom u cilju ograničenja količine osvežavajućih bezalkoholnih pića u školama (Coca Cola)
- zabranjeno reklamiranje proizvoda (obuhvata sve proizvode i sve marketinške tehnike) deci mlađoj od 2 god. (Coca Cola)
- promovisanje razumne upotrebe konditorskih proizvoda, uravnoteženog stila života, zaštite dece i podrške ulozi roditelja (Cadbury)
- izostanak prodaje konditora u osnovnim školama; u srednjim školama i na koledžima prodaja je po pozivu; prate se nutritivne preporuke koje su donele obrazovne institucije (Cadbury)

4. Akcije u vezi sa ishranom i zdravljem

- podrška programima koji promovišu fizičku aktivnost i zdrave navike u ishrani, posebno kod mladih (Coca Cola)
- „Be treatwise“ – ima za cilj da pomogne razumnoj upotrebi konditorskih proizvoda i da opomene potrošače da konditorski proizvodi mogu predstavljati pretnju po zdravlje. Deo ove inicijative je i GDA (preporučena dnevna prosečna vrednost za odrasle, zasnovana na unosu 2000 kcal) (Cadbury)
- jasna komunikacija sa potrošačima omogućava im da naprave zdraviji izbor za uravnoteženu ishranu (estle)
- fondacija za zdrav život – Kampanja „Mikroelementi u ishrani dece“ (Svetska zdravstvena organizacija je objavila da je loša zasupljenost Fe, vitamina A i J u ishrani dece i da to može dovesti do smrtnosti novorođenih, male otpornosti na bolesti, ograničenog rasta i razvoja) (Heinz)
- promovisanje pravilne ishrane: celo zrno žitarica, organska hrana, održavanje normalne telesne težine (proizvod: light soup) i zdrave ishrane (supe sa vitaminima A i C, Ca, Fe, proteinima i celulozom) (Campbell's)
- unapređivanje zdravlja mladih u lokalnoj zajednici smanjenjem gladi i dečje gojaznosti za 50% (Campbell's)
- ostvarivanje pozitivnog uticaja na život miliona mladih uz volonterski rad i programe (Campbell's)
- uključivanje programa raznovrsne i izbalansirane ishrane, kao i razvoja i unapređenja zdravlja i zdravog načina života (Sodexo)
- uključivanje programa za borbu protiv gladi – programi pružanja besplatnih zdravih obroka tokom letnjeg perioda deci i studentima koji su na ivici gladi (Sodexo)
- unapređenje zdravlja i smanjenje gojaznosti (severna Karolina – najveći % gojaznih u SAD) – posebno nutritivno izbalansirani obroci za bolnice u ovom delu SAD, kojim se unapređuje zdravlje i smanjuje gojaznost stanovništva (Sodexo).

6 Zaključak

Korišćena metodologija istraživanja u ovom radu pokazuje na jednoj strani moć koju ima i može imati marketing koncept korišćen u svrhu zaštite zdravlja ljudi. Brojni primeri vodećih kompanija u svetu koje se bave proizvodnjom i preradom životnih namirnica, uz uvažavanje principa društvene odgovornosti i primenu odgovornog marketinga, a koji su bili predmet opservacije autora ovoga rada, upravo govore u prilog izrečenoj tvrdnji. S druge strane, ukazuje i na opasnosti koje se javljaju ukoliko se zloupotrebljavaju podaci o proizvedenim životnim namirnicama, ili preferira proizvodnja nezdravih namirnica u odnosu na one sa manjim koeficijentom štetnih sastojaka, a sve u svrhu ostvarivanja ekonomske dobiti. Imajući u vidu takva saznanja, dolazi se do zaključka da je uloga prehrambene industrije u očuvanju zdravlja ljudi značajna, a da

primena odgovornog marketinga, nastalog iz holističkog, sveobuhvatnog marketing koncepta, koji uvažava pored ekonomskih, socijalne i etičke ciljeve, predstavlja paradigmu za ostvarenje opšte društvene koristi u domenu zaštite zdravlja ljudi. Fokusirajući identifikaciju i satisfakciju korisnika, ovaj marketing koncept primenjen u prehrambenoj industriji, aktualizuje društveno odgovorne inicijative u proizvodnji, preradi, promociji i distribuciji životnih namirnica i na taj način, umnogome, doprinosi očuvanju zdravlja ljudi.

7 Literatura

- Andreasen, A.R., Kotler, P. (2008), *Strategic Marketing for Nonprofit organizations*, Pearson, Prentice Hall. New Jersey.
- Elmadfa I & Freisling H. *Nutritional status in Europe: methods and results*. Nutrition Reviews 2009; 67 (Supl. 1):S130–S134
- Epidemija dijabetesa i njen uticaj na Evropu, brošura sa evropskog foruma o dijabetesu u Kopenhagenu 22. godine, Prevod: prim dr Miodrag Đorđević. Preuzeto sa: <http://www.diabetes.rs> (pristup 9. jul 2013)
- <http://wphna.org/v2/wp-content/uploads/2013/03/13-03-09-WHO-2014-2020-Draft-action-plan-draft.pdf>
- International Obesity Task Force. *EU Platform Briefing Paper*. 2005. Preuzeto sa: http://ec.europa.eu/health/ph_determinants/life_style/nutrition/documents/iotf_en.pdf (pristup 9. jul 2013).
- Kapica, C. (2011), *Food industry response to current public health issues*, Society for Nutrition Education and Behavior. Preuzeto sa: <http://www.sneb.org/events/Mobile/Downloads/2011%20Food%20Industry%20Response%20to%20Health%20Issues%20SNE.pdf> (pristup 13 jul 2013)
- Nuffield Council on Bioethics, (2007), *Public health ethical issues*, London, UK, str.84
- Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Health Ministerial Meeting. Session 2: Healthy Choices. 2010. Preuzeto sa: <http://www.oecd.org/dataoecd/14/13/46098333.pdf> (pristup 9. jul 2013).
- Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Health Ministerial Meeting. Session 2: *Healthy Choices*. 2010. Preuzeto sa: <http://www.oecd.org/dataoecd/14/13/46098333.pdf> (pristup 9. jul 2013).
- Popkin, B., M. 2001. The Nutrition Transition and Obesity in the Developing World, *The Journal of Nutrition* 131:871S-873S
- Rabobank research (2013), *The fruit and veg conundrum. Why is consumption decreasing as health consciousness increases?* Preuzeto sa: https://www.rabobank.com/en/research/FAR/Business_issues.html, (pristup 13 jul 2013)
- Society for Nutrition Education and Behavior, <http://www.sneb.org/>
- The International Chamber of Commerce, (2012), *Framework for Responsible Food and Beverage Marketing Communications*, ICC Document N° 240-46/675, Preuzeto sa: <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2012/Framework-for-Responsible-Food-and-Beverage-Marketing-Communications-2012/> (pristup 13 jul 2013)
- United Nations Department of Economic and Social Affairs, Nutrition, lifestyle, obesity and chronic disease, Expert Paper No. 2011/3
- United Nations. High-level Meeting on Non-communicable Diseases. 2011. Preuzeto sa: <http://www.un.org/en/ga/president/65/issues/ncdiseases.shtml> (pristup 9. jul 2013).
- Urošević, S, Kokeza, G. (2012), *Korporativna društvena odgovornost preduzeća prehrambene industrije u Republici Srbiji*, Glasnik hemičara, tehnologa i ekologa Republike Srpske, Sveska 4, br 7. <https://www.ifballiance.org/>
- WHO (2008), European Action Plan for Food and Nutrition Policy 2007-2012.
- WHO, (2013) *How can overweight and obesity be reduced?* Preuzeto sa: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/> (pristup 11. jul 2013).

- WHO, (2013) *How can overweight and obesity be reduced?*, Preuzeto sa: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/> (pristup 11. jul 2013)
- WHO, (2013), *Obesity and overweight*. Preuzeto sa: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/> (pristup 9. jul 2013).
- WHO, *European Action Plan for Food and Nutrition Policy 2007-2012*. Preuzeto sa: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0017/74402/E91153.pdf (pristup 11. jul 2013)
- WHO, Regional Committee for Europe (2006), *Resolution. Prevention and control of noncommunicable diseases in the WHO European Region*, Preuzeto sa: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0004/77575/RC56_eres02.pdf (pristup 11. jul 2013)
- World Health Organization. First Global Ministerial Conference on Healthy Lifestyles and Noncommunicable Disease Control. Discussion paper: Prevention and control of NCDs: priorities for investment. 2011. preuzeto sa: http://www.who.int/nmh/publications/who_bestbuys_to_prevent_ncds.pdf (pristup 9 jul 2013).
- World Health Organization. *Gaining Health: The European Strategy for the Prevention and Control of Noncommunicable Diseases*. 2006. Preuzeto sa: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/76526/E89306.pdf (pristup 9. jul 2013).
- World Health Organization. Global burden of disease. Preventing chronic diseases: a vital investment. 2005. Preuzeto sa: http://www.who.int/chp/chronic_disease_report/full_report.pdf (pristup 9. jul 2013).

ФОКУС НА ЗАДОВОЉСТВО КОРИСНИКА У ИНТЕГРИСАНОМ МЕНАЏМЕНТУ КРОЗ ПРИМЈЕНУ БСЦ КОНЦЕПТА У ГРАДСКОЈ УПРАВИ БАЊА ЛУКА

Customer Satisfaction Focus In Integrated Management Applied Through Bsc Concept In Administrative Service In Local Government Of Banja Luka City

Кристина Бобрек Мацановић
Телекомуникације РС а.д.
И.Ф.Јукића 1, Бања Лука, БиХ
Email: kbobrek@gmail.com

Сажетак

Задовољан корисник је основни приоритет како профитно оријентисаних компанија, тако и непрофитних организација или појединаца који се баве било каквом испоруком производа или услуга. Глобални процеси у европској и свјетској економији афирмишу поступке мјерења задовољства корисника и примјену многих метода менаџмента у вођењу организација према његовом сталном расту. Међутим, често у пракси није лако направити мост између визије коју има главни менаџмент, преко оперативних циљева и стратегије коју спроводи оперативни менаџмент, па до запослених који су у свакодневним контакту са корисником. У овом смислу значајну помоћ менаџменту организација пружају процеси стандардизације менаџмента који истовремено представљају својеврсне облике глобализације на свјетском (ИСО стандарди) и европском (ЕН норме) простору. Ови стандарди афирмишу примјену многобројних метода и алата менаџмента који помажу организацијама да локална ограничења претварају у глобалне предности. Један од концепата који је веома успјешан управо у овој конкретизацији циљева и мјерењу њиховог остваривања је BSC - Balanced scorecard. Због тога је и циљ овог рада да покаже примјену концепта Balanced scorecard, у оквиру интегрисаног система менаџмента, са посебним акцентом на задовољство корисника. Конкретан примјер ће бити приказан кроз BSC карту Градске управе Бањалука.

Кључне ријечи: задовољство корисника, интегрисани систем менаџмента, Balanced scorecard

Summary

Satisfied customer is main priority of all profit-oriented companies, non-profit organizations and individuals who deals with creating and delivery products and services. Global processes in European and world economy thus affirm processes of measuring customer satisfaction and application of management methods in leading organization towards continuous growth. However, in practice it is not always simple to build bridge between vision of top management, over operational goals and strategy conducted by operational management, to employees who are in every-day contact with customers. Important help in solving this problem offer processes of management standardization, which at the same time, represent forms of globalization on global (ISO standards) and European (EN norms) space. These standards affirm application of many methods which help management to create opportunities from limitation in global environment. One of concepts which are very successful in this specification of goals and their measurement is BSC - Balanced scorecard. This is why goal of this paper is to show application of Balanced scorecard concept, inside integrated management system, with special accent on

customer satisfaction. Concrete example will be shown on BSC chart of Administrative service in local government of Banja Luka city.

Keywords: customer satisfaction, integrated management system, balanced scorecard

1 Увод

Концепти интегрисаног менаџмента реализовни у дизајнирању и имплементацији интегрисаних менаџмент система (integration management systems - IMS) јављају се 90-тих година прошлог вијека. Транзиција са QMS на IMS у управљању организацијама одвија се са циљем изналажења синергијских приступа у организацијама које треба да интегрисаним методама управљања одговоре на захтјеве различитих стандарда (ИСО 9000, ИСО 14000, ОХСАС 18000, ИСО 50001, ИСО 16000, ...). У савременом менаџменту се с тога појављују различити концепти идентификације, мјерења и анализе индикатора пословања организација препознати у стручној и научној дисциплини „performance management“. Основни концепт менаџмента на бази управљања перформансама јавља се у виду BSC - Balanced scorecard методологије, која обезбјеђује праћење међузависности и корелација између идентификованих перформанси и њихових вриједности на „путу“ од визије и стратешких циљева према оперативним циљевима и програмима унапређења пословања. У првом дијелу овог рада се бавимо теоријском анализом афирмисања и управљања задовољством корисника с обзиром да овај аспект чини директну конекцију излазних (најчешће финансијских) резултата пословања и оперативних перформанси производа, пословних процеса и укупног система менаџмента организације. У другом дијелу рада је урађена студија случаја BSC карте Градске управе Бањалука.

2 Задовољство корисника у интегрисаном систему менаџмента

Према стандарду ISO 9000:2001 корисник је „организација или особа које примају производ“ (JUS ISO 9001:2001, стр. 54.) корисник се дефинише и као „особа или институција која привремено или повремено употребљава одређени производ или користи одређену услугу, без обзира што није и стварни купац.“ (Маричић, 2005. стр.16) У овом раду се употребљава термин „корисник“, јер се овај термин употребљава и у националном стандарду квалитета, а подразумијева крајње потрошаче (физичка лица), клијенте, купце, примаоце помоћи (кориснике услуга), организације као кориснике услуга, као и интерне кориснике (унутар организација). Данашњи корисници се значајно разликују од корисника какви су били неколико деценија уназад. Различите дефиниције описују данашњег корисника као врло захтјевног, врло информисано или потпуно упућеног. Чињеница је да су данашњи корисници добро информисани, увијек у току, упућени у много различитих области, желе да има се угађа и ласка, користе своју машту, желе поштовање и професионалност. Ово је још више изражено тиме што готово да се бришу географске границе тржишта захваљујући различитим средствима комуникарања и нарочито Интернету.

Главна снага корисника је његова способност да бира, снага која одлучује о животу или смрти организације (Сопса, 2004. стр.9). Због тога основни циљ организације мора бити да задовољи, или још боље, одушеви корисника. Идеалан партнерски однос између организације и корисника резултира у томе да корисник постаје вјерни савезник организације на њеном путу ка успјеху. Задовољство корисника, према ISO 9000:2001, се дефинише као „мишљење корисника о степену до којег су испуњени његови захтјеви.“ (JUS ISO 9001:2001 стр.51). О задовољству корисника и његовом значају за организацију биће више ријечи у наредним поглављима. На овом мјесту хоћемо само да истакнемо да за успјех пословања у данашњем тржишном окружењу, задовољство корисника мора бити „звјезда водила“ организацији у постављају и остваривању њених пословних циљева. Да би то постигла организација мора прерасти из „кориснички-реактивне“ у „кориснички-оријентисану“. У табели бр.1 је приказ разлике у карактеристикама ова два прилаза пословању.

ТАБЕЛА 1: РАЗЛИЧИТИ ПРИСТУПИ У ОДНОСУ ПРЕМА КОРИСНИКУ

КАРАКТЕРИСТИКЕ	„Кориснички-реактивна“	„Кориснички-орјентисана“
Оријентација	На прошлост	На будућност
Понашање организације	Реактивно	Проактивно
Кориштење алата за мјерење задовољства корисника	Неколико алата	Кориштење великог броја алата
Анализа података	Груба анализа	Структурирана квалитативна и квантитативна анализа
Однос између праћења корисника и интерних индикатора успјешности	Ниска корелација корисничких и осталих пословних индикатора	Висока корелација

Извор: (Consa 2004.)

Да би организација постала кориснички орјентисана, треба да подузме три основне генералне активности:

- Да разумије потребе и очекивања корисника о перформансама производа/услуге, испоруке, цијенама и свим осталим елементима понуде;
- Да обезбиди ширење информација о потребама корисника кроз организацију да би се ефективно задовољиле њихове потребе
- Да мјери задовољство корисника и планира унапређења кроз кориштење прикупљених података (Consa 2004. стр. 6).

3 Праћење и мјерење задовољства корисника у интегрисаном систему менаџмента

Да би организација успјешно управљала задовољством својих корисника, и на тај начин посредно управљала својим приходом, потребно је да кориснике разумије, и да њихове потребе и задовољење истих редовно прати. Ово је могуће само уколико редовно и системски врши одговарајућа истраживања и квантификацију резултата.

„Циљ мјерења сатисфакције је да покаже степен задовољства потрошача. Сатисфакција се не може мјерити и истраживати искључиво путем директних упита јер је то сложена, а у исто вријеме скривена промјенива, тј. ради се о субјективној процјени потрошача. Циљ мјерења сатисфакције је објективизирање и квантификовање субјективних перцепција потрошача“ (Вељковић, 2001. стр.27.).

Из задовољства корисника, произилазе двије основне користи: повећање лојалности и позитивна усмена пропаганда. Повећање лојалности се очитује кроз већи број поновљених куповина од стране постојећих корисника, а позитивна усмена пропаганда је ефикасан начин убјеђивања који за резултат има повећан број нових корисника. Управо због ове релативно субјективне димензије квалитета, односно чињенице да је квалитет оно што корисници сматрају да јесте, није лако измјерити задовољство корисника које се осликава у испуњавању циљева квалитета. Потребно је циљеве квалитета усагласити са интересима корисника. Иницијални импулс за увођење система квалитета и формулисање политике квалитета даје одбор за квалитет који чине људи из највише структуре управе организације. Њихов је задатак да утврде стратегију квалитета организације, да преузму вођство за њену имплементацију и да стварају одговарајућу климу и понашање међу запосленим за имплементацију система квалитета. Топ менаџмент оперише са стратегијским величинама, односно у његовој надлежности је стартешко планирање и формулисање циљева. Међутим, да би се успјешно спровела политика квалитета, неопходно је ове стратешке циљеве, кроз политику квалитета, превести

у оперативне величине, које се могу конкретно формулисати и пратити. Избалансирана карта мјерила (BSC – balanced scorecard) је интегрални систем мјерења који се показао као изузетно добар инструмент у реализацији ове опрационализације циљева, а са максималним акцентом на остваривању сатисфакције корисника кроз спровођење политике квалитета.

4 Избалансирана карта мјерила као приступ праћењу и мјерењу

Избалансирана карта мјерила (BSC) се најједноставније може објаснити као концизан али интегралан приказ одређеног броја кључних карактеристика (показатеља), који са једне стране омогућавају ефективан начин преводјења визије и стратегије у мјерљиве циљеве и показатеље њиховог остваривања, а са друге стране једноставно упознавање свих заинтересованих страна, а прије свега запослених, са визијом компаније и њиховом улогом у остваривању циљева компаније и користима које из тога произилазе. Први приказ избалансиране карте мјерила дали су Роберт С.

Каплан и Давид П. Нортон у чланку који је објављен 1992. у Harvard Business review, као одговор на све израженију потребу повезивања краткорочне оперативне контроле са дугорочном визијом и стратегијом организације. Компаније које послују у данашњем турбулентном пословном окружењу су принуђене да праћењем активности у краћим временским периодима утврде како ће остваривање ових активности утицати на оперативне, а касније и на старегијске циљеве, са неизбјежним акцентом на испуњавање потреба и интереса корисника, при томе испуњавајући потребе и осталих заинтересованих страна и остварујући задовољавајуће финансијске перформансе.

Користећи BSC интегрални систем мјерења, менаџери нижег нивоа лако могу сагледати улогу оставрења њихових подручја одговорности у остварењима стратегијских циљева, као и међусобну условљеност са другим подручјима одговорности. Врховни менаџмент једноставно има поглед на комплетну слику и улогу дијелова у остварењу цјелине. Још неке предности кориштења BSC-а су:

- Гарантује пораст ефикасности и кроз то повећање прихода, концентрацијом на најважније стратешке пројекте и пословна поља.
- Мотивише сараднике кроз комуникативни аспект и повећава продуктивност.
- Повећава синергетске потенцијале кроз повезивање појединих пословних јединица.
- Јача предузеће као цјелину јер се запослени идентифују са стратегијом предузећа.
- Помаже да се смање трошкови јер се акценат ставља на стратешки најважније пројекте и прати њихова реализација (Scheibeler, 2002. стр. 4.).

Процес обликовања BSC карте (често се користи појам „стратешка мапа“) почиње тако што се након формулисања визије и мисије, дефинишу основни путеви њиховог остваривања кроз четири (или више) фокуса:

- финансијски фокус,
- фокус корисника,
- фокус унутрашњих процеса и
- фокус учења и раста организације.

Организације се могу одлучити и за формулисање већег броја фокуса као што је нпр. перспектива запослених или брига о екологији. Може се рећи да је избор фокуса директно одређен стратегијама, односно путевима које управа бира за остваривање постављених циљева. При томе менаџмент може дати приоритет оним фокусима који у том времену или у тим конкретним условима пословања захтјевају највећу пажњу. Нпр. уколико је предузеће под посебно оштром контролом законодавства, један од фокуса може бити "поштовање правних процедура" или ако је јак утицај синдиката сигурно ће један од фокуса бити "брига о запосланима". Још неки фокуси који се могу узети у обзир су: фокус кредитора, фокус испоручилаца, фокус комуникација, фокус организације, фокус јавности, фокус иновација, итд. Број и врсте ових стратегијских праваца (фокуса) зависе од тога да ли је у питању

профитабилна или непрофитабилне организација, и њихов избор примарно зависи од природе дјелатности. Међутим, фокус корисника организације је неизбјежан, јер је задовољство корисника кључ за опстанак било које организације. За сваки фокус дефинишу се конкретни циљеви чије остваривање зависи од одређеног броја фактора успјеха, а за факторе успјеха се дефинишу мјерила која се могу пратити на мјесечном или кварталном нивоу. Битно је још напоменути да било које одбарано мјерило, оно које ће бити објашњено у овом раду теоретски или на примјеру, није коначно и обавезујуће, већ свака организација, зависно од природе своје дјелатности и дефинисаних циљева поставља и одговарајућа мјерила. Свака BSC карта је уникат. Конкретизујући визију на овај начин, лако је формулисати и циљеве имајући стално у виду задовољство корисника која резултира финансијским успјехом.

4.1 BSC као корак у имплементацији система квалитета

На слици бр.1. приказано је мјесто BSC концепта у процесу формулисања политике квалитета.

СЛИКА БР. 1: ОБЛИКОВАЊЕ BSC КАРТЕ КАО КОРАК У ПРОГЛАШЕЊУ ПОЛИТИКЕ КВАЛИТЕТА



Планирање циљева квалитета почиње процесом стратешког планирања, као дефинисања најопштијих циљева предузећа, формулисања праваца дјеловања и начина мјерења ефеката предузетих управљачких акција. Овим процесом се успостављају активности и одговорности за процјењивање унутрашњих могућности и слабости, те вањских опасности и погодности релевантних за остваривање визије и мисије предузећа. Остваривање стратешких циљева треба да буде у складу са интересима свих заинтересованих страна за пословни процес, тј. корисника, власника, запослених, добављача, као и друштвене заједнице у ужем и ширем смислу. Процес планирања подразумијева анализу пословних извјештаја и SWOT анализу, и кроз процјену кључних карактеристика пословног система за дугорочни период (3 до 5 година), дефинисање стратегијских праваца дјеловања и њихових вриједности за наредни период (стратегијски циљеви), те начине (путеве) њиховог остваривања.

Стратегијске циљеве, као дугорочне и релативно апстрактне, потребно је свести на конкретан и мјерљив ниво, што нам омогућава процедура оперативног планирања циљева, односно интегрисани приступ у планирању циљева квалитета, екологије, професионалног здравља и безбједности и других (тзв. ИМС циљеви). Стратегијски циљеви се утврђују и преиспитују у сталном посматрању очекивања купаца и других заинтересованих страна кроз призму технолошких и пословних могућности организације и напора у превазилажењу тих очекивања. Циљеви се дефинишу на скупу битних карактеристика производа и/или услуге идентификованих у поступку преношења очекивања корисника у производне спецификације и њихове реализације.

Оперативно планирање циљева добија своју конкретну димензију кроз идентификовање кључних перформанси, обликовање BSC дијаграма и утврђивање циљева.

5 Фокус корисника у BSC дијаграму

Приликом дефинисања ове перспективе (фокуса) треба размишљати о начину на који се ствара вриједност за корисника, на који начин ће корисничка тражња за овом вриједношћу бити задовољена и зашто је корисник спреман да плати за то. Може се рећи да је дефинисање овог фокуса кључно за конструисање цијеле карте, јер ако компанија не успије да испоручи одговарајуће производе и услуге по задовољавајућим трошковима, али и разумној цијени, како на кратки тако и на дуги рок, пословање ће бити осуђено на пропаст.

Највећи акценат се ставља на повећање и осигурање лојалности корисника. Да би се боље разумио начин за остваривање лојалности, потребно је анализирати комплетан процес куповине и шта тачно производ или услуга значи за корисника. Ако је нпр. у питању индустријски корисник треба испитати да ли наш производ кључан за његов процес производње, да ли је лако замјењив или не и сл. Потребно је испитати колико је битна цијена производа у поређењу са другим карактеристикама, као што су квалитет, функционалност, вријеме испоруке, имиџ, повезаност са компанијом и сл. Кључно је ово испитати стварним истраживањем тржишта, а не као што је често случај, на ставовима компаније о овим питањима.

Помоћу перспективе корисника треба пронаћи тржишне сегменте у којим предузеће жели бити конкурентно и дефинисати циљеве, остварењем којих ће то и постићи. На овај начин организација себи олакшава да ресурсе који јој стоје на располагању употребљава усмјерено на остваривање појединих циљева. Веома је битно пратити промјене у преференцијама и понашању корисника. Пожељно је да се реагује прије него што компанија претрпи значајне губитке у лојалности корисника што ће се неминовно одразити на финансијски резултат. Управо је ово основна улога мјерила у BSC карти да на вријеме упозоре на евентуалне негативне тенденције и омогуће благовремено реаговање путем корективних мјера.

5.1 Касни показатељи и мјерила перспективе корисника

Касни показатељи су они који се изводе из података који су резултат завршетка неког процеса. Као неки од основних касних показатеља за ову перспективу се наводе:

Тржишно учешће или удио у тржишту се дефинише као проценат укупне продаје предузећа према продаји гране којој то предузеће припада. (Милисављевић, Маричић, 2007. стр. 685.) Мјерило овог показатеља је однос продаје конкретног предузећа према укупној продаји гране. Ово мјерило је јако битно за предузећа која покушавају повећати продају својих производа/услуга код своје циљне групе и генерално побољшати свој положај на тржишту.

Аквизиција нових корисника би требала бити једна од основних тежњи сваке организације, да што више шири круг својих корисника у циљном тржишном сегменту. Међутим, колико год је битно освајање нових корисника, не смију се занемарити ни стари (постојећи) корисници. Позната изрека је: „Најскупљи корисник је нови корисник“ (Scheibeler, 2002 стр. 49.). Мјерила овог показатеља могу бити: стопа раста склапања послова са новим корисницима, број нових корисника по мјесецима, омјер прихода оствареног од нових корисника према приходу оствареном од постојећих, проценат

придобити нових корисника у односу на укупан број остварених контаката, просјечни приход остварен од нових корисника у неком периоду или у неком сектору

Лојалност корисника је један од најчешће спомињаних начина за остваривање добрих пословних резултата. Организације које добро познају своје кориснике могу прецизно истражити њихову лојалност, али и радити на њеном повећавању. Мјерила за лојалност могу бити: удио прихода са сталним корисницима у односу на укупан приход, број раскинутих уговора у одређеном периоду, омјер раста пословања са новим корисницима према расту пословања са постојећим, или према укупном пословању.

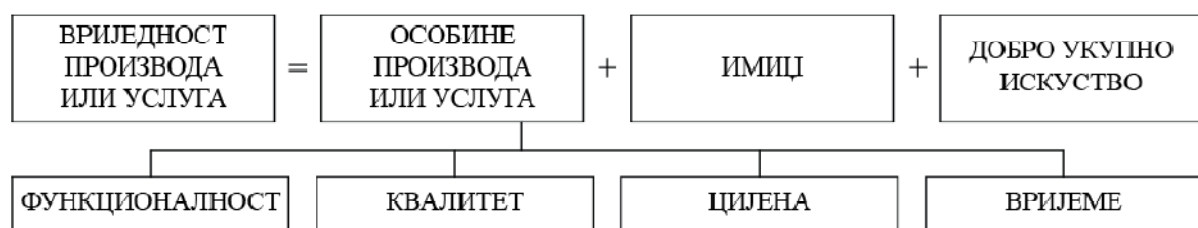
Задовољство корисника смо већ у пријашњим тачкама дефинисали и бавили се техникама његовог мјерења. Овдје ћемо се још осврнути на неке битне чињенице везане за задовољство корисника и мјерила која се могу користити за праћење овог показатеља. Корисници који су „само“ задовољни још увијек нису гаранција тржишног успјеха. Они су то тек кад постану перманентно поновни корисници. Због тога је битно континуирано у времену пратити задовољство корисника и константно радити на његовом повећавању или бар одржавању. Мјерила која се најчешће користе су:

- Резултати испитивања (анкете) о општем задовољству корисника.
- Вредновање разлога који су довели до окончања пословног односа.
- Стопа даљих препорука од стране постојећих корисника.
- Број позитивних извјештаја корисника.
- Број позитивних повратних информација генерално.
- Резултати са сједница савјета потрошача (у неким предузећима потрошачи учествују у обликовању ланца стварања вриједности и дају потицаје и идеје у погледу производа које треба производити и услуга које треба пружати).
- Стопа рекламација (број рекламација у односу на број испоручених производа).

5.2 Рани показатељи и мјерила перспективе корисника

Креатори BSC-а говоре о раним показатељима као поспјешивачима учинка или онуди вриједности коју предузећа нуде својим корисницима како би код њих постигли веће задовољство, и коначно лојалност. Та понуда вриједности је кључ за разумијевање резултата касних показатеља. На слици бр.2 је сасвим општи приказ модела за креирање вриједности за корисника.

СЛИКА 2: МОДЕЛ КРЕИРАЊА ВРИЈЕДНОСТИ ЗА КОРИСНИКА



Извор: Schmitt (2003.стр.157)

Особине производа су најважнији индикатор задовољства корисника, јер су очекивања корисника директно везана са карактеристикама производа и услуга. Испуњавањем или премашивањем ових очекивања креира се задовољство корисника. Поред самих особина производа, све више се акценат ставља на услуге везане уз испоруку производа, као и на особине самог предузећа које производ прави или продаје. Ту генерално спадају: поузданости и тачност испоруке, асортиман понуде и расположивост конкретног производа или услуге. Такође, у ове особине могу да спадају и једноставна монтажа и руковање, као и лакоћа поправке. Најчешће кориштена мјерила за овај показатељ су:

- Удио комплетних испорука у испорукама укупно.
- Удио тачних испорука у испорукама укупно.

- Однос актуелног одлагања термина неког пројекта према првобитно планираном времену протока.
- Проценат поправки.
- Проценат рекламација и поврата робе.
- Понуда пратећих услуга.
- Распоживост (временски период између наруџбе и реализације).
- Разумљивост упутстава за употребу и руковање.

Имиџ компаније

Ефективан рад у области односа са јавношћу не мора бити претјерано скуп, али захтјева сталан ангажман руководства. Позитиван имиџ компаније или конкретног производа код циљне групе може понекад и да замијени скупу промотивну кампању, а редовно позитивно допуњује остале маркетиншке активности. Склоност корисника да купују познате бренд-ове патика, одјеће, цигарета, па чак и хамбургера сасвим јасно показују утицај имиџа и угледа производа. Имиџ се може директно или индиректно мјерити слjedeћим ознакама:

- Учесталост и контекст спомињања имена компаније у медијима
- Број чланака у стручним часописима у којима се компанија спомиње
- Број посјетилаца на догађајима које компанија организује
- Број спонзорисаних догађаја
- Број посјетилаца на штанду предузећа на сајмовима
- Резултати студија о имиџу спроведених од стране екстерних експерата

Добро укупно искуство

Потребно је да у компанији постоји организациона цјелина или бар једна особа која се бави управљањем односима са корисницима и развијањем њихове лојалности. Изградња и управљање односима са корисницима су изузетно битне активности за цјелокупни успјех предузећа. За то је најчешће задужено стручно и социјално компетено особље, које брзо препознаје и задовољава жеље корисника. Али прије свега, мора се осигурати системско управљање укупним искуством корисника, као што је то описано у дијелу 2.6. Само овакав приступ и континуирано унаређење корисничког искуства може дати задовољавајуће резултате. Мјерила доброг искуства корисника могу бити:

- Вријеме чекања на благајнама (нпр. у супермаркетима)
- Вријеме чекања за регулисање корисничког захтјева (у неким дјелатностима, гдје ово подразумијева више операција, као што је изнајмљивање аута, пријем у хотел, и сл.)
- Вријеме реакције на рекламацију корисника
- Вријеме чекања на телефонску услугу (уколико компанија има позивни центар за информације)
- Тренд раста броја позива након увођења позивног центра
- Број позива и феедбацк корисника код кориштења позивног центра
- Праћење прихода од корисника који имају „чланске“ картице компаније
- Развој броја чланова у клубовима корисника
- Број проведених програма за поврат корисника који су напустили компанију (Customer Recovery Program) у одређеном периоду

6 Интегрисани систем квалитета у градској управи Бањалука

У сврху бољег организовања пословних процеса за пружање административних услуга правним и физичким лицима, а у циљу подизања општег нивоа квалитета пружања услуга у Градској управи Бањалука, те брже, лакше и једноставније испуњавање захтјева корисника, менаџмент града се

одлучио на имплементацију интегрисаног система менаџмента у Градској управи. Структура имплементираних система заснована је на концептима и принципима квалитета. Усаглашена је са стандардом квалитета ИСО 9001 и препорукама стандарда IWA 4, а њен развој се усмјерава према европском моделу пословне изврности за јавну управу (common assesment framework – CAF). С тога се у наредном тексту користи појам „систем квалитета“. Производи Градске управе се појављују искључиво у облику услуга које се пружају корисницима (правним и физичким лицима), односно за остваривање одређених јавних интереса грађана исказаних кроз облике јавног изјашњавања или путем представника у органима управе. Из ових разлога се у документацији система квалитета користе термини: УСЛУГА која означава производ у општем смислу и КОРИСНИК који означава све поменуте категорије купаца/потрошача/корисника. Декомпозицијом главних група процеса врши се идентификација појединачних процеса и активности које значајно утичу на квалитет. Истовремено се утврђује редослијед њиховог одвијања, те међусобне везе изражене у интерним улазима и излазима идентификованих процеса. Менаџмент Градске управе Бања Лука посебну пажњу поклања процесима који се односе на исправно разумијевање и остваривање захтјева корисника, а са крајњим циљем постизања њиховог укупног задовољства. Ово постиже процесима планирања циљева квалитета, те процесима утврђивања и преиспитивања захтјева купаца и мјерења њиховог задовољства.

Процес: Утврђивање захтјева који се односе на услугу

Утврђивање захтјева који се односе на услугу врши се поступцима разумијевања потреба корисника праћењем промјена у законској и другој надлежној регулативи и трендова у количини и структури пружених услуга у претходном планском периоду, а са циљем дефинисања:

- захтјева које је специфицирао корисник писменим или усменим путем и оних који су потребни за намјеравану употребу услуге,
- законских и правних захтјева и
- захтјева који се односе на остваривање политике и циљева квалитета.

У сваком ођељењу, односно одсјеку Градске управе одржава се и ажурира Листа законске и друге регулативе која регулише захтјеве за услугом у односној области рада.

Процес: Преиспитивање захтјева који се односе на услугу

Градска управа врши преиспитивање захтјева који се односе на услугу прије прихватања обавезе да је пружи кориснику. Преиспитивање се врши развојем процеса пружања услуге путем његовог пројектовања и стандардизације, при чему се као резултат појављују ВОДИЧ ЗА КОРИСНИКА у виду каталога услуга за одређену област и поступка њене реализације, те стандардизованих образаца за подношење захтјева за поједину услугу. Поступак се проводи са циљем:

- потпуног дефинисања свих захтјева за услугу уз разрјешавање свих разлика између исказане жеље корисника и могућности њеног задовољења,
- утврђивања способности процеса Градске управе да задовоље дефинисане захтјеве у складу са одговарајућим законским прописима.

У случајевима када корисник не обезбеђује документован исказ о својим захтјевима у виду писменог захтјева, усаглашавање са корисником се врши путем Водича за пружање услуге и давања усмених информација. Све промјене захтјева за услугом, корисник разрјешава са стручним сарадником Градске управе задуженим за рјешавање предмета - услуге.

Процес: Комуницирање са корисником

Градска управа обезбеђује ефективно комуницирање с корисницима путем информисања корисника писаним и усменим информацијама у моменту испостављања захтјева, те средствима јавног информисања и путем WEB презентације прије испостављања захтјева. Стручна служба Градоначелника врши и директно комуницирање са грађанима и корисницима у циљу увида у њихове представке, жалбе, задовољство и друге приједлоге, о чему стално извјештава Градоначелника.

Процес: Задовољење корисника

Градска управа поступцима анкетирања и у директним контактима са корисницима прибавља и прати информације о њиховом задовољству и запажању у којој мјери су испуњени захтјеви. Ове информације се користе као једно од мјерила перформанси система менаџмента квалитетом. Методе и поступци прикупљања ових запажања и коришћења информација прописане су процедуром за праћење сатисфакције корисника.

6.1 BSC концепт у систему квалитета градске управе

Кроз примјену у Градској управи, овај концепт је још једном потврдио једну од својих значајних предности. А то је флексибилност и могућност примјене у разним дјелатностима, на тај начин што стратегијски фокуси, из којих се изводе мјерила, нису ригидно дефинисани, већ су изведени из постављених стратегијских циљева. У формулисаној политици развоја града, као основни стратегијски циљеви се постављају:

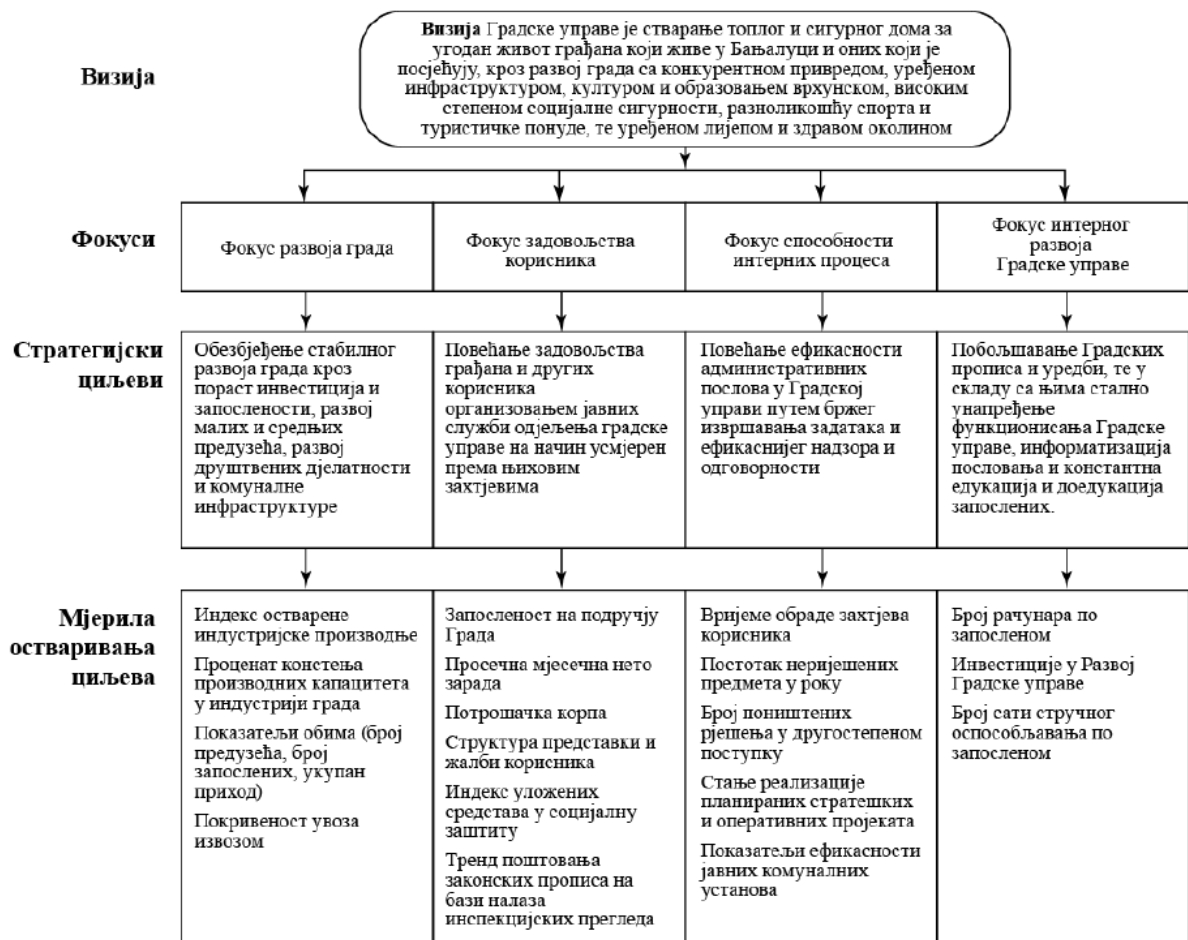
- обезбјеђење стабилног раста бруто друштвеног производа кроз пораст инвестиција и запослености, развој малих и средњих предузећа, развој друштвених дјелатности и комуналне инфраструктуре;
- повећање ефикасности административних послова у Градској управи путем бржег извршавања задатака и ефикаснијег надзора и одговорности;
- повећање задовољства грађана и других корисника организовањем јавних служби и одјељења градске управе на начин усмјерен према њиховим захтјевима;
- побољшавање Градских прописа и уредби, те у складу са њима стално унапређење функционисања Градске управе.

Из ових циљева изводе се и старегијски фокуси у BSC-у. У основи примјене BSC је успостављање дијаграма који у графичком смислу приказује везу и интеракцију између визије и стратешких циљева са мјерљивим индикаторима који указују на ниво остваривања циљева. Полазећи од Политике квалитета, успостављају се основне четири перспективе (фокуса) развоја:

- Перспектива развоја града
- Перспектива задовољства корисника и грађана
- Перспектива способности интерних процеса
- Перспектива интерног развоја Градске управе.

Главни принцип у успостављању ових перспектива је њихова међузависност у сукцесивном поретку. Наиме, развој Града зависи од задовољства грађана и других пореских обвезника (корисници). Ово задовољство се постиже способношћу интерних процеса Градске управе на реализацији потреба и захтјева корисника, која је у директној зависности од развојних процеса у Градској управи на унапређењу кадрова, ресурса и методологије пружања услуга. Идентификоване перспективе се вреднују одговарајућим факторима успјеха, који се надаље исказују конкретним и мјерљивим мјерилима успјеха, чиме се успоставља систем мјерљивих показатеља и индикатора, на којима је могуће успостављати мјерљиве циљеве. Интегрални приказ идентификованих перспектива, фактора успјеха и мјерила, као и њихова међузависност приказана је на слици бр. 3.

СЛИКА 3. BSC КАРТА ГРАДСКЕ УПРАВЕ БАЊАЛУКА



7 Закључак

Полазећи од премисе да одрживо функционисање организација на глобалном тржишту у првом реду зависи од задовољства њихових корисника у дужем временском периоду, у раду је указано на значај и методе мјерења, праћења и анализе задовољства корисника. Како се задовољство корисника појављује у виду излазног резултата функционисања организације, потребно је пажљиво идентификовати скуп карактеристика организације (индикатора) који су непосредно или посредно у узрочно – посљедичној вези са нивоом задовољства корисника, а који такође указују на ниво ваљаности и других аспеката пословања организације.

Међусобна интеракција индикатора пословања указује на потребу успостављања интегрисаног система менаџмента у организацији у којем је могуће успоставити ефикасан систем идентификације и мјерења кључних показатеља пословања. У процесу успостављања интегрисаног система менаџмента, радом се указује на два кључна концепта:

- Идентификација кључних пословних процеса у организацији и њихова интеграција у јединствен процесни модел, на којем је могуће идентификовати кључне перформансе процеса и методе ефикасног управљања.
- Примјена BSC (balanced scorecard) методологије за идентификацију ограниченог броја индикатора успјешности организације класификованих у међузависне фокусе менаџмента (финансијски, задовољство корисника, способност процеса, раст и развој), чиме се успоставља интегрисани систем мјерења перформанси и омогућује савремени поступак менаџмента заснован на перформансама (performance management).

Показано је да је BSC концепт изузетно користан у постављених циљева, њиховом делегирању, те мјерењу њиховог остваривања. Такође је показано да се BSC као алат ефикасно примјењује у

организацијама са интегрисаним системом менаџмента. У оквиру примјене BSC концепта на примјеру Градске управе Бањалука, стављен је посебан акценат на задовољство корисника, због његовог приоритетног значаја за опстанак било које профитне или непрофитне организације. Коначно, радом је указано да фокусирањем на задовољство корисника уз примјену процесно заснованог интегрисаног система менаџмента и управљања организацијом путем перформанси заснованог на BSC концепту, представља ефикасан приступ претварању ограничења локалних организација у шансе развоја у глобалном окружењу.

8 Литература

- Andersen H. 2000. The Balanced Scorecard vs. The EFQM Business Excellence Model, Working paper: www.2gc.co.uk
- Bilten Grada Banja Luka. 2006. Gradska uprava Banja Luka
- Bilten Statističkog zavoda Republike Srpske. 2006. Banja Luka: Glas Srpske.
- Cobb G. Charles, 2003. *From Quality to Business Excellence*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Conca M.G. 2004. *Quality and Customer Satisfaction*. USA: GOAL/QPC.
- Conti T. 1992. *Constructing Total Quality*. Milano: Sperling & Kupfer Editori.
- Gerson F. Richard. 1993. *Measuring Customer Satisfaction*. California: Crisp Publications.
- Gustafsson A. i Johnson M.D. 2003. *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji*. Zagreb: Mate.
- Heleta M. 2004. TQM – Integrirani menadžment sistemi i model izvrsnosti. Beograd: Educta.
- ISO 9000:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik, Savezni zavod za standardizaciju, I izdanje, 2001.
- ISO 9004:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Uputstva za poboljšanje performansi, Savezni zavod za standardizaciju, I izdanje, 2001.
- Izveštaj o samoprocjenjivanju prema BEM modelu. 2008. Odjeljenje za kvalitet Gradske uprave Banja Luka.
- Janošević S., Senić R., Arsovski Z. i drugi. 1999. *Menadžment ukupnog kvaliteta*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Kaplan R., Norton D. 1996. *The Balancedscorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan R., Norton, D. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov: The Balanced Scorecard*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Kotler Ph. 1996. *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
- Kotler Ph. 2000. *Marketing Management Millenium Edition*. New Jarsey: Prentice Hall.
- Lee Th., Shiba S., Wood R. Chapman. 1999. *Integrated management systems*. New York: Wiley.
- Majstorović, V. 1994. *Sistem kvaliteta - strategija menadžmenta*. Beograd: Ministarstvo za nauku i tehnologiju Republike Srbije.
- Maričić R. B. 2005. *Ponašanje potrošača*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Milislavljević M., Maričić B. i Gligorijević M. 2007. *Osnovi marketinga*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Noble T. M. 2000. *Organizational Mastery with Integrated Management System: Controlling the Dragon*. New York: Wiley.
- Olve N.G., Roy J., Wetter M. 1997. *Performance drivers*. New York: Wiley.
- Radlovački V., Kamberović B. 2001. *Razvoj i struktura standarda sistema kvaliteta*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- Rakić B. 2005. *Ponašanje potrošača*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- Scheibeler A.W. 2002. *Balanced Scorecard fur KMU*. Berlin: Springer-Verlag.
- Schmitt B. 2003. *Customer Experience Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Smith H., Wheeler J. 2001. *Manging Customer Experience:Turning customer intoadvocates*. New Jersy: Prentice Hall.
- Snow D. 2003. *Unleashnig excellence: The complete guide to ultimate customer service*. Sanford: DC Press.
- SO 9001:2001 *Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtjevi*, Savezni zavod za standardizaciju, I izdanje, 2001.
- Stoiljković V.2005. *Integrisani sistemi menadžmenta*. Niš: Mašinski fakultet.
- Thompson A. 2002. *Customer Satisfacion in 7 steps*. Preuzeto: www.sitepoint.com/article.
- Ušćumlić D., Lukić R. 2006. *Upravljanje kvalitetom materijalnih proizvoda*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Veljković S. 2006. *Marketing usluga*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Vranešević T., Vrontis D, Vignali C. 2004. *Upravljanje strateškim marketingom*. Zagreb: Accent.
- Zeithaml A. Berry L. 1991. *Quality Service*. New York: McGraw-Hill.

STRATEGIJA RAZVOJA NOVIH PROIZVODA I UVOĐENJE NOVIH TRŽIŠNIH PONUDA U PREDUZEĆE

Strategy Of New Product Development And Introduction Of New Market Offerings In The Enterprise

Sladana Plackov

Doktorand, na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
Segedinski put 9-11, 24000 Subotica, Republika Srbija
Telefon: +381 63 89 59 763; E-mail: sladjana.plackov.vps@gmail.com

Pivašević Jelena

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Republika Srbija
Vladimira Perića-Valtera 4, 21000 Novi Sad
Telefon: +381 69 50 32 011; E-mail: jelenapivasevic.vsp@gmail.com

Vojnović Jelena

Doktorand, na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu
Segedinski put 9-11, 24000 Subotica, Republika Srbija
Telefon: +381 65 517 39 65; E-mail: jelena.vps@gmail.com

Sažetak

U savremenom svetu, u ekonomiji koja doživljava brze i ne predvidive promene, neophodne su inovacije. Svaka organizacija teži uvođenju novog proizvoda, poboljšanju i uvođenju novog proizvodnog procesa, menadžmenta, osvajanju novih tržišta. Stoga, pokretačka snaga svake privredne aktivnosti jeste, nov proizvod. U cilju ostvarivanja boljeg položaja na tržištu, a samim tim i boljih poslovnih rezultata, preduzeća ulažu velike napore kako bi što uspešnije zadovoljili potrebe svojih potrošača, i tako bili uspešniji od konkurencije. Cilj ovog rada je analiza procesa razvoja novog proizvoda, pozicioniranje i uvođenje novih tržišnih ponuda u preduzeće. Nakon stvaranja prototipa, javlja se potreba za funkcionalnim testovima i testovima kupaca. Preferencije potrošača se mere pomoću „conjoint analize“, najpopularnijeg instrumenata za razvoj i testiranje koncepta u svetu. Na konto toga, sprovode se dve osnovne vrste testiranja, a to su: alfa testiranje i beta testiranje. Posebnu pažnju ćemo posvetiti proceduri i postupku plasmana novog proizvoda i nove ideje na tržište. Govorićemo i o komercijalizaciji, odnosno verifikaciji inovacija na tržištu kao konačnom uspehu inovacije. U ovoj fazi kompanija određuje da li ideja o proizvodu može da postane tehnički izvodljiv i komercijalno isplativ proizvod. I poslednja, ali ne i manje bitan je stepen adopcije, koji se meri sa tzv. krivom adopcije, odnosno to je postupak o prihvatanju konkretne inovacije. Viši menadžeri na kraju svake od ovih faza razmatraju kriterijume kako bi procenili da li projekat može da pređe u narednu fazu. Preduzeća bi u budućnosti svakako trebalo da se fokusiraju na sagledavanje potreba svojih potrošača, kao i na praćenje aktivnosti konkurencije, kako bi obezbedili što bolje inovacione performanse i ostvarili bolje poslovne rezultate.

Ključne reči: inovacije, nov proizvod, nove tržišne ponude, komercijalizacija, adopcija, konkurencija.

JEL klasifikacija: D24, E22, E23, L2, L23.

Summary

In the modern world, in an economy that is experiencing rapid and unpredictable changes innovation are necessary. Each organization strives to introduce a new

product, to improve and implement new manufacturing processes, management, as well as to conquer the new markets. Therefore, the driving force of any economic activity is a new product. In order to achieve a better market position, and thus better business results, companies are making great efforts in order to meet the customer's requirements more effectively, and therefore be more successful comparing the competition. The aim of this study is to analyze the process of new product development, positioning and implementing new market bids within the companies. After creating a prototype, there is a need for functional tests and customer tests as well. Consumer preferences are measured by the "conjoint analysis", the most popular tool for developing and testing the concept in the world. Owing that, two basic types of testing can be conducted, such as: alpha testing and beta testing. Special attention will be paid to procedures and processes for market placement of new products and ideas. We will talk about the commercialization and verification of innovations in the market as well as innovation's ultimate success. At this stage, the company determines whether the product idea can become technically feasible and commercially profitable. Last, but not least important is the level of acceptance, which is measured with the so-called *adoption curve*, and it represents a procedure of specific innovation's acceptance. At the end of each stage, senior managers are considering the criteria in order to assess whether the project can move forward to the next stage. In the future, companies should be more focused on understanding the needs of its customers, as well as monitoring the activities of competitors, to ensure a better innovation performance and to achieve a better business results.

Keywords: innovation, new product, new market bids, commercialization, adoption, competition.

1 Uvodna razmatranja

Nema sumnje da su inovacije bile, jesu, i biće izuzetno važne, kako za pojedince tako i za društvo u celini. Danas, ljudi u sve većem broju shvataju važnost inovacija, jer konkurencija je sve teža i preduzeća moraju kontinuirano da inoviraju svoje proizvode i usluge na globalnom tržištu. S toga, sve organizacije teže ka uvođenju novog proizvoda, poboljšanju i uvođenju novog proizvodnog procesa, menadžmenta, osvajanju novih tržišta, itd. Pokretačka snaga svake privredne aktivnosti jeste, nov proizvod. Oni su osnova zadovoljavanja naših potreba i želja, ali i pokretači progressa i reperi, na konto kojih možemo da merimo i da pratimo stepen napretka i obogaćenja svakog životnog ciklusa preduzeća.

U cilju ostvarivanja boljeg položaja na tržištu, a samim tim i boljih poslovnih rezultata, preduzeća ulažu velike napore kako bi što uspešnije zadovoljili potrebe svojih potrošača, i tako bili uspešniji od konkurencije. Potrebe potrošača, kao i aktivnosti konkurencije često stimulišu preduzeća da na tržište lansiraju značajno modifikovane ili nove proizvode, ili da dopune svoj proizvodni asortiman proizvodima koji su novi za kompaniju. Uvođenje novih proizvoda kompanija može izvršiti na razne načine, od kojih su najznačajniji akvizicija i razvoj. Akvizicija može biti sprovedena na tri načina: kompanija može da kupi druge kompanije, može da prihvati patente drugih kompanija, a može i da kupi licencu ili franšizu od druge kompanije. Što se razvoja tiče, on može da ima dva smera: kompanija može da razvije nove proizvode u sopstvenim laboratorijama ili može da sklopi ugovor sa nekim nezavisnim istraživačima ili kompanija za razvoj novog proizvoda.

U savremenom svetu, u ekonomiji koja doživljava brze promene, inovacije su neophodne. Ipak, veliki broj kompanija retko kada ima inovacije, neke kompanije inovacije imaju povremeno, dok veoma mali broj kompanija stalno inoviraju. U tim kompanijama koje stalno imaju inovacije postoji prvenstveno pozitivan stav prema inovacijama, spremne su za preuzimanje rizika, za njih proces inovacija predstavlja rutinu, te kompanije primenjuju timski rad i dozvoljavaju svojim radnicima da eksperimentišu. One kompanije koje ne razvijaju nove proizvode izlažu se velikom riziku, jer njihovi postojeći proizvodi postaju osetljivi na promene želja i potreba potrošača, na nove tehnologije, i sve veću konkurenciju. Poznate svetske kompanije uglavnom se fokusiraju na inkrementalne inovacije, dok novije kompanije kreiraju tehnologije koje izazivaju

poremećaj, koje su jeftinije i za koje postoji veći stepen verovatnoće da izazovu promene konkurentskog prostora.

Tržišna orijentacija se može definisati kao poslovna kultura koja doprinski ostvarivanju boljih rezultata kreiranjem veće vrednosti za potrošače. Dakle, tržišno orijentisana preduzeća zadovoljstvo potrošača stavljaju u centar svojih poslovnih operacija. Kako se potrebe i očekivanja potrošača vremenom menjaju, samim tim je i konstantno isporučivanje visoko kvalitetnih proizvoda i usluga, kao i brzo odgovaranje na promene na tržištu, postalo veoma važan faktor uspeha. Tržišna orijentacija i inovativnost preduzeća, identifikovani su kao ključni faktori uspeha. Dakle, preduzeća sa izraženijom tržišnom orijentacijom postižu bolje ekonomske i komercijalne rezultate.

Cilj ovog rada je analiza procesa razvoja novog proizvoda, pozicioniranje i uvođenje novih tržišnih ponuda u preduzeće. Posebnu pažnju ćemo posvetiti proceduri i postupku plasmana novog proizvoda i nove ideje na tržište. Govorićemo i o komercijalizaciji, odnosno verifikaciji inovacija na tržištu kao konačnom uspehu inovacije, ali i o adaptaciji, odnosno o postupku prihvatanja konkretne inovacije.

2 Organizacione pripreme za razvoj novog proizvoda

Kada kompanija izvrši uspešnu segmentaciju tržišta, odabere ciljne kupce, identifikuje potrebe kupaca, i utvrdi tržišno pozicioniranje, ona je tada sposobna za razvoj novih proizvoda. Razvoj novog proizvoda, između ostalog zahteva i da viši menadžment definiše oblasti poslovanja, kategorije proizvoda, kao i specifične kriterijume. Stoga, on odlučuje koliki će biti budžet za realizaciju novog proizvoda. Odeljenje za istraživanje i razvoj daje veoma neizvesne i nepredvidive rezultate i samim tim otežavaju korišćenje uobičajenih kriterijuma za investicije. Neke firme finansiraju onoliko projekata koliko je moguće, dok druge firme taj problem rešavaju tako što izdvajaju uobičajeni procenat od prodaje, dok neke druge firme donose odluku o tome koliko im je potrebno uspešnih novih proizvoda, a potom procenjuju neophodne investicije.

Da bi nov proizvod postao uspešan neophodno je da kompanije upravljaju organizacionim aspektom razvoja novog proizvoda. Stoga, veliki broj kompanija formiraju odeljenja za novi proizvod, koje vode menadžeri koji imaju autoritet i pristup top menadžmentu. Ta odeljenja se bave prikupljanjem i razmatranjem novih ideja, sarađuju sa odeljenjem za istraživanje i razvoj, i obavljaju testiranja na terenu.

Neke kompanije razvoj novog proizvoda poveravaju razvojnim projektnim timovima. Ovi timovi predstavljaju grupu ljudi koja je sastavljena iz više organizacionih celina, koja ima zadatak da razvije određeni proizvod ili poslovanje. Oni su oslobođeni ostalih dužnosti, dodeljuje im se budžet, određuje vremenski okvir i obezbeđuje im se mesto, odnosno neformalni radni prostor, za obavljanje određenog zadatka. Ovi timovi sastavljeni iz više organizacionih celina mogu da sarađuju i paralelno razvijaju nove proizvode kako bi ih lakše lansirali na tržište. Neki od kriterijuma pri odabiru članova razvojnih projektnih timova su (Kotler & Keller, 2006, str. 639) :

- Poželjno je da liderstvo tima poseduje određen stil i određen nivo ekspertize,
- Veštine i ekspertize članova tima,
- Nivo zainteresovanosti za određeni koncept novog proizvoda,
- Mogućnost ostvarivanja ličnog priznanja,
- Različitost članova tima.

3 Proces razvoja novog proizvoda

Pojedine kompanije kao što su 3M, Hewlett-Packard, Lego i druge, procesom inovacija upravljaju tako što koriste sistem podele u faze. Ovaj proces obuhvata podelu na faze, i proveru na kraju svake faze. Faze u ovom procesu su: generisanje ideje, razmatranje ideje, razvoj koncepta i testiranje, razvoj marketing strategije, poslovna analiza, razvoj proizvoda, testiranje tržišta i komercijalizacija. Viši menadžeri na kraju svake od ovih faza razmatraju kriterijume kako bi procenili da li projekat može da pređe u narednu fazu.

3.1 Generisanje i razmatranje ideje

Svaki proces razvoja novog proizvoda započinje traganjem za idejama. Ideje o novom proizvodu mogu da nastanu na razne načine kao što su interakcija sa raznim grupama, ili pak korišćenje tehnika za generisanje kreativnosti.

Interakcija sa raznim grupama podrazumeva da ideje za nove proizvode mogu da poteknu iz brojnih izvora, među kojima su kupci, zaposleni, konkurenti, top menadžment i drugi. U traganju za idejama polazi se od želja i potreba potrošača, što se najlakše može saznati putem individualnih intervjuova i diskusija. Tehničke kompanije obavljaju istraživanja onih potrošača koji na najbolji način koriste njihove proizvode i tako prepoznaju potrebna unapređenja proizvoda pre drugih potrošača. Takođe, izvor ideja za nove proizvode, kao i za unapređenje proizvodnje, proizvoda i usluga mogu biti i zaposleni koji za najbolje ideje dobijaju nagrade od kompanije u vidu novčanih nagrada, nagrada u vidu odmora ili priznanja.

Do dobrih ideja kompanije dolaze i posmatranjem svojih konkurenata. Naime, kompanije tako mogu da dođu do informacija o tome šta se potrošačima kod konkurentskih proizvoda dopada, a šta ne, a mogu i da kupe proizvode konkurentskih kompanija, rastave ih i naprave bolje. A posebno dobar izvor ideja su predstavnici prodaje, kao i posrednici određene kompanije, jer su oni u stalnom kontaktu sa kupcima, pa samim tim su i prvi koji čuju o razvoju novih proizvoda kod konkurenata. Dobar izvor ideja predstavlja i top menadžment kompanije. Kada je u pitanju korišćenje tehnika generisanje kreativnosti kao način nastanka ideja, navodi se nekoliko tehnika kojima se stimuliše kreativnost pojedinaca i grupa: (Kotler & Keller, 2006, str. 642)

- Lista atributa – sastavljanje liste atributa određenog predmeta;
- Forsirana povezivanja – sastavljanje liste ideja i razmatranje svake od njih međusobnim poređenjem;
- Morfološka analiza – polazi se od problema, a zatim se razmišlja o dimenzijama za rešenje tog problema;
- Analiza zasnovana na obrnutim pretpostavkama – sastavljanje liste svih uobičajenih pretpostavki o nekom entitetu, a potom se sve te pretpostavke obrću;
- Novi konteksti – uobičajeni procesi se stavljaju u potpuno novi kontekst;
- Asocijacije – polazi se od jednog pojma, a zatim se razmišlja sa čime je moguće povezati taj pojam, i nastavlja se sa asocijacijama dok se ne materijalizuje nova ideja.

Zaposleni u kompaniji bi trebalo da šalju svoje ideje idejnom menadžeru, kao i da sve ideje zapisuju, kako bi komisija za ideje mogla da ih razmatra svake nedelje. Zatim se predložene ideje razvrstavaju u tri grupe, a to su: ideje koje obećavaju, sporedne ideje i odbijene ideje. Nakon toga se analiziraju ideje koje obećavaju i ulaze u proces detaljnije provere. Prilikom proveravanja ideje komisija najčešće pravi dve vrste grešaka: grešku odbacivanja i grešku prihvatanja. Greška odbacivanja nastaje kada kompanija odbaci inače dobru ideju, dok greška prihvatanja nastaje kada kompanija dozvoli da slaba ideja uđe u fazu razvoja i komercijalizacije.

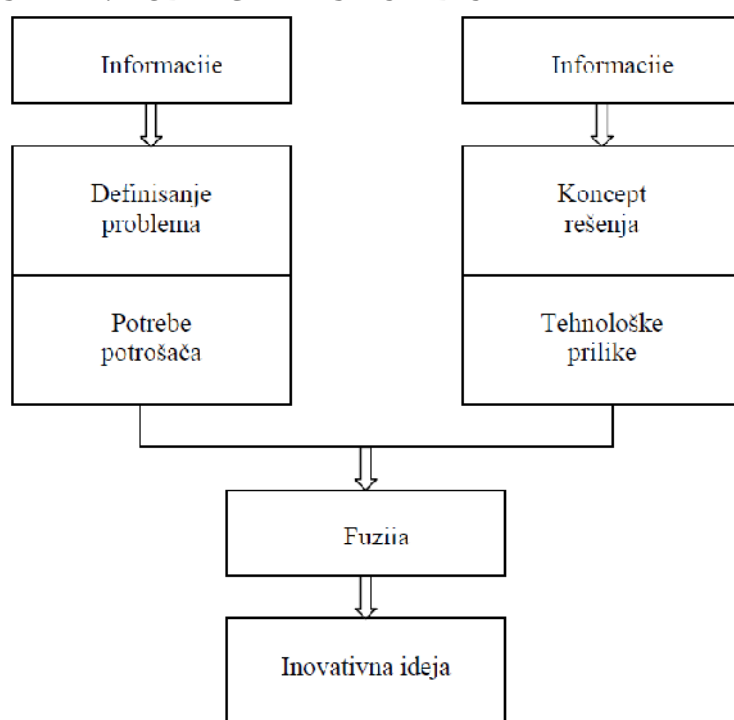
Svrha procenjivanja ideja jeste da se što ranije odbace slabe ideje kako bi se izbegao mogući neuspeh koji se može javiti u vidu apsolutnog neuspeha proizvoda (dovodi do gubitka novca, a njegova prodaja ne pokriva varijabilne troškove), delimičnog neuspeha proizvoda (dovodi do gubitka novca, ali pokriva varijabilne troškove, pa čak i deo fiksnih troškova), ili relativnog neuspeha proizvoda (dovodi do profita koji je manji od ciljne stope prinosa firme). Prilikom procenjivanja ideja, u mnogim kompanijama se zahteva da se opis ideje o novom proizvodu podnese u standardnoj formi, kako bi komisija za novi proizvod mogla da ga razmotri. Nakon toga, izvršna komisija razmatra svaku ideju prema određenom skupu kriterijuma, a ideje koje prođu tu fazu dalje se mogu ocenjivati prema nekom od metoda, kao što je na primer metod ponderisanog indeksa koji je predstavljen u narednoj tabeli.

TABELA 1. METOD OCENJIVANJA IDEJE O PROIZVODU

Zahtevi proizvoda	uspešnosti	Relativna težina (a)	Bodovanje proizvoda (b)	Ocena proizvoda (c = a x b)
Jedinstven ili superioran proizvod		.40	.8	.32
Visoke performanse u odnosu na troškove		.30	.6	.18
Velika novčana marketing podrška		.20	.7	.14
Nepostojanje jake konkurencije		.10	.5	.05
Ukupno		1.00		.69^a
^a Skala ocenjivanja: .00 - .30 slabo; .31 - .60 nešto bolje; .61 - .80 dobro. Najniža prihvatljiva ocena: .61.				

Izvor: Kotler & Keller (2006., str. 644)

U prvoj koloni su navedeni oni faktori koji su neophodi za uspešno lansiranje proizvoda, u drugoj koloni su navedene težine po važnosti, zatim, treća kolona predstavlja ocene ideje o proizvodu na skali od 0 do 1, pri čemu je 1 najviša ocena, i četvrta kolona predstavlja ukupnu ocenu proizvoda do koje se dolazi množenjem važnosti svakog faktora sa ocenom proizvoda. Svrha ovog metoda ocenjivanja je da se podstakne sistematska procena i diskusija. Na narednoj slici predstavljen je model generisanja ideje koji je definisao Holt 1978. godine.

SLIKA 1. MODEL GENERISANJA IDEJE

Izvor: Holt K. (2002., str. 6)

Prema ovom modelu, održiva ideja o proizvodu, ili sam uspešan proizvod može se shvatiti kao fuzija potreba potrošača sa jedne strane, i tehnoloških prilika sa druge strane. Razvoj novog proizvoda u osnovi predstavlja proces rešavanja problema. Taj proces se mora tretirati u potpunosti sa ciljem optimalizacije tržišta i tehnologije. Oba aspekta su veoma bitna, a koliki značaj će se pridavati svakom od njih zavisi od situacije. U praksi, pažnja se najčešće pridaje rešenju koje se javlja kao tehnološka prilika.

3.2 Razvoj koncepta proizvoda i testiranje

Koncept proizvoda u suštini predstavlja razrađenu verziju ideje izraženu prema parametrima potrošača. Dakle, ideje se pretvaraju u koncepte koji se zatim testiraju odnosno predstavljaju ciljnim potrošačima od kojih se dobijaju povratne reakcije.

Ideja o proizvodu se može pretvoriti u nekoliko koncepata. Da bi se to sprovelo, potrebno je postaviti nekoliko osnovnih pitanja kao što su: ko će koristiti taj proizvod? Kao i koju bi primarnu korist taj proizvod trebalo da obezbedi? Odgovaranjem na data pitanja kompanija formira nekoliko koncepata. Nakon formiranja koncepta sprovodi se njegovo testiranje u vidu predstavljanja koncepta proizvoda ciljnim potrošačima i dobijanja reakcija. Što je veći stepen u kom testirani koncepti bliže prikazuju krajnji proizvod, to će i testiranje koncepta biti bolje i pouzdanije.

Za testiranje koncepta kompanije koriste razne programe. Kreiranje prototipa ranije je bilo veoma skupo i zahtevalo mnogo vremena, dok su u današnje vreme programi proizvodnje i dizajna uz pomoć računara uneli značajne promene, pa tako kompanije danas koriste programe za brzo stvaranje prototipa kako bi dizajnirale proizvode. Jedan od programa koje kompanije takođe koriste za testiranje koncepta je program virtualne realnosti, u kome se koriste računari i sredstva sa senzorima kako bi se simulirala realnost.

Testiranje koncepta podrazumeva predstavljanje detaljne verzije koncepta potrošačima, a zatim istraživači mere dimenzije proizvoda tako što dobijaju odgovore od potrošača na pitanja kao što su: sposobnost komunikacije i uverljivost, nivo potrebe, nivo jaza, percipirana vrednost, namera kupovine, ciljevi, prilike za kupovinu i učestalost kupovine. Odgovori na ova pitanja predstavljau pokazatelje odziva potrošača kada je u pitanju dati koncept, sa kojim će se proizvodima nadmetati novi proizvod i koji potrošači predstavljaju najbolje ciljne potrošače.

Kada su u pitanju alternativni koncepti proizvoda, preferencije potrošača se mogu izmeriti i pomoću „conjoint analize“ koja predstavlja metodu izvođenja vrednosti koje potrošač povezuje sa različitim nivoima atributa proizvoda. Ovaj postupak sprovodi se tako što se ispitanicima pokazuju različite hipotetičke ponude formirane kombinovanjem različitih nivoa atributa, a nakon toga oni ocenjuju različite ponude. „Conjoint analiza“ je postala jedan od najpopularnijih instrumenata za razvoj i testiranje koncepta u svetu. (GFK, 2010.)

Kada kompanija uspešno završi testiranje koncepta, tada menadžer novog proizvoda razvija preliminarini strategijski plan za uvođenje novog proizvoda na tržište. Ovaj plan se sastoji iz tri dela (Kotler & Keller, 2006, str. 648):

- prvi deo, u kome se opisuje veličina, struktura i ponašanje ciljnog tržišta, zatim planirano pozicioniranje proizvoda, kao i ciljevi u vezi sa prodajom, učešćem na tržištu i profitom;
- drugi deo, u kome se ističe planirana cena, strategija distribucije i budžet za marketing tokom prve godine;
- treći deo, u kome se opisuju dugoročni ciljevi prodaje i ostvarenja profita, kao i strategija marketing miksa tokom vremena.

Nakon ovoga, menadžment kompanije procenjuje poslovnu privlačnost ponude. U tom smislu, potrebno je da menadžment pripremi predviđanja prodaje, troškova i profita kako bi utvrdio da li su ta predviđanja u skladu sa ciljevima kompanije. Ukoliko se utvrdi da predviđanja jesu u skladu sa ciljevima kompanije, tada koncept može da pređe u fazu razvoja. Kada je reč o predviđanju ukupne prodaje, ona predstavlja zbir predviđene inicijalne prodaje, prodaje koja se zasniva na zameni i ponovljene prodaje. (Ibidem, str. 649) Metode koje se koriste za predviđanje prodaje zavise od toga da li proizvod podrazumeva kupovinu koja se obavlja samo jednom, proizvod koji se ne kupuje često ili proizvod koji se kupuje često. Pored predviđanja prodaje, u preduzeću je potrebno sprovoditi i predviđanje troškova i profita. Ova predviđanja obavljaju odeljenje za istraživanje i razvoj, odeljenje za proizvodnju, zatim odeljenje za finansije, kao i odeljenje za marketing. Kompanije koriste brojne finansijske mere kako bi procenile uspešnost ponude novog proizvoda. Najjednostavnija među tim merama je analiza prelomne tačke rentabiliteta gde menadžment vrši procenu koliko će jedinica proizvoda kompanija morati da proda da bi ušla u zonu pozitivnog poslovanja uz datu

cenu i strukturu troškova. Sa druge strane, najsloženiji metod procene profita predstavlja analiza rizika. Ovom analizom moguće je dobiti tri procene: optimističnu, pesimističnu i najverovatniju. Ove procene se vrše za svaku neizvesnu varijablu koja utiče na profitabilnost kada se u obzir uzme marketinško okruženje i marketing strategija za planirani period.

3.3 Razvoj proizvoda i testiranje tržišta

Razvoj proizvoda obuhvata pretvaranje zahteva ciljnih kupaca u prototipe, uz pomoć skupa metoda pod nazivom upotreba funkcije kvaliteta (quality function deployment – QFD). Ova metodologija podrazumeva listu željenih atributa od strane kupaca do kojih se dolazi na osnovu istaživanja tržišta, a nakon toga se ti atributi pretvaraju u attribute inženjeringa koje potom inženjeri mogu da koriste.

Fizički prototipovi odnosno fizičke verzije koncepta proizvoda nastaju u odeljenju za istraživanje i razvoj. Cilj ovog odeljenja je da pronade onaj prototip koji obuhvata sve ključne attribute koji su opisani u izjavi o konceptu proizvoda, a koji će dobro funkcionisati tokom upotrebe i u normalnim uslovima, u koji se može proizvesti u okviru budžetom predviđenih troškova proizvodnje. Razvoj jednog uspešnog prototipa može trajati danima, nedeljama, mesecima, a u nekim slučajevima, čak i godinama. Zahvaljujući tehnološkom napretku i tehnologiji virtuelne realnosti, ovaj proces je u današnje vreme znatno ubrzan. Kompanije ostvaruju fleksibilnost, reaguju na nove informacije iz okruženja i rešavaju nepoznanice, dizajniranjem proizvoda i testiranjem tog dizajna kroz simulaciju.

Paraleno sa razvojem tehnologije i pojavom globalne mreže javila se i potreba za bržim stvaranjem prototipa kao i fleksibilnijim procesima razvoja. Istraživač saradnik u medijskoj laboratoriji kompanije MIT, Michael Schrage, predvideo je da efektivno stvaranje prototipa može da postane najvrednija kompetentnost inovativne organizacije. On takođe ističe da kod kompanija koje su usmerene na specifikacije često dolazi do preterivanja, pre nego što bilo šta podnesu narednom nivou menadžmenta, dok se kod kompanija koje su usredsređene na prototip primenjuju brza testiranja i eksperimenti koji ponekad i nisu u skladu sa visokim standardima istraživanja i razvoja. (Schrage, 2010.)

Nakon stvaranja prototipa, javlja se potreba da se oni podvrgnu strogim funkcionalnim testovima i testovima kupaca. Sprovode se dve osnovne vrste testiranja, a to su: alfa testiranje i beta testiranje. Alfa testiranje obuhvata testiranje u okviru kompanije kako bi se utvrdilo kako se on ponaša u različitim okolnostima, a nakon toga kompanija sprovodi beta testiranje sa kupcima tako što vrši izbor određenog broja kupaca koji će koristiti dati prototip i obezbediti kompaniji povratne informacije. Testiranje od strane kupaca se može izvršiti na nekoliko načina, kao što su na primer dovođenje kupaca u laboratoriju, pa sve do davanja uzoraka kupcima koje oni potom koriste kod kuće. Preferencije kupaca se mogu meriti na nekoliko načina (Kotler & Keller, 2006., str. 652):

- Rangiranje – metod kojim se od potrošača zahteva da rangira artikle shodno sopstvenim preferencijama. Iako ovaj metod ima prednost u vidu jednostavnosti, on ipak ne otkriva koliki je intenzitet osećanja potrošača prema svakom artiklu niti da li se tom potrošaču neki artikal dopada. Ovaj metod nije pogodan za korišćenje kada je potrebno da se rangiraju brojni objekti;
- Poređenje parova – metod pomoću kojeg se predstavljaju parovi artikala, a od potrošača se zahteva da u svakom paru izdvoji jedan. Prednost ovog metoda je to što je ljudima lako da se odluče između dva artikla, a u ovom slučaju se potrošaču omogućava da se usredsredi na dva artikla i istakne njihove sličnosti i razlike.
- Pojedinačno ocenjivanje – metod kojim se od potrošača zahteva da oceni koliko mu se svaki od proizvoda ponaosob dopada. Dakle, moguće je izvesti redosled preferencija pojedinca, a da se pri tom i saznaju kvalitativni nivoi preferencija tog pojedinca za svaki proizvod, kao i približnu razliku između preferencija.

Nakon što funkcionalne i psihološke performanse proizvoda zadovolje menadžment kompanije, tada proizvod ulazi u fazu kada treba da dobije pakovanje i naziv brenda, kao i da se testira na tržištu. Ovo se vrši tako što se proizvod uvodi u autentično okruženje kako bi kompanija došla do spoznaje koliko je tržište veliko, kao i kako potrošači reaguju na rukovanje i korišćenje proizvoda. Testiranje tržišta omogućava

kompaniji dobijanje bitnih informacija kao što su informacije o kupcima, dilerima, efektivnosti marketing programa i tržišnom potencijalu.

Kada je reč o testiranju tržišta potrošnih dobara tada kompanije procenjuje četiri varijable, a to su: proba, prva ponovljena kupovina, usvajanje i učestalost kupovine. Međutim, prema Kotleru, četiri osnovna metoda za testiranje tržišta potrošnih dobara su: istraživanje zasnovano na talasima prodaje, simulirani marketing test, kontrolisani marketing test i test tržišta (Ibidem, str. 654).

Istraživanje zasnovano na talasima prodaje – ovo istraživanje podrazumeva da se potrošačima ponovo nudi onaj proizvod koji su oni na početku probali besplatno, ili konkurentski proizvod po nešto nižoj ceni. Proizvod se potrošačima može ponovo ponuditi od tri do pet puta, što predstavlja talase prodaje, i pri tome kompanija beleži koliko potrošača je ponovo odabralo proizvod, kao i nivo njihovog zadovoljstva proizvodom.

Simulirani marketing test – ovaj test predstavlja pronalaženje 30 do 40 kvalifikovanih kupaca kojima se postavljaju pitanja koja se odnose na njihove preferencije u određenoj kategoriji proizvoda. Zatim se tim kupcima predstavljaju kao poznati, tako i novi reklamni spotovi i štampane reklame. Nakon toga kupci od kompanije dobijaju nešto novca, a zatim bivaju pozvani u prodavnicu u kojoj mogu da kupe bilo koji artikal, i tada kompanija beleži koliko kupaca kupuje novi proizvod, a koliko kupaca kupuje konkurentski proizvod, i na taj način kompanija dobija meru relativne efikasnosti reklame i to u odnosu na konkurente.

Kontrolisani marketing test – kompanije koje obavljaju ovu vrstu testiranja određuju panel prodavnica koje će za određenu nadoknadu držati nove proizvode. Kompanija navodi broj prodavnica i geografske lokacije koje bi želela da testira, dok kompanija koja obavlja istraživanje isporučuje taj proizvod prodavnicama, i zatim kontroliše broj susreta sa proizvodom, promociju na mestima kupovine, kao i formiranje cene.

Test tržišta – ova vrsta testiranja smatra se najboljom jer podrazumeva usmeravanje proizvoda na sva test tržišta. Dakle, u ovom slučaju kompanija bira nekoliko gradova, dok prodajna sila ubeđuje druge kompanije – kupce da kupe određeni proizvod. Kompanija pokreće propagandu i promotivnu kampanju koja je slična onoj koja se koristi kada je u pitanju nacionalni marketing. Ova vrsta testiranja takođe omogućava i testiranje uticaja alternativnih marketing planova, jer različiti gradovi imaju različit marketing program.

3.4 Komercijalizacija proizvoda

Za konačni uspeh inovacije, najvažnija je njena komercijalizacija, odnosno verifikacija inovacije na tržištu. U ovoj fazi kompanija određuje da li ideja o proizvodu može da postane tehnički izvodljiv i komercijalno isplativ proizvod. Postoje brojne odluke koje preduzeća donose prilikom komercijalizacije proizvoda, kao što su odluke vezane za: kupce, tržišta, konkurenciju, proizvodnju, partnere, ulagače i druge. Postupak i redosled donošenja odluka nisu zvanično propisani, a neke od najznačajnijih su: (Golob, 2009., str. 92)

- Izbor početnog tržišta/kupaca – osnovni zadatak preduzeća je da se odluči šta neće proizvoditi, odnosno koja tržišta i kupce neće osvajati, i ta odluka zatim usmerava mogućnosti komercijalizacije, ali i skraćuje proces razvoja, jer je za zadovoljenje užeg segmenta kupaca dovoljan i jednostavniji proizvod, sa manje mogućnosti.
- Izbor ponude vrednosti – preduzeća se odlučuju da li će njihova ponuda vrednosti biti za postojeće kupce, koji čine glavno tržište, ili za neke druge, marginalne kupce koji troše malo ili još nisu postali kupci. Ono što preduzeća nude na tržištu nije samo posledica želja kupaca. Određeno preduzeće na tržištu nije samo, ponuda tog preduzeća se ocenjuje kroz ponudu i delovanje konkurencije, kako direktne tako i indirektne.
- Procena vlastitih mogućnosti – da li je neka ideja moguća ili nemoguća ne zavisi od same ideje, već od mogućnosti onoga koji tu ideju sprovodi u delo. Kada preduzeće odabere kupce, donese odluku o ponudi vrednosti i kako će nadmašiti konkurenciju, tada je vreme i da procene svoje mogućnosti. Cilj razumevanja vlastitih mogućnosti i nemogućnosti nije odustajanje kada preduzeće identifikuje prve nemogućnosti, već su upravo te identifikovane nemogućnosti prvi korak ka stvaranju novih načina poslovanja.

- Izbor načina zarade – ovo nije samo odluka o načinu zarade i udelu u zaradi, već je ovo često i odluka o kontroli inovacije. Zarada od patenta je relativno laka, ali i ograničena. Zadržavanjem kontrole, kao i sudelovanjem u stvaranju konačnog proizvoda i njegovoj komercijalizaciji, rizik od neuspeha je puno veći, ali je veća i nagrada za uspeh.
- Identifikovanje saveznika i protivnika – ovo je veoma važna odluka koju preduzeće donosi, jer često se dešava da očigledni saveznici na tržištu budu upravo suprotno, odnosno prikriveni protivnici koji žele da uspore ili onemoguće pojavu inovacije. Inovacije uvek za posledicu imaju i promenu odnosa snaga na tržištu kao i preraspodelu zarada. Za donošenje ove odluke potrebno je dobro poznavanje tržišta, prisutnih odnosa i sistema stvaranja vrednosti.
- Odluka o implementaciji – ovde je reč o pretpostavljanju načina implementacije: razvoja i komercijalizacije, dakle svega što je potrebno kako bi se inovacija materijalizovala, pa potom ispitala, proizvela, distribuirala, prodala, naplatila, održala, itd.

Kompanija se suočava sa najvećim troškovima kada započne proces komercijalizacije. Naime, kompanija tada mora da ugovori proizvodnju ili da kupi ili iznajmi celokupan proizvodni pogon, a pri tom veličina pogona predstavlja veoma bitnu odluku. Drugi veliki trošak predstavlja marketing. Kompanija troši mnogo novca na oglašavanje, promociju, i ostale vidove komunikacije kako bi se novi proizvod uveo na nacionalno tržište. Veoma bitna odluka koju kompanija treba da donese odnosi se na vreme ulaska na tržište. Naime, vreme ulaska na tržište je od suštinske važnosti kada se novi proizvod komercijalizuje. Kompanija na raspolaganju ima tri mogućnosti: (Kotler & Keller, 2006., str. 656)

- Rani ulazak – kompanija koja na tržište uđe prva, često ostvaruje prednosti tako što pridobija ključne distributere i kupce, i ostvaruje liderstvo. Međutim, ukoliko se ulazak proizvoda na tržište ubrza, a da pri tom nisu otklonjeni njegovi nedostaci, takav raniji ulazak može biti koban;
- Paralelni ulazak na tržište – kompanija može da uskladi svoj ulazak na tržište tako da se on desi istovremeno kada i ulazak konkurenata. Dešava se da tržište više obrati pažnju kada dve kompanije propagiraju novi proizvod;
- Kasni ulazak – kompanija može da odgodi lansiranje tako da se ono desi nakon što konkurent uđe na tržište. Konkurent snosi troškove edukacije troškova. Njegov proizvod može da pokaže manjkavosti koje kompanija koja kasnije stupa na tržište može na vreme da izbegne. Kompanija koja na tržište ulazi kasnije može i da sazna veličinu samog tržišta.

Odluka o vremenu ulaska na tržište zahteva davanje odgovora i na nekoliko dodatnih pitanja. Na primer, ako proizvod zamenjuje stari proizvod, tada kompanija može da odgodi njegovo uvođenje sve dok se ne smanje zalihe starog proizvoda; ili, ako se radi o sezonskom proizvodu, tada kompanija može da odgodi njegovo uvođenje sve do odgovarajuće sezone. Druga, takođe veoma bitna odluka odnosi se na geografsku strategiju, dakle kompanija odlučuje da li će novi proizvod lansirati na jednoj lokaciji, u jednom regionu, nekoliko regiona, na nacionalnom ili međunarodnom tržištu i drugo.

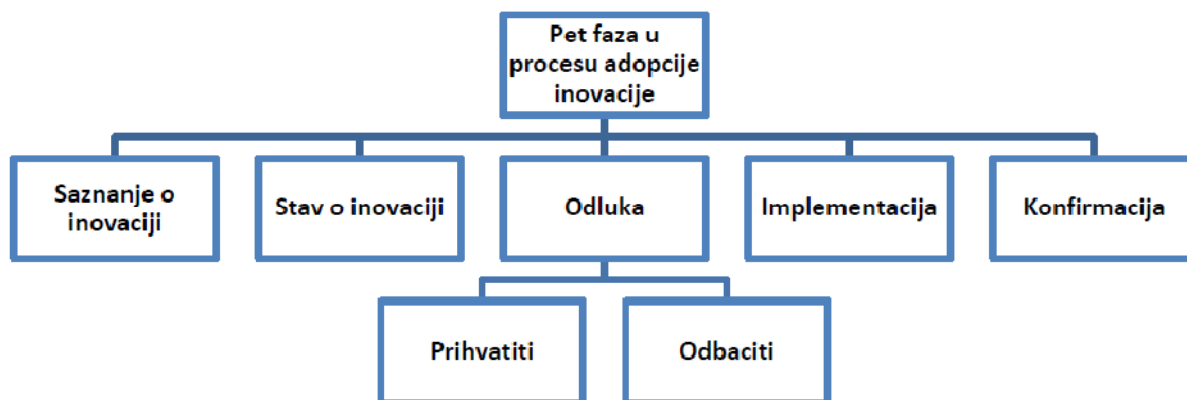
4 Adopcija inovacije

Adopcija predstavlja usvajanje odnosno prihvatanje konkretne inovacije. Adopcija se odnosi na ličnu odluku potencijalnog kupca, i ovaj proces je ujedno i povezan sa procesom stvaranja lojalnosti kupaca datom proizvodu. Dakle, usvajanje inovacije podrazumeva odluku pojedinca da postane redovan korisnik određenog proizvoda. Proces adopcije inovacije obuhvata pet osnovnih faza, to su:

- Saznanje o inovaciji – u ovoj fazi pojedinci su prvi izloženi inovacijama, ali nemaju informacije o tim inovacijama. Tokom ove faze procesa adopcije pojedinci nisu inspirisani da pronađu više informacija o inovacijama;
- Pristup odnosno stav o inovaciji – u ovoj fazi pojedinci postaju zainteresovani za inovaciju i aktivno traže informacije o njoj;
- Odluka – u ovoj fazi se sagledava koncept inovacije, kao i prednosti i nedostatke inovacije, i na osnovu toga se donosi odluka o prihvatanju ili odbacivanju date inovacije ;

- Implementacija – u ovoj fazi pojedinci koriste inovacije u raznim situacijama, određuju korisnost inovacija i traže dodatne informacije o njima;
- Konfirmacija – u ovoj fazi pojedinci finaliziraju svoju odluku o nastavku korišćenja inovacije.

SLIKA 2. PET FAZA U PROCESU ADOPCIJE INOVACIJE



Izvor: Wikipedija (2010.)

Kada je reč o merenju adopcije inovacije, koriste se dve osnovne mere, to su:

- Apsolutne mere (koje predstavljaju ukupan broj inovacija implementiranih u preduzeću), ili relativne mere (koje predstavljaju odnos broja usvojenih inovacija i broja mogućih inovacija);
- Vreme koje je potrebno za adopciju inovacije.

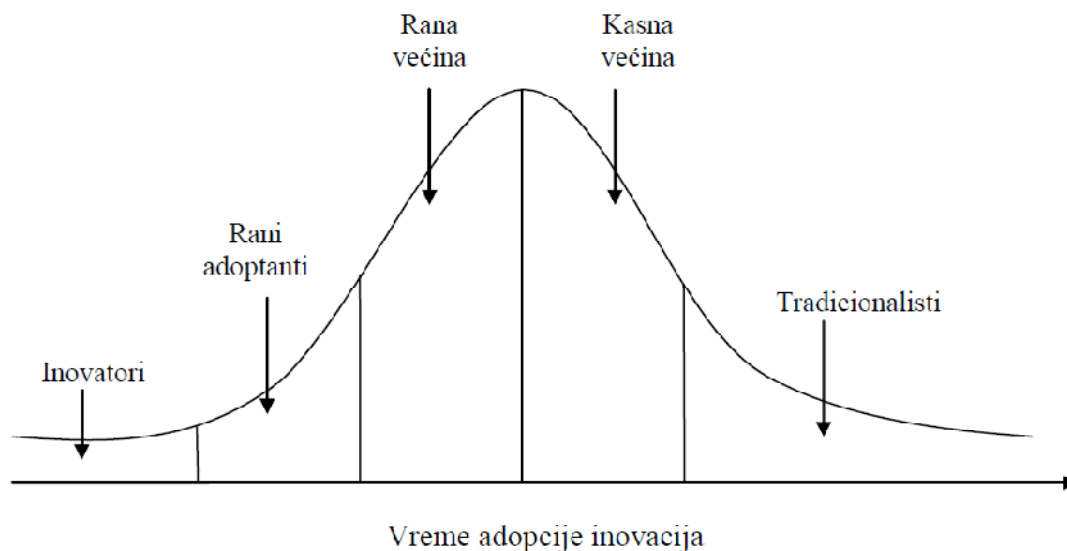
Da bi mera adopcije bila što objektivnija potrebno je identifikovati što veći broj relevantnih atributa inovacije, što podrazumeva identifikaciju relevantnih inovacija, zatim identifikaciju ključnih atributa inovacije, određivanje skale ocenjivanja vrednosti atributa, dodeljivanje pojedinačnih ocena, kao i određivanje srednje vrednosti ocena za inovaciju. Inovacija predstavlja svaki proizvod ili uslugu koja se percipira kao nova, a da bi se inovacije raširile u društvenom sistemu potrebno je određeno vreme. Proces prihvatanja inovacija od strane kupaca prolazi kroz sledećih pet faza: (Stošić, 2007., str. 74)

- Svesnost – kupci postaju svesni inovacije, ali nemaju dovoljno informacija;
- Zainteresovanost – kupci traže informacije o inovacijama;
- Evluacija – kupci odlučuju da li da nabave inovirani proizvod /uslugu;
- Proba – kupci nabavljaju inovirani proizvod, kako bi se uverili da li treba da ga koriste;
- Adopcija – kupci postaju redovni korisnici inoviranog proizvoda/usluge.

Tokom procesa adopcije proizvoda, izdvaja se nekoliko osnovnih karakteristika, a to su: razlike u individualnoj spremnosti na probu novih proizvoda, lični uticaj, različite stope usvajanja, i razlike u spremnosti organizacija da probaju nove proizvode.

Kada je reč o spremnosti na probu novih proizvoda jedan od najznačajnijih kriterijuma kojim se meri stepen adopcije je tzv. kriva adopcije. Ova kriva ljude deli prema stepenu usvajanja na segmente u koje spadaju: inovatori, rani adoptanti, rana većina, kasna većina i tradicionalisti. Pripadnici ovih grupa međusobno se razlikuju prema vrednosnim orijentacijama i motivima za usvajanje ili odbijanje novog proizvoda.

SLIKA 3. KRIVA ADOPCIJE



Izvor: Stošić (2007., str. 75)

Inovatori – takođe se nazivaju i tehnološki entuzijasti. Ono što je karakteristično za ovu grupu kupaca je njihova spremnost da prihvate svaku inovaciju u određenoj oblasti njihovog interesovanja. Oni najčešće imaju potrebe koje većina korisnika na tržištu još nema i oni su prvi korisnici inovacije. Skloni su rizičnim poduhvatima i uživaju da se bave novim proizvodima i ovladaju njima. Ova grupa kupaca predstavlja tzv. "čuvare vrata" ostatka životnog ciklusa inovacije.

Rani usvajači – vizionari. Ovde spadaju oni kupci koji imaju sposobnost da prepoznaju šanse koje nude novi proizvodi. Ova grupa kupaca se bori za promenu i želi da je iskoristi, i stoga predstavlja ključni segment prodora u poslovanju. Oni tragaju za novim tehnologijama kako bi sebi obezbedili značajnu konkurentsku prednost.

Rana većina – ova grupa kupaca se naziva još i pragmanisti, i oni čine glavno tržište. Oni predstavljaju veliki deo populacije i oni se za inovaciju odlučuju tek kada su koristi od te inovacije dokazane u praksi i kada je rizik koji ona nosi prihvatljiv. Ovi kupci

najčešće kupuju od vodeće firme u datoj oblasti i najveći značaj pridaju efikasnom rešavanju poslovnih problema.

Kasna većina – konzervativci. Takođe, ova grupa kupaca predstavlja veliki deo populacije koji inovaciju prihvataju tek kada ju je većina već testirala i prihvatila. Neke od ključnih karakteristika ovog tržišnog segmenta su: osetljivost na cenu, zahtevnost, slabo poznavanje tehnologije kao i potreba za servisom i osiguranjem.

Tradicionalisti – skeptici. Ovaj tržišni segment karakteriše otpor prema promenama, koji pokazuje spremnost usvajanja inovacije samo u slučaju ako ne postoji alternativa.

Lični uticaj predstavlja uticaj koji ima jedna osoba na stav ili verovatnoću kupovine druge osobe. Značaj ličnog uticaja veoma varira u zavisnosti od situacije, i kod pojedinih osoba je veći nego kod drugih. Na primer, u fazi evaluacije je lični uticaj mnogo značajniji nego u ostalim fazama procesa usvajanja. Lični uticaj je veoma važan kada su u pitanju rizične situacije, i daleko je veći kod kasnih nego kod ranih prihvatilaca. Kada je reč o karakteristikama inovacija može se reći da pojedini proizvodi odmah skreću pažnju potrošača, dok je nekim proizvodima potrebno više vremena da bi bili prihvaćeni od strane potrošača, na primer, nekim inovacijama kao što su mobilni telefoni je potrebno svega nekoliko godina kako bi bili široko prihvaćeni, dok je nekim drugim idejama, kao što je metrički sistem ili upotreba sigurnosnog pojasa u automobilima, potrebno znatno više vremena kako bi bile prihvaćene. Neke od osnovnih karakteristika inovacija koje utiču na stopu usvajanja su: relativna prednost, kompatibilnost, složenost, deljivost i komunikativnost. (Rogres, 1995., str. 15)

5 Zaključak

Značaj inovativnosti u okviru preduzeća se ogleda u tome što ona omogućava preduzećima da prestignu konkurenciju sa novim ili poboljšanim proizvodima, diversifikovanim proizvodnim linijama, i generalno prošire raspon aktivnosti preduzeća, a sve to u korist postizanja značajnih kompetitivnih prednosti. Definisanje problema zavisi od tržišnih informacija, prvenstveno onih koje se odnose na probleme i potrebe potrošača. Ove potrebe mogu biti nove ili već postojeće, mogu biti nezadovoljene i neadekvatno ili neefikasno zadovoljene. U nekim slučajevima potrebe potrošača mogu biti okrenute ka budućnosti, i one se javljaju samo kada neka nova tehnička dostignuća, novi projekat ili nova ideja privuku pažnju potencijalnih potrošača. U svakom slučaju, inovacije moraju biti integrisane sa marketingom, kako bi se obezbedila određena kompetitivna prednost.

Može se zaključiti da, što je veći intenzitet orijentacije prema potrošačima, to je i preduzeće sklonije dopunjavanju svojih postojećih linija proizvoda novim proizvodima. Danas su potrošači veoma dobro informisani i mnogo zahtevniji nego ranije, i stoga je odgovornost prema potrebama potrošača, kao i prema promenama na tržištu, postala veoma važan faktor uspeha preduzeća. Dakle, preduzeća koja su orijentisana prema potrošačima kontinuirano modifikuju svoje proizvode i uvode nove proizvode. Veoma je bitno istaknuti važnost tumačenja i korišćenja informacija dobijenih praćenjem konkurencije, jer saznanje o tome kako se ponašaju konkurenti i sagledavanje njihovih aktivnosti može se upotrebiti za brzo kopiranje istih, što predstavlja jednostavan način odgovora na aktivnosti konkurencije. Dakle, ako je preduzeću u interesu da bude sledbenik na tržištu, onda će se na temelju informacija o aktivnostima konkurenata donositi odluke o uvođenju novih proizvoda koji nisu ništa drugo nego kopija onoga što su konkurenti već pre ponudili. Međutim, na temelju istih informacija preduzeće se može odlučiti upravo na preduzimanje aktivnosti suprotnih od onih koje sprovodi konkurencija. Na taj način će ili dostići ili održati poziciju tržišnog lidera.

Na kraju, možemo zaključiti da razvoj i implementacija tržišno orijentisanih strategija pozitivno utiču na inovativnost preduzeća, a samim tim i na postizanje boljih poslovnih rezultata. Dakle, preduzeća bi u budućnosti svakako trebalo da se fokusiraju na sagledavanje potreba svojih potrošača, kao i na praćenje aktivnosti konkurencije, kako bi obezbedili što bolje inovacione performanse i ostvarili bolje poslovne rezultate.

6 Literatura

- Andreasen A.R., 1994. *Social Marketing: Its Definition and Domain*. Journal of public Policy and Marketing, San Francisco.
- GfK , Hrvatska, Innovations, 2010. http://www.gfk.hr/about_us/innovations/index.en.html Preuzeto 21. 04. 2014.
- Golob, B., 2009. *Inovacija od ideje do tržišta*. Rijeka: 92.
- Holt, K., 2002. "Market oriented product innovation – A key to survival in the Third Millennium", Kluwer Academic Publishers, Boston: 6.
- Kotler, P. & Keller K.L. 2006. *Marketing menadžment*. Data Status, Beograd.
- Pavitt K. 1999. *Technology Management and Systems of Innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Rogers, E. M. 1995. *Diffusion of innovations*. The free press, New York: 15.
- Schrage, M., 2010. *Innovation-customer acceptance & return on investment*. Leigh Bureau Ltd. <http://www.leighbureau.com/speaker.asp?id=168> . Preuzeto 01.06.2013.
- Stošić, B. 2007. *Menadžment inovacija, ekspertni sistemi, modeli i metodi*. Beograd: 74.
- Strecker N. 2007. *Innovation strategy and firm performance*. Austrija.
- Todorović J., Đuričin D. & Janošević S. 2003. *Strategijski menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Wikipedia, 2010., http://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations . Preuzeto 19.05.2014.

EFEKTI AKTIVNOSTI UNAPREĐENJA PRODAJE PRILIKOM ULASKA POZNATOG BRENDA NA NOVO TRŽIŠTE

Effects Of Sales Promotion Activities Upon Entering The Famous Brand In A New Market

Mirjana Milovanović

Doktorant na Univerzitetu „Metropolitan“, Fakultet za menadžment

Tadeuša Košćuška 63, 11000 Beograd

Telefon: ++387 65 644 135, E-mail: mirjana.milovanovic.1757@metropolitan.ac.rs

Nenad Perić

Univerzitet „Metropolitan“, Fakultet za menadžment

Tadeuša Košćuška 63, 11000 Beograd

E-mail: nenad.peric@metropolitan.ac.rs

Sažetak

Istraživanja su pokazala da je uspeh u pozicioniranju brenda na tržištu, posledica konkretnog i ciljnog fokusiranja na određeni proizvod ili uslugu. Proizvod ili usluga moraju biti jasno izdvojeni u svesti krajnjeg kupca, u ovom slučaju nezavisnih autoservisera, podsećajući ih u svakom trenutku na svoje postojanje i tako predstavljajući njihov prvi izbor. U vremenu recesije, veoma je važno sačuvati svakog krajnjeg kupca, a poseban izazov je “osvajanje” novih kupaca, na postojećim, ali i novim tržištima. U ovom radu će biti govora o aktivnostima unapređenja prodaje prilikom ulaska indetifikovanog brenda “AM” (Auto Milovanović, d.o.o) na novo tržište. Hipoteze koje će biti dokazane vezane su za značaj edukativno-zabavnih manifestacija, u cilju unapređenja prodaje, zatim za efekte oglašavanja na području nekih delova Republike Srpske, te Bosne i Hercegovine, i prepoznavanje istih na novim tržištima, a vezane su i za spremnost ulaganja nezavisnih autoservisera u novu servisnu opremu, u odnosu na starosnu dob. Hipoteze su dokazivane po razinama spoznaje, dakle prvo generalna, a potom i kolateralne hipoteze. Koristeći plan uzorkovanja, definisana je ciljna populacija, a to su nezavisni autoserviseri, koji deluju na području opštine Doboj (BiH), a ispitanici, njih 66 su kontaktirani upitnikom, koji su sami popunjavali odmah po primitku na završetku oficijelnog dela edukativne manifestacije “AM Doboj 2013”. Metode statističke obrade podataka su deskriptivna analiza i Hi-kvadrat test.

Evalvacijom dobijenih podataka i praćenjem ukupnih prihoda, zaključuje se da su nezavisni autoserviseri, nakon edukativno-zabavne manifestacije, počeli koristiti sve do tada nepoznate pogodnosti, koje im je firma “AM” nudila. Važno je napomenuti da su ispitanici, nezavisni autoserviseri, pristigli iz 14 različitih mjesta regije Doboj, te da su na pitanja, koja su bila vezana za unapređenje prodaje, te uslugu i kvalitet, pozitivno odgovarali u skoro 100% slučajeva.

Ključne reči: unapređenje prodaje, brend, nezavisni autoserviseri, edukativno-zabavna manifestacija, statistička obrada podataka

JEL klasifikacija: M31

Summary

Research has shown that the success of the brand positioning in the market is the consequence of a specific targeting and focusing on a particular product or service. The product or service must be clearly separated in the mind of the final user, in this case- the independent car dealers, reminding them at every moment of their existence, thus presenting their first choice. In times of recession, it is very important to retain every final user. It is a challenge to "conquer" new customers in existing and

new markets. This paper will discuss the effects of integrated marketing communications when entering identified brand name to the new markets. The hypotheses to be proven are related to the importance of educational and entertainment events for improving sales. They are also related to the effects of advertising in some parts of the Republic of Srpska and Bosnia and Herzegovina, recognizing them in new markets and to independent automotive technician's willingness of investing in the new service equipment related to age. Hypotheses were detected by the levels of knowledge which means the general ones first and the collateral hypotheses as the second ones. Using a sampling plan, defined the target populations that are independent automotive technician acting within the municipalities of Doboj (BiH), and the participants, 66 of them were contacted questionnaire, which are filled immediately upon receipt at the end of the official part of the educational event "AM Doboj 2013". Methods of statistic data processing (SDP) were the descriptive analysis and Chi-square test. After evaluating the data and monitoring of total revenue, the conclusion is that the independent automotive technician, after an educational and entertaining events, began using all previously unknown benefits to their company "AM" offers. It is important to mention that, independent automotive technician, came from 14 different regions of Doboj, and the questions that were related to sales promotion, and good service and quality, in 100% of cases responded positively.

Keywords: sales promotion, brand, independent automotive technician, educational and entertainment events, statistic data processing (SDP).

1 Uvod

Razmatrajući "22 nepromjenljiva zakona brendinga" može se zaključiti da se sam proces brendinga treba desiti u svesti krajnjih potrošača. [Ries and Ries, 1998.] Brending jeste psihološka kategorija, jer je danas u marketingu pre svega važno da se poznaju ljudske emocionalne želje i potrebe. Neki smatraju da brending nije ništa drugo nego svojevrsna predprodaja proizvoda i usluga. Uvažavajući sva "22 nepromjenljiva zakona brendinga", izvlači se zaključak da prvo treba napraviti ozbiljnu, odnosno veliku reklamnu kampanju, kako bi se novi proizvod predstavio na tržištu, a da se onda, poštujući "Zakon reklame", nastavi kontinuirano oglašavanje. Ne treba zaboraviti da je jedna od funkcija oglašavanja i podsećanje potrošača na proizvod. Kada uspemo da svoj proizvod izdiferenciramo od ostalih "istih" proizvoda na tržištu i da ga, kao takvog, možemo i održati, onda se može smatrati da smo uspješni u brendingu. I sam Martin Lindstrom, tzv. „branding guru“, autor knjiga o savremenom marketingu i neuromarketingu, kao što su "Kupologija" i "Brand sense" (kod nas preveden kao "Osećaj za brend") potvrđuje činjenicu da je percepcija brenda u svesti potrošača. Ta percepcija se kreira kroz iskustvo, koje oni imaju sa vašim proizvodom ili uslugom. Što se više čula angažuje u kreiranju tog iskustva, utoliko je i brend snažniji. [Lindstrom, 2009]

U ovom radu će se razmatrati poslovanje firme „Auto Milovanović“ d.o.o. iz Banja Luke, koja se bavi prodajom auto delova za sva evropska, japanska i korejska vozila. Kompanija „AM Group“, u čijem sastavu deluju: "Lukeno autodelovi" - Srbija, "Lukeno avtodelovi" - Makedonija, te "Auto Milovanović" – BiH, jedna je od vodećih trgovačkih kompanija u ovoj delatnosti, koja je za 14 godina postojanja izlagala na vodećim sajmovima automobilske industrije, kako u regionu, tako i u svetu. Godinama se ulažu obimni naponi, kako bi se vlastiti brendovi, ali i sama kompanija, predstavila u najboljem svetlu, a na području BiH za sada posluje šest maloprodaja i jedna veleprodaja autodelova i prateće opreme. Direktni su uvoznici i distributeri svetskih poznatih brendova auto delova ("Febi", "Bilstein", "Blue Print", "Elf", "Castrol", "Mapco" i dr.), ali i vlastitih brendova auto delova ("AC Power", "Kular", "Vector", "Rubby", "Topam" i dr.). Vrednujući brend, po Modelu Aaker (kategorije aktive su: lojalnost brendu, svest o brendu, percipirani kvalitet, asocijacije brenda i ostala vlasnička imovina), pristupilo se širenju lanca maloprodajnih objekata prvo prema Posavini (Modriča, Republika, Srpska), pa potom prema severnom delu BiH (Doboj, Republika Srpska).

Ovim radom će se predstaviti pojedine integrisane marketinške komunikacije, koje su korištene kod „osvajanja“ novog tržišta – regije Doboj, te njihovi efekti. Poseban akcenat će se staviti na organizovanje edukativno-zabavnih manifestacija za krajnje kupce, kao važan deo unapređenja prodaje.

2 Unapređenje prodaje

Unapređenja prodaje najbolje funkcionišu, kada se pomoću njih privuku kupci konkurenata. Ukoliko proizvod kompanije nije superioran, postoji velika verovatnoća da će se učešće brenda vratiti na nivo koji je imao pre promocije.

Vodeći računa o unapređenju prodaje, koje je organizovano od strane maloprodavaca, detaljno su se istraživali izbori instrumenata unapređenja prodaje. Zaključak je da su najefikasniji instrumenti u komunikaciji sa krajnjim ciljanim kupcima – autoserviserima: privilege-loyalty kartice (-20%), ponude refundiranja gotovine, premije i programi učestalog kupovanja, vezane i unakrsne promocije, edukativno-zabavne manifestacije, te nagrade. Poznato je da je unapređenje prodaje najefektivnije onda kada se koristi zajedno sa oglašavanjem (Kotler& Keller, 2006, str. 588). Izoštravajući fokus grupe, u okviru kategorije autoservisera, posebno se pristupilo najbolje kotiranim nezavisnim autoserviserima, kako bi se maksimizirala buduća saradnja (žiralo kupovanje, beskamatno kreditiranje, potpisivanje godišnjih poslovnih ugovora, podsticajni govori za servisnu opremu).

Promovisanje sopstvenih brendova, te ulaganje u sponzorisanje istih, omogućiće i dalje poslovanje uz ostvarivanje niže cene uz veću profitnu maržu. Nakon detaljne procene snaga firme, te njenih slabosti, opasnosti i šansi (SWOT analiza), pristupilo se izboru marketing, odnosno tržišnih šansi, a to je da se ponudi postojeća usluga, ali na bolji način (dostava kupljene robe, beskamatno kreditiranje sa firmama, s kojima je potpisan ugovor, konstante akcijske prodaje sezonske robe i sl.)

3 O brendu

Najčešće korišteni oblici marketinške komunikacije u kreiranju imidža su [Kesić, 2003, str. 104]

- Institucijsko oglašavanje ili oglašavanje proizvoda
- Odnosi s javnošću
- Publicitet
- Unapređenje prodaje
- Lična prodaja (ili drugi lični kontakti)

Snaga brenda, po definiciji, predstavlja prednosti i dominaciju naše pred ostalim konkurentskim brendovima, a ključni elementi snage brenda su: nivo upoznatosti sa brendom, nasleđe brenda i lojalnost brendu. Kada se govori o „upoznatosti sa brendom“, tu razlikujemo dva nivoa i to: trenutana upoznatost, kada se krajnji kupac priseća brenda već na prvi pomen proizvoda ili usluga (u ovom slučaju prodaja autodelova i prateće opreme), te potpomognuta upoznatost, kada se pojedinim komunikacijskim elementima kupcu pomaže da se priseti brenda. Posebno je interesantno bilo saznati koliko se često i lako kupci sete ovog brenda prilikom kupovine, pa je jedno od pitanja u upitniku bilo vezano za istaknutost brenda.

Snaga brenda se sastoji od četiri osnovna elementa [Kotler& Pfoertsch, 2006, str. 166]:

- *Dominantnost brenda* - uticaj ili dominantnost koju brend ima nad kategorijom proizvoda ili određenog tržišta, što je više od samog udela na tržištu
- *Protezanje brenda* - protezanje brenda je domet koji je brend dostigao u prošlosti ili će tek postići u budućnosti (pogotovo izvan prvobitne kategorije)
- *Pokrivenost brenda* - širina koju je brend dostigao u smislu raspona godina, tipova kupaca međunarodnog širenja.
- *Lojalnost brendu* - stepen posvećenosti koji je brend postigao u svojoj bazi kupaca i izvan nje. Sastoji se od bliskosti, intimnosti i lojalnosti, koju kupci osećaju prema brendu.

SLIKA 1. KREIRANJE SNAGE BREND



Izvor. Kotler & Pfoertsch, 2006, str. 165

4 Hipoteze

Postavljena je jedna hipoteza vezana za značaj edukativno-zabavnih manifestacija, kao veoma važnog dela unapređenja prodaje i samih IMK. Druga hipoteza je vezana za efekte reklamnih poruka (radio džinglovi, flajeri i bilbordi), te identifikovanjima istih od strane krajnjeg kupca (auto serviseri, odnosno ispitanici), a treća hipoteza se bavi starosnom dobi nezavisnih autoserviseri i njihovom spremnosti za ulaganje u novu servisnu opremu.

H1: Edukativno-zabavne manifestacije, kao deo unapređenja prodaje, nisu neophodne kod ulaska poznatog brenda na novo tržište.

H2: Postoje razlike između ispitanika, koji su već bili upoznati sa brendom koji ulazi na njihovo tržište, u odnosu na one koji za isti nisu čuli, kada se govori o identifikovanju reklamnih poruka, koje su emitovane putem radio stanica, ali i flajera, te bilborda.

H3: Postoje razlike u starosnoj dobi ispitanika (nezavisnih autoserviseri), kada se govori o spremnosti za ulaganje u novu servisnu opremu.

5 Metodologija istraživanja

U efikasnom marketinškom istraživanju, koriste se principi naučnog metoda, koje podrazumevaju pažljivo posmatranje, formulisanje hipoteza, predviđanje i testiranje, uključujući i zdrav skepticizam marketing istraživača, ali i etički marketing (stoga je u zaglavlju upitnika navedeno je u koje svrhe će se isti koristiti).

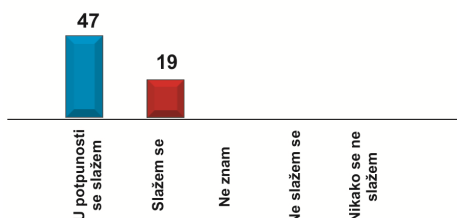
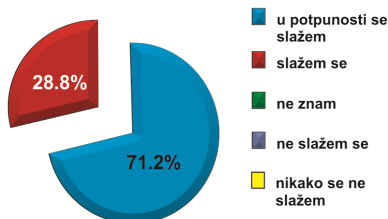
Koristeći plan uzorkovanja, definisana je ciljna populacija, a to su nezavisni autoserviseri koji deluju na području opštine Doboj (BiH), a ispitanici su kontaktirani upitnikom, koji su sami popunjavali odmah po primitku na završetku oficijelnog dela edukativne manifestacije "AM Doboj 2013". Istraživanje je realizovano 13.04.2013. godine od strane autora ovog rada. Ukupni posmatrani period je od otvaranja poslovnice 18.03.2013. do 09.05.2013. Hipoteze su dokazivane po razinama spoznaje, a od metoda statističke obrade podataka, korištene su deskriptivna analiza i Hi-kvadrat test.

6 Rezultati istraživanja

Analizirajući deo „D“ upitnika, koji se bavi „unapređenjem prodaje“, svi prisutni su se složili da je Privilege kartica (Loyalty card), koja im obezbeđuje kupovinu sa -20% popusta, dobar način da se uštedi, te da su edukaciono-zabavne manifestacije, koje organizuje firma AM značajne za unapređenje zajedničke saradnje (71.2% „u potpunosti se slažem“ i 28.8% „slažem se“).

TABELA 1. PITANJE 19. OVAKVE EDUKACIONE MANIFESTACIJE, KOJE ORGANIZUJE FIRMA „AUTO MILOVANOVIC“, ZNAČAJNE SU ZA UNAPREĐENJE UZAJAMNE SARADNJE?

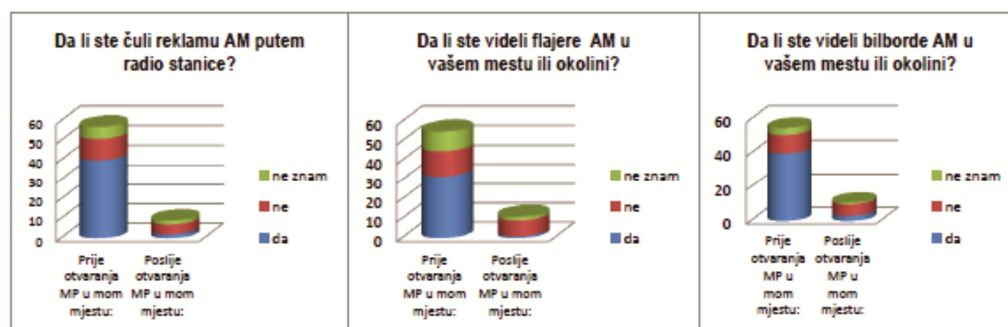
ODGOVORI	U potpunosti se slažem	Slažem se	Ne znam	Ne slažem se	Nikako se ne slažem	UKUPNO
N	47	19	0	0	0	66
%	71.2	28.8	0	0	0	100



Prema rezultatima ovog istraživanja 83% ispitanika je za firmu AM čulo pre otvaranja maloprodajnog (MP) objekta u Doboju, što se može opravdati globalno medijskom kampanjom na entitetskim i regionalnim radio i tv stanicama, čija pokrivenost signalom obuhvata i samu regiju Doboju. U prilog ovome govori i činjenica da se 64% njih izjasnilo da je čulo radijsku reklamu AM, 12% ispitanika ne zna da li je čulo istu, dok se 24% izjasnilo da je nije čulo. Tačno 50% ispitanika je potvrdilo da je videlo flajere AM u svom mestu ili okolini, dok je 65% videlo bilborde. Segmentirajući fokus grupu na one koji su čuli za firmu AM pre, odnosno posle otvaranja MP u njihovom mestu, sa efektima radio oglašavanja, flajerima i bilbordima, dobijeni su sledeći rezultati.

TABELA 2. „UKRŠTANJE“ ISPITANIKA KOJI SU ČULI ZA FIRMU AM PRE, ODNOSNO POSLE OTVARANJA MP U NJIHOVOM MESTU, SA EFEKTIMA RADIO OGLAŠAVANJA, FLAJERIMA I BILBORDIMA

Pitanja			Da li ste čuli reklamu AM putem radio stanice?			TOTAL	Da li ste videli flajere AM u vašem mestu ili okolini?			TOTAL	Da li ste videli bilborde AM u vašem mestu ili okolini?			TOTAL
Odgovori			da	ne	ne znam		da	ne	ne znam		da	ne	ne znam	
Za firmu AM sam čuo:	Pre otvaranja MP u mom mestu:	N	40	11	6	57	32	13	10	55	40	11	4	55
		%	95.2	68.8	75	86.4	97	61.9	83.3	83.3	93	61.1	80	83.3
	Posle otvaranja MP u mom mestu:	N	2	5	2	9	1	8	2	11	3	7	1	11
		%	4.8	31.2	25	13.6	3	38.1	16.7	16.7	7	38.9	20	16.7
TOTAL		N	42	16	8	66	33	21	12	66	43	18	5	66
		%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100



Prepoznavanje brenda, koji je bio oglašavan na regionalnim radio i tv stanicama, te u printanim medijima, te „upoznatost s brendom“, dokazana je u čak 95,2% slučajeva, kada je reč o onim ispitanicima, koji su čuli za brend AM pre otvaranja MP u njihovom mestu, a koji su reklamu čuli putem radio stanica, te u 97% slučajeva, koji su videli flajere u svom mestu pre otvaranje MP, ali i 93% slučajeva koji su videli najavne bilborde, te ih identifikovali sa brand name-om. Dakle, analizirajući rezultate dobijene Hi-kvadrat testom, može se zaključiti da postoje razlike između ispitanika, koji su već bili upoznati sa brendom koji ulazi na njihovo tržište, u odnosu na one koji za isti nisu čuli, kada se govori o identifikovanju reklamnih poruka, koje su emitovane putem radio stanica, ali i flajera, te billboarda. Ispitujući deo „C“ upitnika - „usluga i kvalitet“, došlo se do rezultata da nije bilo nezadovoljnih sa ljubaznošću prodavaca u maloprodaji u kojoj kupuju, jer ih se 71% izjasnilo da je veoma zadovoljno, a preostali 29% da je zadovoljno pomenutom ljubaznošću prodavaca.

Dostava kupljenih proizvoda pokazala se kao odličan segment unapređenja prodaje, jer se čak 97% ispitanika izjasnilo da im ista „znači“ (33%), odnosno da im „veoma znači“ (64%). Razlozi za ovako dobar rezultat je, činjenica da u 55% što šteti njihov novac, 5% šteti njihovo vreme, a u 40% slučajeva oboje navedeno. Kada se govori o ekspeditivnosti dostave, nije bilo nezadovoljnih autoservisera, jer se niko nije izjasnio da dostavu „mnogo čeka“, već je u 92% slučajeva dostava tu kad im zatreba. Zbog svega navedenog, čak 91% ispitanika je pozitivno odgovorilo na pitanje da li razmišljaju da AM maloprodaja bude njihov prvi izbor prilikom kupovine. Da je ova firma sinonim za dobar kvalitet auto delova i prateće opreme složilo se 86%, dok nije bilo onih koji se sa konstatacijom nisu složili. Samo 3% od prisutnih ne kupuje u AM maloprodaji u svom mestu, dok se 42% „u potpunosti složilo“, a 41% „složilo“ da kupuje. Od onih koji su se izjasnili koje brendove kupuju, prevladava „febi“. Od ukupnog broja prisutnih, bez obzira na starosnu dob, njih 50% je zainteresovano za kupovinu „Weber“ servisne opreme, dok se njih 20% izjasnilo da nije zainteresovano.

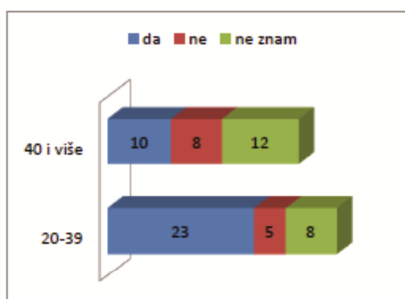
TABELA 3. PITANJE 16. DA LI STE ZAINTERESOVANI ZA KUPOVINU „WEBER SERVISNE OPREME“ (HIDRAULIČNE DVOSTUBNE DIZALICE I DR.), KOJU NUDIMO?

			Da li ste zainteresovani za kupovinu «W servisne opreme» (hidraulične dvostubne dizalice i dr.) koju nudimo			TOTAL
			da	ne	ne znam	
Koliko Vam je godina?	20-39	N	23	5	8	36
		%	69.7	38.5	40	54.5
	40 i više	N	10	8	12	30
		%	30.3	61.5	60	45.5
TOTAL		N	33	13	20	66
		%	100	100	100	100

da ne ne znam

40 i više

20-39

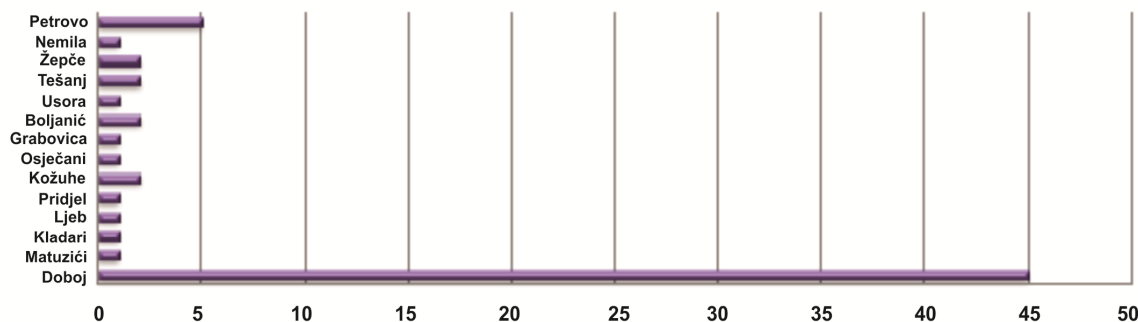


Međutim, deleći nezavisne autoservisere na dve grupe u odnosu na starosnu dob (od 20 do 39 godina – „mlađi“ i od 40 godina pa na više – „stariji“) (Tabela 3.), došlo se do rezultata da su nezavisni autoserviseri starosne dobi od 20-39 godina spremni za unapređenje svog posla, ulažući u savremenu servisnu opremu, te kupujući istu i to u 69,7% slučajeva, u odnosu na one nešto „starije“ (od 40 godina pa na više), koji su se za kupovinu servisne opreme izjasnili u 30,3% slučajeva. U prilog ovoj tezi govori i činjenica da su se „stariji“ autoserviseri izjasnili u 61,5% da nisu zainteresovani za kupovinu ove servisne opreme, u odnosu na one „mlađe“, koji takođe nisu spremni za kupovinu iste, ali u manjem omeru (38,5%). Dakle, analizirajući rezultate dobijene Hi-kvadrat testom, može se zaključiti da postoje razlike između ispitanika, koji su različite starosne dobi („mlađi“ i „stariji“), kada se govori o spremnosti za ulaganje u novu servisnu opremu.

7 Zaključak

Evaluacijom dobijenih podataka i praćenjem ukupnih prihoda novootvorenog maloprodajnog objekta u Doboju, došlo se do zaključka da su nezavisni autoserviseri, nakon edukativno-zabavne manifestacije, počeli koristiti sve do tada nepoznate pogodnosti, koje im je firma AM nudila (žirno kupovanje, beskamatno kreditiranje, potpisivanje godišnjih poslovnih ugovora, podsticajni govori za servisnu opremu). Rezultati istraživanja su i pokazala da je „Privilege card“, koja im omogućava kupovinu sa -20% dobar način da se uštedi (67% se „u potpunosti slažilo“ sa ovom konstatacijom, a 33% se „složilo“). Neophodno je konstantno ulaganje u IMK, kako jednom izgrađen brend ne bi gubio na svojoj snazi. Naravno, potrebno je uložiti mnogo kreativnosti, ali i sredstava, kako bi se izgradio stabilan brend. S druge strane otvara se nova tema za razmišljanje, a to je neraskidiva veza između brendinga i pozicioniranja, jer je snaga brenda uslovljena pozicijom, koju taj brend ima u svesti potrošača. Važno je napomenuti da su ispitanici, nezavisni autoserviseri, pristigli iz 14 različitih mjesta regije Doboj (grafikon 1.), te da su na pitanja koja su bila vezana za unapređenje prodaje, te uslugu i kvalitet, pozitivno odgovarali u skoro 100% slučajeva. Ovo je dokaz da nije bilo predrasuda na nacionalnoj osnovi, iako su ispitanici (iz Federalnog dela BiH - opština Doboj Jug i Republike Srpske - opština Doboj), a ujedno i prisutni na edukativno-zabavnoj manifestaciji, anonimno odgovarali.

GRAFIKON 1. PITANJE 3. IZ KOJEG MESTA DOLAZITE?



	Doboj	Matuzići	Kladari	Ljeb	Pridjel	Kožuhe	Osječani	Grabovica	Boljanić	Usora	Tešanj	Žepče	Nemila	Petrovo
	45	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	5

Za sam kraj ovog rada grafikon 2. pokazuje egzaktnne podatke, koji govore u prilog tvrdnji da unapređenje prodaje, kao deo integrisanih marketinških komunikacija, imaju presudnu ulogu kod ulaska poznatog brenda na novo tržište. Reč je o grafikonu koji prikazuje ostvarene prihode u MP Doboj za period od otvaranja, pa do 09. maja (nakon nepunih 2 meseca). Može se primetiti konstantan rast dnevnih prihoda sa posebnim akcentom na nekoliko dana posle edukativno-zabavne manifestacije (od 13.04.). Opravdani su smanjeni prihodi posle 1. maja (Praznik rada), zbog konfuznosti na nivou Republike Srpske i individualnog odlučivanja opština kojim danima je dozvoljeno raditi. Neradni dani su pored ovih bile i sve nedelje: 24.03., 31.03., 07.04., 14.07., 21.07., 28.07., 05.05.

GRAFIKON 2. OSTVARENI PRIHODI U MALOPRODAJI DOBOJ ZA PERIOD OD 18.03.-09.05.2013.

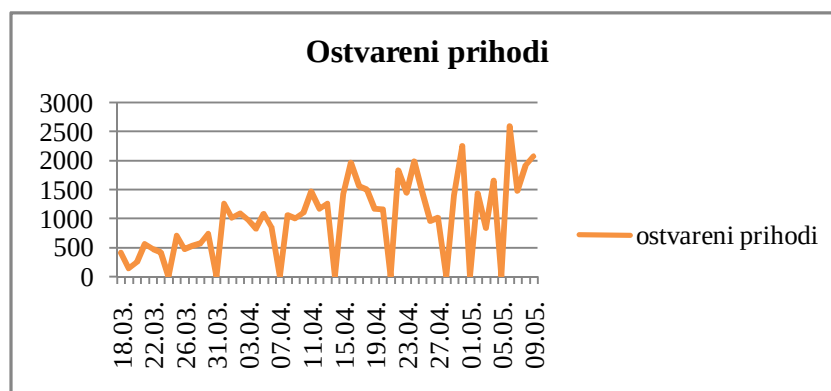


TABELA 4. HIPOTEZE I ZAKLJUČCI

No.	HIPOTEZE	ZAKLJUČAK
H1	Edukativno-zabavne manifestacije, kao deo unapređenja prodaje, nisu neophodne kod ulaska brand name-a na novo tržište.	NE PRIHVATA SE
Ho2	Postoje razlike između ispitanika, koji su već bili upoznati sa brendom koji ulazi na njihovo tržište, u odnosu na one koji za isti nisu čuli, kada se govori o identifikovanju reklamnih poruka, koje su emitovane putem radio stanica, ali i flajera, te bilborda.	PRIHVATA SE
Ho3	Postoje razlike u starosnoj dobi ispitanika (nezavisnih autoservisera), kada se govori o spremnosti za ulaganje u novu servisnu opremu.	PRIHVATA SE

8 Literatura

- American Marketing Association, dictionary, <http://www.marketingpower.com>
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., Brennan, R. 2009. *Marketing: An Introduction*, Financial Times/Prentice Hall
- Clancy, K.J. & Krieg, P.C. 2000. *Counterintuitive Marketing: Achieve Great Results Using Uncommon Sense*, New York, The Free Press
- <http://www.automilovanovic.com>
- Kesić, T. 2003. *Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja*, Zagreb, Opinio
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. *Marketing menadžmet*, Beograd, Data status
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2006. *B2B Brand Management*, Berlin Heidelberg, Springer
- Lindstrom, M. 2009. *Brend sense*, Zagreb, M.E.P. CONSULT d.o.o.
- Perić, N., Krasulja, N., Radojević, I. 2012. *Medijske, PR i brend tendencije*, drugo, izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd, Synopsis i Čigoja štampa
- Ries, A., Ries L. 1998. *The 22 Immutable laws of Branding*, Harper Collins Canada, Limited.

ZAŠTITA PRAVA POTROŠAČA U UGOVORIMA ZAKLJUČENIM VAN POSLOVNIH PROSTORIJA I UGOVORIMA NA DALJINU KAO CILJ TRGOVINSKE POLITIKE

Protection Of Consumer Rights In The Contracts Concluded Away From Business Premises And Distance Contracts As The Objective Of Trade Policy

Danijela M. Glušac

Visoka poslovna škola strukovnih studija u Novom Sadu
Vladimira Perića Valtera broj 4, Novi Sad, Republika Srbija
Telefon: 064/3829750; E-mail: daniglu@sbb.rs

Dragana Lj. Gašević

Visoka poslovna škola strukovnih studija u Novom Sadu
Vladimira Perića Valtera broj 4, Novi Sad, Republika Srbija
Telefon: 064/4181988; E-mail: draganag.vps@gmail.com

Marija D. Lazarević

Visoka poslovna škola strukovnih studija u Novom Sadu
Vladimira Perića Valtera broj 4, Novi Sad, Republika Srbija
Telefon: 060/3108087; E-mail: lazarevicmarija.vps@gmail.com

Milica S. Stanković

Visoka poslovna škola strukovnih studija u Novom Sadu
Vladimira Perića Valtera broj 4, Novi Sad, Republika Srbija
Telefon: 063/7383709; E-mail: milica.stankovic.vps@gmail.com

Sažetak

Tržišni način poslovanja uslovio je pojavu složenih poslovnih odnosa, koji su u sferi privatnog prava rezultirali kompleksnim ugovorima i nejednakošću ugovornih strana kao osnovom za brojne zloupotrebe na štetu potrošača. Tako je nastala potreba da se javnopravnom zaštitom, putem zakona ili podzakonskih akata, uspostavi okvir za zaštitu potrošača i obezbedi ravnoteža ugovornih strana. Naime, zaštita ekonomskih interesa potrošača jeste važan segment zaštite ljudskih prava uopšte. S druge strane, ona se odražava na efikasnost delovanja tržišta, kao i na efikasnost privređivanja. Pitanje zaštite potrošača u tržišno razvijenim privredama i društvima nije novijeg datuma, ali je u privredama i društvima koja se nalaze u tranziciji jedan od savremenih problema koji zahtevaju posebnu pažnju. Dostizanje evropskog standarda zaštite potrošača predstavlja važnu obavezu i Srbije u procesu evropske integracije. U Srbiji je od 1.1.2011. godine na snazi Zakon o zaštiti potrošača kojim su po prvi put u srpski pravni sistem unete odredbe desetak evropskih direktiva i na taj način obezbeđena gotovo potpuna usklađenost sa pravom EU. Sve češći vidovi ugovaranja prodaje robe ili pružanja usluga jesu ugovori na daljinu i ugovori zaključeni van poslovnih prostorija. U tom procesu usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa evropskim neophodno je uzeti u obzir Direktivu 85/877/EEZ o prodaji van poslovnih prostorija i Direktivu 97/7EZ o prodaji na daljinu. U radu se ispituje i analizira stepen zaštite koji se potrošačima garantuje u ovim ugovorima.

Ključne reči: zaštita potrošača, ugovor, direktiva

JEL klasifikacija: K12, M31

Summary

Market business has caused the emergence of complex business relationships that are in the sphere of private law resulted in complex contracts and inequality of the

parties as the basis for numerous abuses to the detriment of consumers. This created a need for public-law protection by establishing legal framework for the consumer protection in order to ensure balance between the positions of the parties. The protection of Economic interests of consumers is an important part of human rights protection. On the other hand, it reflects on the market efficiency and the efficiency of the Economy. The issue of consumer protection in the developed market Economies and societies is not recent, but in the Economies and societies in transition it is one of the contemporary issues that require special attention. The achievement of European standards of consumer protection is an important obligation for Serbia in the European integration process. The Consumer Protection Law was adopted in Serbia in 1.1.2011. and for the first time in the Serbian legal system it introduced 10 provisions of European directives and thus provided almost full compliance with EU law. More common forms of contracting sale of goods or services are distance contracts and contracts negotiated away from business premises. In the process of harmonization national legislation with the EU it is necessary to take into account the Council Directive 85/577/EEC of 20 December 1985 to protect the consumer in respect of contracts negotiated away from business premises and Directive 97/7/EC of the European Parliament and of the Council of 20 May 1997 on the protection of consumers in respect of distance contracts. This paper examines and analyzes the level of protection for consumers which is ensured in these contracts.

Keywords: consumer protection, contract, directive

1 Uvod

Srbija je od 2000. godine uključena u Proces stabilizacije i pridruživanja Evropskoj uniji, ali je Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SPP) potpisan tek 2008. godine. Potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, Srbija je postala država pridružena Evropskoj uniji. Zapravo, ovim sporazumom se Srbija obavezala na postepeno usklađivanje svog zakonodavstva sa pravom Evropske zajednice. Narodna Skupština je oktobra 2004. godine usvojila Rezoluciju o pridruživanju Evropskoj uniji, dok je Vlada juna 2005. godine, usvojila Nacionalnu strategiju Srbije za pristupanje Srbije i Crne Gore Evropskoj uniji. Od 2004. godine Republika Srbija sačinjava godišnje Akcione planove za sprovođenje Evropskog partnerstva. Iste godine počinje i harmonizacija nacionalnog zakonodavstva Srbije sa komunitarnim pravom. Usklađivanje domaćeg zakonodavstva sa pravom EU detaljno je regulisano u Nacionalnom program za integraciju Srbije u EU. Deo ovog programa se odnosi na zaštitu potrošača. Postoje veoma prezigna pravila u EU u vezi standarda koje određeni proizvodi treba da zadovolje, ukoliko su namenjeni tržištu EU. Prihvatanjem evropskih standarda stvara se mogućnost plasmana domaćih proizvoda na inostrano tržište, kao i bolja zaštita domaćih potrošača. Ustav Republike Srbije ustanovljava princip zaštite potrošača. Trenutno je na snazi Zakon o zaštiti potrošača iz 2010. godine, za koji je utvrđeno da obezbeđuje uvođenje najviših standarda EU u oblasti zaštite potrošača na srpskom tržištu. Novi Zakon o zaštiti potrošača sadrži sledeće direktive: Direktiva 98/6/EZ o označavanju cena, Direktiva 85/577/EZC o prodaji van poslovnih prostorija, Direktiva 97/EZ o prodaji na daljinu, Direktiva 2000/31/EZ o elektronskoj trgovini, Direktiva 93/13/EZC o nepravičnim ugovornim uslovima u potrošačkim ugovorima, Direktiva 99/44/EZ o prodaji potrošačke robe i pratećim garancijama, Direktiva 2002/22/EZ o univerzalnim uslugama, Direktiva 2003/54/EZ o električnoj energiji, Direktiva 2003/55/EZ o prirodnom gasu, Direktiva 90/314/EEZ o paketu aranžmana o potrošačkim kreditima, Direktiva 2002/65/EZ o prodaji finansijskih usluga na daljinu, Direktiva 2008/52/EZ o medijaciji, Direktiva 98/27/EZ o sudskim zabranama (Nikolić, 2009).

Iako Republika Srbija još uvek nije država članica Evropske unije, stalno praćenje razvoja evropskog regulisanja zaštite potrošača je za Srbiju od izuzetnog značaja, jer Srbija na svom putu ka EU ima obavezu da uskladi svoje pravne propise sa evropskim pravnim propisima. Srbija je poslednjih godina u oblasti evropskog prava dosta napredovala, s obzirom da je 2010. godine usvojen Zakon o zaštiti potrošača koji je u potpunosti u skladu sa evropskim direktivama iz ove oblasti (Đurović, 2010). Osnovni cilj donošenja Zakona o zaštiti potrošača iz 2010. godine je adekvatna zaštita potrošača, kao ekonomski slabije ugovorne strane od

zloupotrebe položaja ekonomski jače ugovorne strane - kompanija, sa kojima potrošači svakodnevno zaključuju ugovore. Ovaj cilj je posebno važno ostvariti kada se na tržištu javljaju trgovci koji imaju monopolistički položaj, kao što je često slučaj na našem tržištu. Pored zagarantovanih prava potrošača, neophodno je obezbediti mehanizam za njihovu primenu. Upravo zbog toga, Zakon o zaštiti potrošača iz 2010. godine posebnu pažnju posvećuje oblicima zaštite prava potrošača. Nosioci sistema zaštite potrošača su Ministarstvo u oblasti zaštite potrošača i drugi organi, organizacije, savezi i udruženja čija je oblast delovanja ostvarivanje ciljeva zaštite potrošača. Dati subjekti sarađuju međusobno kako bi razvili adekvatan sistem za ostvarivanje prava potrošača. Vlada je obrazovala Nacionalni savet za zaštitu potrošača u cilju unapređenja sistema zaštite potrošača i saradnje nadležnih organa, organizacija i drugih nosilaca zaštite potrošača. Takođe, u cilju zaštite svojih prava i interesa, potrošači mogu osnivati udruženja i saveze (Milenović, 2011).

2 Politika zaštite potrošača

Definisanje politike i glavnih strateških inicijativa za unapređivanje u ostvarivanju prava i zaštite interesa potrošača u Srbiji treba posmatrati u kontekstu integracije Srbije u EU, koja je počela potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Dakle, Srbija već duže vreme aktivno radi na izgradnji sistema za zaštitu potrošača koji će biti usaglašen sa propisima Evropske unije. U budućem periodu razvoja Srbije, zaštita potrošača je od izuzetne važnosti s obzirom da se mnoga pitanja u ovoj oblasti mogu pogoršati kao posledica ostvarivanja i razvijanja trgovinskih veza sa svetom. Srbija se nalazi u fazi zaključivanja velikog broja bilateralnih ugovora o slobodnoj trgovini sa drugim zemljama koje imaju mnogo razvijeni sistem zaštite prava potrošača. Okvir zaštite potrošača u Srbiji treba da obuhvati više stratejskih ciljeva i pravaca, kao što su (Lovreta, 2008):

- Obezbeđenje osnovnih prava potrošača;
- Unapređivanje informisanosti i obrazovanja potrošača u cilju razvijanja svesti potrošača o njihovom stvarnom položaju i ulozi na tržištu;
- Definisanje i usklađivanje zakonskih i drugih propisa iz ove oblasti;
- Razvijanje odgovarajuće institucionalne strukture nadležne za pitanja potrošača;
- Aktivno uključivanje potrošača u rešavanje potrošačkih problema;
- Formiranje i obezbeđivanje adekvatnog funkcionisanja savetodavnih centara na nivou lokalne samouprave;
- Stalno poboljšavanje kvaliteta i bezbednosti proizvoda i usluga;
- Pokretanje i promovisanje potrošačkog informatora i dr.

Ministarstvo spoljne i unutrašnje trgovine i telekomunikacija je pokrenulo javnu raspravu u cilju pribavljanja mišljenja stručne i sire javnosti o Nacrtu strategije zaštite potrošača za period 2013- 2018. godine. Ovaj petogodišnji strateški document pruža osnovu za sprovođenje inicijativa usmerenih na potrošače i povećava legitimitet mera koje će se sprovoditi, sa ciljem da se zaštite potrošači na tržištu Srbije. U jednom od ciljeva navedene strategije se kaže da građani moraju biti bolje informisani o svojim potrošačkim pravima, kao i o institucijama koje pružaju potrošačke savete i informacije. Predložene mere u tom cilju su (Nacrt strategije zaštite potrošača za period 2013- 2018.):

- Organizovanje aktivnosti i kampanje podizanja svesti o ključnim pitanjima u oblasti zaštite potrošača.
- Organizovanje događaja kojima se obeležava Svetski dan prava potrošača (15. mart).
- Podrška aktivnostima udruženja za zaštitu potrošača u skladu sa pravilima njihove reprezentativnosti i određenim kriterijumima.
- Unapređenje internet stranice kojom upravlja Odeljenje za zaštitu potrošača kao platforme za pružanje informacija potrošačima, trgovcima i drugim akterima, kao i sredstvo za interaktivnu komunikaciju.

- Uvođenje emisija o zaštiti prava i interesa potrošača u televizijske i radijske programske šeme.

Sistematična primena planskih marketing aktivnosti u ulozi obaveštavanja potrošača o udruženjima, aktivnostima, zakonskom pravu nadoknade štete ili prijave nesavesnih potrošača, kako bi se potrošači prestali pasivno odnositi prema zaštiti sopstvenog zdravlja i bezbednosti, ali i zaštite ekonomskih interesa, takođe bi bili od velikog značaja.

Potrošači u tranzicionim ekonomijama, kao što je naša, zbog nedostatka razvijene regulative i prakse zaštite potrošača više su izloženi diskriminaciji u pogledu nekvalitetne robe stranih i nekih domaćih kompanija. Zaključuje se da ukoliko su tržišta razvijenija, utoliko su i institucije zaštite potrošača istaknutije (Vilus, Maksimović, 2004),

Pitanje zaštite potrošača u tržišno razvijenim privredama i društvima nije novijeg datuma, ali je u privredama u tranziciji jedan od aktuelnih problema koji zahtevaju posebnu pažnju. Konzumerizam je filozofija koja se javlja šezdesetih godina prošlog veka, najpre u SAD. Političku podršku konzumerizam je dobio 1962. godine, kada je američki predsednik J. Kenedy izrekao rečenicu “Svi smo mi, po definiciji, potrošači”. Prvi federalni Zakon o zaštiti potrošača je donet 1972. godine u SAD. 1985. godine je Generalna skupština OUN donela Rezoluciju br. 39/248 kojom je ustanovila smernice o zaštiti potrošača, kojima je definisano osam osnovnih prava potrošača. Nakon toga su nastale organizacije potrošača koje su zahtevale pravo na bezbednost, pravo na informisanost, pravo na izbor i pravo da se čuje glas potrošača. Od strane Međunarodne organizacije saveza potrošača ovim su dodata još četiri prava: pravo na zadovoljenje osnovnih potreba, pravo na obeštećenje, pravo na obrazovanje i pravo na zdravu životnu sredinu. Zaštita potrošača kao kompleksan pojam obuhvata veliki broj pravnih, ekonomskih, zdravstvenih i drugih aspekata koji se regulišu zakonom, a u vezi su sa pravima potrošača (Salai, Kovač Žnideršić, Grubor, 2010).

3 Razvoj zaštite potrošača u Evropskoj uniji

Postoji nekoliko faza za formiranje zaštite potrošača u Evropskoj uniji. Prvo se javila kao nus produkt stvaranja zajedničkog tržišta, da bi kasnije prerasla u samostalnu službenu politiku Evropske zajednice. Ugovor o osnivanju Evropske zajednice, Rimski ugovor, spominjao je potrošače na samo četiri mesta. Nakon uspostavljanja zajedničkog tržišta u Evropskoj zajednici u focus interesovanja dolaze socijalne teme. Jedna od tih tema je zaštita potrošača. Kao rezultat tog povećanog interesovanja za ovu temu, doneta je Rezolucija Saveta o preliminarom program Evropske ekonomske zajednice o zaštiti potrošača i politici obaveštavanja (1975). Ovaj preliminarni program je izuzetno značajan za razvoj zaštite potrošača u EZ, jer je njime potvrđen značaj zaštite potrošača u zemljama članicama. Godine 1981. je usledila Rezolucija Saveta o drugom programu Evropske ekonomske zajednice o zaštiti potrošača i politici obaveštavanja. Od posebnog je značaja Jedinstveni evropski akt koji je stupio na snagu 1987. godine i uneo značajne promene u Ugovor o EEZ, ali je zaštita potrošača i dalje ostala izvan zakonodavne nadležnosti Zajednice. Nova faza razvoja zaštite potrošača u Evropskoj zajednici je počela Ugovorom o Evropskoj uniji koji stupa na snagu 1993. godine. Zapravo, unošenjem člana 129. u Ugovor o EZ zaštita potrošača je postala službena politika Evropske zajednice. Ugovorom iz Amsterdama je izvršena samo renumeracija Ugovora o EZ, te je član 129. postao član 153. Zajednička politika zaštite potrošača može biti sadržana i u drugim zajedničkim politikama, posebno u poljoprivrednoj politici, politici zaštite životne sredine itd.

Ciljevi “Zajedničke strategije u oblasti zaštite potrošača za period 2007- 2013” su sledeći:

- dati više moći evropskim potrošačima pružajući im istinsku mogućnost izbora, prave informacije, transparentno tržište i poverenje bazirano na efikasnoj zaštiti i pravima,
- osnažiti dobrobit evropskih potrošača u pogledu cena, izbora, kvaliteta, raznovrsnosti, dostupnosti proizvoda i njihove sigurnosti,
- zaštititi efikasno potrošače od rizika i ozbiljnih pretnji koje se mogu samo pojedinačno preventirati.

Takođe, usvojen je i Program zajedničkog delovanja u oblasti potrošačke politike (2007- 2013) kojim bi se upotpunile, osnažile i pratile politike država članica u smislu da im se omogući zaštita zdravlja, sigurnosti

i ekonomskih i pravnih interesa potrošača, kao i unapređenje njihovih prava na informisanje, edukaciju i samoorganizovanje (Odluka 1926/ 2006) (Simić Antonijević, 2009).

Neki od osnovnih ciljeva EU su stalno unapređivanje statusa potrošača, prosperitet i rast životnog standarda. Ovi ciljevi se moraju uzeti u obzir prilikom donošenja propisa EZ koji imaju veze sa zdravljem i bezbednošću potrošača. Dati ciljevi su ugrađeni u osnivačke ugovore EU, dok je politika zaštite potrošača jedna od najznačajnijih politika EU bez koje danas ne može funkcionisati jedinstveno tržište EU. Jačanje integracije i veće tržišne slobode u EU su izložile potrošače većoj slobodi izbora i većem broju mogućnosti. U poslednjih nekoliko deZenija, zaštita potrošača dobija centralno mesto među javnim politikama EU. Zaštita potrošača predstavlja skup posebnih pravila iz oblasti obligacionog prava, kojima se podiže nivo pravne zaštite interesa potrošača u ugovornim odnosima sa prodavcima i pružaocima usluga, kao i odgovarajućeg institucionalnog mehanizma kojim se obezbeđuje efikasna realizacija pravne zaštite tih interesa. Postoji deset osnovnih principa na kojima počiva politika zaštite potrošača EU (Mišćević, 2009):

- Kupuj šta želiš i gde želiš
- Ukoliko ne valja, vrati
- Visoki standardi bezbednosti hrane i robe široke potrošnje
- Imaj u vidu čime se hraniš
- Ugovorni uslovi bi trebalo da budu poštteni prema potrošačima
- Potrošač ima pravo da se predomisli
- Učinimo cene lakšim za poređenje
- Potrošače ne bi trebalo obmanjivati
- Zaštita dok ste na godišnjem odmoru
- Obeštećenje u slučaju prekograničnih sporova

Direktiva 97/7 o zaštiti potrošača u vezi sa distancionim ugovorima stupila je na snagu danom objavljivanja u Službenom listu Evropskih zajednica, tj. 18.03.1998. godine. Njene odredbe se odnose na države članice EU. U čl. 14 je navedeno da su države članice dužne da donesu zakonske, podzakonske i administrativne propise kojima će se obezbediti primena Direktive najkasnije u roku od tri godine nakon stupanja na snagu, a o čemu su dužne da obaveste Komisiju. Takođe, imaju obavezu da upoznaju i potrošače sa ovom Direktivom. Države su ispunile ovu obavezu ili tako što su pristupile izradi posebnih zakona koji regulišu oblast potrošačkih ugovora ili su pristupile izmeni i dopuni postojećih zakona. Komisija je dužna da najkasnije u roku od četiri godine od dana stupanja Direktive na snagu podnese Evropskom parlamentu i Savetu detaljan izveštaj o tome kako se ona primenjuje u državama članicama i da eventualno predloži njene izmene i dopune. Direktiva detaljno reguliše različita pitanja vezana za zaključivanje distancionih ugovora. Najpre definiše osnovne pojmove kao što su distancioni ugovor, potrošač, isporučilac, sredstva i operater distancionog komuniciranja. Zatim se obrađuju pitanja koja se odnose na prethodne informacije, pismenu potvrdu informacije, pravo opoziva i izvršenje, ali pre svega se određuje područje primene ovih odredaba (Pasula, 2007).

Direktiva 85/577/EEZ iz 1985. godine se odnosi na zaštitu potrošača u pogledu ugovora zaključenih van poslovnih prostorija. Ova direktiva se primenjuje na ugovore između trgovca i potrošača koji se odnose na robu ili usluge u sledećim situacijama (Europa, Summaries of EU legislation):

- tokom ekskurzije koju je trgovac organizovao daleko od svojih poslovnih prostorija,
- tokom posete kupcu u njegovom domu od strane trgovca,
- na radnom mestu potrošača.

Direktiva o pravima potrošača (2011/83/EZ) će zameniti od 13. juna 2014. godine, aktuelnu Direktivu 97/7/EZ o zaštiti potrošača u pogledu ugovora na daljinu i Direktivu 85/577/EEZ o zaštiti potrošača u pogledu ugovora zaključenih van poslovnih prostorija. Odredbe Direktive o pravima potrošača će se odnositi na ugovore zaključene nakon 13. juna 2014. godine (European Commission).

4 Ugovori na daljinu i ugovori zaključeni van poslovnih prostorija

Opšti pravni okvir koji reguliše ekonomske transakcije u vezi sa razmenom roba i usluga, u najvećem broju zemaja, je kreiran mnogo pre stvaranja elektronskog tržišta. U skladu sa tim, mnoge države adaptiraju svoja postojeća zakonodavstva kako bi se uključila i pitanja elektronske trgovine. Početak ovog procesa je priznavanje validnosti digitalnim informacijama, kao i usvajanje zakona o digitalnom potpisu i uputstvima za marketing i plaćanje putem Interneta. Iako je Direktiva o prodaji na daljinu usvojena maja 1997. godine, početni predlog Evropske Komisije datira iz 1992. godine (Jovanović Zattila, 2013).

Ugovor na daljinu se može definisati kao ugovor koji se zaključuje bez neposrednog prisustva trgovca i potrošača na istom mestu u isto vreme, koristeći neku od tehnika komunikacije na daljinu (slanje na adresu, oglašavanje u štampi, pozivanje telefonom, pozivanje upotrebom automatske mašine, elektronska pošta, telešoping itd.), a potrošač odgovara korišćenjem iste ili neke druge tehnike komunikacije. Ovaj način trgovanja je veoma efikasan, ali može da dovede i do nekih nepovoljnih situacija za potrošača u smislu nesaobraznosti isporučene robe, isporuke po isteku ugovorenog roka ili čak i izostanka isporuke. Ugovor zaključen izvan poslovnih prostorija je ugovor koji je zaključen izvan trgovačkog objekta ili poslovnih prostorija trgovca namenjenih za prodaju ili pružanje usluga, uključujući prodajne i sajamske standove, ali uz istovremeno fizičko prisustvo trgovca i potrošača. Osnovna karakteristika ovih ugovora je da trgovci posećuju potrošače u njihovim domovima ili radnim prostorijama, nudeći im robu ili usluge. Ovo takođe može biti efikasan i pogodan način kupovine za potrošače. Međutim, potrošači u ovakvim situacijama često potpisuju porudžbenicu bez dovoljno razmišljanja o tome da li im je kupljena stvar zaista potrebna. Prilikom usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa evropskim neophodno je uzeti u obzir Direktivu 85/577/EEZ o prodaji van poslovnih prostorija i Direktivu 97/7/EZ o prodaji na daljinu (Mišćević, Dragojlović, 2011).

Distanciona prodaja ili prodaja na daljinu predstavlja takav oblik prodaje koji se vrši uz pomoć sredstava daljinske komunikacije, bez istovremenog fizičkog prisustva ugovornih strana. Za postojanje distancione prodaje treba da budu ispunjena dva uslova: negativan i pozitivan. Negativan uslov se odnosi na to da se prodaja vrši, a da pri tome, nisu prisutni istovremeno prodavac (pružalac usluge) i potrošač. Pozitivan uslov je zadovoljen ako se prodaja vrši u okviru organizovanog programa i uz korišćenje jednog ili više sredstava komunikacije na daljinu. U našen zakonodavstvu, ovaj vid prodaje je prvi put bio uređen u Zakonu o zaštiti potrošača iz 2002. godine. Ovim ugovorom je utvrđeno da potrošač ima pravo da opozove zaključeni ugovor u roku od sedam dana, sa obavezom snoženja troškova neposrednog vraćanja robe. U Zakonu o zaštiti potrošača iz 2005. godine se ovom obliku prodaje daje veći značaj i to u tom smislu da se više ne govori o prodaji, već o kupovini na daljinu, ne pominje se pravo potrošača da opozove ugovor, ali se navode pojedine vrste kupovine na daljinu (kataloška kupovina, kupovina na osnovu uzorka ili modela, kupovina na probu, kupovina korišćenjem elektronskih sredstava). Važeći Zakon o zaštiti potrošača sadrži poseban odeljak, u okviru koga se sa 16 članova (čl. 28-43) reguliše prodaja na daljinu. U ekonomskom smislu distancirana prodaja dobija sve veći značaj, te postoje razlozi za veću posvećenost zakonodavaca da regulišu ovaj oblik prodaje. Zbog svega navedenog, javlja se potreba za posebnim regulisanjem prodaje na daljinu, kroz definisanje zaštitnih pravila (o: obaveštavanju, potvrdi o pruženim informacijama, odustanku od ugovora, izvršenju ugovora, zabrani plaćanja unapred, zabrani slanja robe, odnosno pružanja usluge koju potrošač nije naručio) i slučajeva na koje se u celosti ili delimično zaštitna pravila neće primeniti (Mićović, 2011).

Pri sklapanju ugovora na daljinu i ugovora zaključenih van poslovnih prostorija, najpre treba utvrditi dužnosti obaveštavanja koje podrazumevaju informacije o uslovima jednostranog raskida ugovora, adresi trgovca i slanja pritužbi, postojanju kodeksa ponašanja i načinu ostvarivanja uvida u isti, uživanju zaštite u skladu sa Zakonom, mogućnostima vanskudskog rešavanja sporova. Kada je reč o finansijskim uslugama, potrošač mora biti obavešten o osnovnim obeležjima usluge, ukupnoj ceni, rizicima, period važenja datih obaveštenja i načinu plaćanja. Kada je u pitanju elektronska trgovina, potrošač ima pravo da stekne pristup uskladištenom ugovoru i izmeni ga pre slanja porudžbenice, kao i da pristupi kodeksu ponašanja, dok je trgovac dužan da potrošača upozna sa uputstvom za zaključenje ugovora, načinom pristupa ugovoru i ispravljanju grešaka. Pravo na jednostrani raskid ugovora na daljinu ili izvan poslovnih prostorija podrazumeva da trgovac preda potrošaču obrazac za jednostrani raskid i da ga obavesti o nazivu, poštanskoj

adresi i adresi elektronske pošte na koje se obrazac šalje. Takođe, dužnost je trgovca da potrošača obavesti o ovom pravu is vim uslovima vezanim za povraćaj robe i novca. Kod elektronske trgovine, potrošaču treba da bude omogućeno popunjavanje ovog obrasca u elektronskoj formi. Zakon predviđa da je ugovor izvan poslovnih prostorija zaključen kada potrošač potpis porudžbenicu ili kada primi odštampanu kopiju. Trgovac mora da upozna potrošača pri zaključivanju ugovora na daljinu sa svim gore navedenim pojedinostima. Zakon obavezuje trgovca da postupi po porudžbenici najkasnije u roku od trideset dana ako nije drugačije navedno, a on ne može zahtevati od potrošača plaćanje unapred (Lazarević, Đurović, Lazarević, Đindić, 2013).

Postoje tri posebna pravila u vezi sa isporukom i plaćanjem kod distancione prodaje, koja su uspostavljena u cilju zaštite potrošača. Ova pravila se odnose na: rok u kome trgovac treba da izvrši svoju obavezu, slanje pošiljki koje nisu naručene, plaćanje cene (Mićović, 2011).

- Trgovci često povodom isporuke robe ili izvršenja usluga čine nedozvoljene radnje. Na primer, trgovci obećavaju da će izvršiti isporuku u kraćem roku kako bi privukli kupce, iako znaju da neće moći da isporuče robu u tom roku. Zbog toga je definisano pravilo prema kojem je trgovac, ako drugačije nije ugovoreno, dužan da u roku od 30 dana od dana zaključenja ugovora na daljinu ispuni ugovor. Ukoliko trgovac ne ispuni ugovor u roku, potrošač može da raskine ugovor ili ostavi trgovcu naknadni rok za ispunjenje. Ako potrošač odluči da raskine ugovor, trgovac je dužan da mu vrati plaćeno u roku od 30 dana od kada je nastupilo zakašnjenje, uvećano za iznos zatezne kamate.
- Trgovac ne može da isporuči proizvod ili da obavi uslugu koju potrošač nije unapred naručio. U slučaju tzv. prodaje po inerciji, bez prethodne narudžbine potrošača, čutanje potrošača ne znači prihvatanje, što znači da za njega ne nastaju nikakve obaveze. Ukoliko trgovac pošalje robu ili pruži usluge koje potrošač nije naručio, smatra se da se radi o bezuslovnom poklonu.
- Trgovac ne može da traži od potrošača plaćanje unapred po osnovu ugovora na daljinu. Zabranom plaćanja unapred se olakšava ostvarenje prava potrošača na jednostrani raskid ugovora. Pravom na jednostrani raskid ugovora nastoji se da se potrošač zaštiti od nepromišljenih odluka. Do ovoga može doći s obzirom da potrošač čini porudžbinu na osnovu slika ili opisa robe ili usluge usled čega rizikuje da kupi nešto što ne odgovara njegovim očekivanjima. Izjava o jednostranom raskidu ugovora se smatra blagovremenom ako se pošalje trgovcu u navedenom roku ili se u istom roku roba koju je potrošač primio na osnovu ugovora, vrati trgovcu.

Član 35 Zakona o zaštiti potrošača se odnosi na pravo potrošača na jednostrani raskid ugovora i ugovorni rok. Izjava o jednostranom raskidu ugovora proizvodi pravno dejstvo od dana kada je poslata trgovcu. Kod ugovora koji se zaključuju izvan poslovnih prostorija, rok za raskid ugovora računa se od trenutka kada potrošač potpiše porudžbenicu, a u slučaju da porudžbenica nije u pismenoj formi od trenutka kada potrošač primi kopiju popunjene porudžbenice u pismenoj formi ili kopiju popunjene porudžbenice na trajnom nosaču zapisa. Kod ugovora o prodaji robe na daljinu, rok se računa od trenutka kada roba dospe u državinu potrošača, odnosno trećeg lica koje je odredio potrošač, a koje nije prevoznik i završava se istekom poslednjeg časa poslednjeg dana roka. Kod ugovora o pružanju usluga na daljinu rok se računa od trenutka zaključenja ugovora i završava se istekom poslednjeg časa poslednjeg dana roka. Kod ugovora o pružanju finansijskih usluga na daljinu, rok se računa od trenutka zaključenja ugovora, odnosno od trenutka obaveštavanja potrošača o sadržini ugovora ako je to obaveštenje primio nakon što je ugovor zaključen i završava se istekom poslednjeg časa poslednjeg dana roka. Kod ugovora o osiguranju života na daljinu, potrošač ima pravo da bez navođenja razloga u roku od 30 dana jednostrano raskine ugovor. Ako trgovac ne obavesti potrošača blagovremeno o postojanju prava na jednostrani raskid ugovora, rok za raskid ugovora počinje da teče od trenutka kada potrošač primi obaveštenje o pravu na jednostrani raskid ugovora u pisanoj formi, odnosno na trajnom nosaču zapisa (trajnom medijumu) ako se potrošač sa tim saglasi. U ovom slučaju, potrošač može da raskine ugovor u svako doba, uključujući vreme koje prethodi prijemu zakasnelog obaveštenja o postojanju prava na jednostrani raskid.

Član 36 Zakona o zaštiti potrošača se odnosi na ostvarivanje prava na jednostrani raskid ugovora. Ako potrošač odluči da raskine ugovor na daljinu ili ugovor koji se zaključuje izvan poslovnih prostorija dužan je da pošalje izjavu o jednostranom raskidu ugovora trgovcu u pismenoj formi ili na trajnom nosaču zapisa

(trajnom medijumu). Kod elektronske trgovine trgovac je dužan da potrošaču omogućiti da ugovor raskine popunjavanjem i dostavljanjem obrasca na internet stranici trgovca u elektronskom obliku. Trgovac je dužan da potrošaču bez odlaganja pošalje potvrdu o prijemu izjave o raskidu (Zakon o zaštiti potrošača, "Sl. glasnik RS", br. 73/2010).

Raskidom ugovora na daljinu prestaju obaveze ugovornih strana, a trgovac je dužan da potrošaču vrati iznos najkasnije u roku od 30 dana ili kada primi robu ili dokaz da je potrošač istu poslao. Kod ugovora o pružanju finansijskih usluga rok za vraćanje iznosa je takođe najkasnije 30 dana. Zakonom je predviđeno da u slučaju jedinstvenog raskida ugovora prestaje i pravno dejstvo svih povezanih ugovora. IzuzEZi od jednostranog prekida ugovora na daljinu nastupaju u slučajevima ako je započelo pružanje usluge pre isteka roka za jednostrani raskid ugovora, a uz izričitu saglasnost potrošača, zatim ako cena ugovorene robe ili usluge zavisi od promene na finansijskom tržištu, ako je u pitanju zapečaćena roba audio, video ili sotverskog sadržaja koju je potrošač otpečatio ili ako su u pitanju igre na sreću. IzuzEZi od prava na jednostrani raskid ugovora koji se zaključuju izvan poslovnih prostorija se tiču ugovora o isporuci hrane, pića i druge robe za svakodnevnu upotrebu i ukoliko potrošač u cilju otklanjanja neposredne opasnosti zahteva izvršenje ugovorne obaveze od strane trgovca bez odlaganja (Lazarević et al., 2013).

5 Zaključak

Zaštita prava i interesa potrošača u Srbiji je od velikog značaja, posebno u kontekstu integracije Srbije u EU, koja je počela potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. U Srbiji se već duži vremenski period radi na izgradnji sistema za zaštitu potrošača koji treba biti usaglašen sa propisima Evropske unije. Nacrt strategije zaštite potrošača za period 2013- 2018. godine je strateški dokument koji pruža osnovu za sprovođenje inicijativa usmerenih na potrošače sa ciljem da se zaštite potrošači na tržištu Srbije. U tržišno razvijenim privredama pitanje zaštite potrošača je već uveliko u fokusu pravnog regulisanja, dok u privredama u tranziciji ovo pitanje još uvek predstavlja aktuelni problem koji zahteva posebnu pažnju. Prilikom usklađivanja domaćeg zakonodavstva sa evropskim neophodno je uzeti u obzir Direktivu 85/577/EEZ o prodaji van poslovnih prostorija i Direktivu 97/7/EZ o prodaji na daljinu. Direktiva o pravima potrošača (2011/83/EZ) će od 13. juna 2014. godine zameniti aktuelnu Direktivu 97/7/EZ o zaštiti potrošača u pogledu ugovora na daljinu i Direktivu 85/577/EEZ o zaštiti potrošača u pogledu ugovora zaključenih van poslovnih prostorija. Odredbe Direktive o pravima potrošača će se odnositi na ugovore zaključene nakon 13. juna 2014. godine. Oblast zaštite potrošača u Srbiji je od krucijalnog značaja, posebno u smislu ostvarivanja i razvijanja trgovinskih veza sa svetom. Srbija je na putu zaključivanja velikog broja bilateralnih ugovora o slobodnoj trgovini sa drugim zemljama koje imaju mnogo razvijeni sistem zaštite prava potrošača. Upravo iz tog razloga, sa posebnom pažnjom treba pristupiti analizi zaštite prava potrošača u ugovorima zaključenim van poslovnih prostorija i ugovorima na daljinu, kao jednom od najznačajnijih ciljeva trgovinske politike.

6 Literatura

- Đurović, M. 2010. *Novine u pravu zaštite potrošača EU*, Pravo i društvo- časopis za pravnu i političku kulturu, 3: 119-129 .
- Europa, Summaries of EU legislation, European Commission: http://EZ.europa.eu/justice/consumer-marketing/rights-contracts/dirEZtive/index_en.htm Preuzeto 06. avgusta 2013.
- http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/protEZtion_of_consumers/l32015_en.htm Preuzeto 06. avgusta 2013.
- http://paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_potrosaca.html Preuzeto 08. avgusta 2013.
- <http://www.civilnodrustvo.gov.rs/media/2013/03/NACRT-STRATEGIJE-ZASTITE-POTROSACA-ZA-PERIOD-2013-2018-godine-SA-AKCIONIM-PLANOM.pdf> Preuzeto 08. avgusta 2013.
- Jovanović Zattila, M. 2013. *Slobodna trgovina i moguća ograničenja*, Pravo potrošača, 99-101.
- Lazarević, N., Đurović, M., Lazarević, M., Đinđić, M. 2013. *Studija potrošačke politike u Srbiji- Ka evropskom nivou zaštite potrošača u Srbiji*, Centar za evropske politike, Beograd

- Lovreta, S. 2008. *Strategija i politika razvoja trgovine Republike Srbije*, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd
- Mićović, M. 2011. *Pravna sredstva zaštite potrošača kod distancione prodaje*, Zbornik radova, "XXI vek- vek usluga i Uslužnog prava", Kragujevac, 13-24.
- Milenović, D. 2011. *Zaštita prava potrošača prema Zakonu o zaštiti potrošača Republike Srbije*, Pravo i privreda, 7-9: 171-185.
- Miščević, T. 2009. *Zaštita potrošača i Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju*, Ministarstvo trgovine i usluga Republika Srbija, Beograd
- Miščević, T., Dragojlović, N. 2011. *Trgovina - Vodiči kroz EU politike*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd
- Nacrt strategije zaštite potrošača za period 2013- 2018.:
- Nikolić, Lj. 2009. *Proces evropske integracije i zaštita potrošača*, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Nišu, 49: 13-25.
- Pasula, D. 2007. *Zaštita potrošača kod Ugovora o distancionalnoj prodaji – u evropskom i nacionalnom pravu- , Pravo: teorija i praksa*, 2: 37-47.
- Salai, S., Kovač Žnideršić, R., Grubor, A. 2010. *Zaštita potrošača*, Škola biznisa, 2: 52-58.
- Simić Antonijević, D. 2009. *Politika zaštite potrošača u Evropskoj uniji*, Zbornik radova, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna akademija Novi Sad, 3: 85-99.
- Vilus J., Maksimović M. 2004. *Zaštita potrošača u međunarodnom marketingu*, Poslovna politika, Poslovna politika AD, Beograd: 53-56.
- Zakon o zaštiti potrošača, "Sl. glasnik RS", br. 73/2010,

АУДИО И ВИДЕО СНИМЦИ КАО ДОКАЗ У КРИВИЧНОМ ПОСТУПКУ

Audio And Video Recordings As Evidence In Criminal Proceedings

Бојан Деспотовић

Влада Републике Српске – Министарство управе и локалне самоуправе
Старине Новака бр.19/19, 78000 Бања Лука, Република Српска
Телефон: +387 (0) 66 266 309; Е-маил: b.despotovic@mul.svladars.net; despotovic@email.com

Предраг Голубовић

Влада Републике Српске – Министарство управе и локалне самоуправе
Царице Милице бр.40, 78000 Бања Лука, Република Српска
Е-маил: p.golubovic@mul.svladars.net

Сажетак

Суочени са порастом криминалитета и новим облицима кривичних дјела, модерно друштво је приморано на откривање, расвјетљавање и доказивање кривичних дјела, употребом савремених научних техника и технологија. Увођење савремених научних техника и технологија у кривично процесну материју, имало је за циљ стварање нових доказа. Један од нових доказа који је резултат употребе савремених научних техника и технологија је аудио и видео снимак. Аудио и видео снимак као доказ, представља запис до којег су надлежни органи дошли у поступку спровођења једне или више доказних радњи, тако да је и циљ овог научног истраживања, да се укаже на потребу и значај аудио и видео снимка у кривично процесној пракси.

Истраживањем се дошло до закључака, да аудио и видео снимци као докази имају непроцјењив значај у кривично процесној пракси, али недовољну законодавну уређеност. Наиме, Закон о кривичном поступку Републике Српске и БиХ не уређује питања вредновања аудио и видео снимака направљених без знања оног кога снимамо, са снимцима са неке прославе или рођендана на коме је дошло до свађе, туче, крађе или конзумирања опојних дрога, дакле неке инкриминисане радње.

Закон о кривичном поступку Републике Српске и БиХ недовољно уређује и доказне радње којим се обезбеђују аудио и видео снимци, услове за њихово обезбеђивање, заштиту оних лица која су погођена радњама и мјерама по основу којих су настали аудио и видео снимци. Поред тог, закон ништа не говори ни о фонетици и фонетском вјештачењу, а које је основ вредновања доказне снаге аудио и видео снимака као доказа на главном претресу, до којег закључка се дошло анализом многобројних судских поступака у којима су кориштени ови докази. То су само неке од празнина Закона о кривичном поступку Републике Српске и БиХ које би се у наредном периоду морале допунити и уредити, како би се ова надасве комплексна материја потпуније уредила.

Кључне ријечи: кривична дјела, доказ, видео снимак, аудио снимак, фонетика.
ЈЕЛ класификација: K1, K14.

Abstract

Faced with an increase in criminal offenses and new forms of crime, modern society is forced to discover, solve and prove the criminal offenses, with the use of modern scientific techniques and technologies. The introduction of modern scientific techniques and technology in criminal procedural matters, was aimed at finding new evidence. One of those new evidence that has resulted from the use of modern scientific techniques and technologies is the audio and video recording. Audio and

video recording as a evidence, represents a record to which the authorities have come in to the possession in the process of implementation of one or more evidentiary actions, so the goal of of this scientific research is to emphasize the need and importance of audio and video recordings in criminal proceedings practice.

The survey came to the conclusion, that the audio and video recordings as evidence have immense importance in criminal proceedings practice, but insufficient legislative arrangement. Specifically, the Criminal Procedure Code of the Republic of Srpska and BiH does not regulate valuation of audio and video recordings made without the knowledge of the person that is being recorded, the footage from party or a birthday celebration where there has been arguing, fighting, theft or drug use that is some incriminating actions.

The Criminal Procedure Code of the Republic of Srpska and BiH insufficiently regulates the proving actions which provide audio and video recordings, the conditions for their safekeeping, protection of those who are affected by the actions and measures on the basis of which they are incurred audio and video recordings. In addition to this, the law does not say anything either about phonetics and phonetic expertise, which is the basis for evaluating probative audio and video recordings as evidence at trial, to which the conclusion is derived from an analysis of numerous judicial proceedings at which these have been used as evidence. These are just some of the gaps of the Criminal Procedure Code of the Republic of Srpska and BiH that need to be updated and edited in the future to make this extremely complex matter fully edited.

Keywords: criminal offenses, evidence, video recording, audio recording, phonetics

1 Увод

Криминалитет је појава с негативним друштвеним предзнаком која угрожава основне темеље друштвене заједнице, њеног функционисања и организовања, утиче на осјећај сигурности грађана, нагриза морал друштва и нарочито је финасијско оптерећење за државу. Начин друштвеног реаговања на криминално понашање зависи првенствено до циља који се жели постићи кажњавањем. Тако се политика сузбијања криминалитета током свог развоја различито примјењивала, углавном је свака људска заједница на прекршиоце друштвених норми реаговала репресијом.

Иако је криминалитет веома стара појава, која постоји у свим земљама, највећу опасност по друштво представља организовани криминалитет, који приморава на одређену реакцију, све у циљу његовог спречавања и сузбијања. По свом значају, обиму и проузрокованим посљедицама посебно се издваја транснационални организовани криминалитет. Ова врста криминалитета представља посебну кумулацију криминалне енергије већег броја лица, у различитим облицима удруживања са већим или мањим степеном сталности. Ради се, наиме, о лицима која не познајући границе између држава, па ни између континената, те организовано и континуирано врше тешка кривична дјела, са циљем прибављања противправне имовинске користи, али и ради остварења економске, политичке или друге моћи.

Будући да се ради о прикривеним облицима организација које перманентно врше велики број тешких кривичних дјела, сва савремена кривична законодавства на основу релевантних међународно правних аката, у првом реду Конвенције ОУН против транснационалног организованог криминалитета из 2000. године, предвиђају посебне органе, надлежност, поступак и мјере за сузбијање и спречавање организованог криминалитета. Последњих година у Републици Српској и БиХ је постављена солидна правна основа за ефикасну, благовремену, квалитетну борбу са нараслим облицима и видовима организованог криминалитета. На тај начин наша земља се прикључила европским кривичноправним системима, односно њиховим стандардима у покушајима да се пронађе и примјени ефикасан систем мјера и поступака за сузбијање и спречавање организованог криминалитета.

Имајући у виду чињеницу да сваки облик криминалитета представља друштвено негативну појаву, свако модерно друштво има за обавезу стварање метода којом би адекватно реаговало на

криминалитет. Да би се држава супроставила и спријечила настајање негативних друштвених појава које проузрокује криминалитет, иста мора извршити и процијену снага које је могуће мобилисати ради спречавања криминалних појава. Ова процјена треба да садржи податке о сопственим ресурсима: техничким и људским, броју, стручности, организованости, ефикасности, усмјерености ка превентивном дјеловању и другим субјектима по основу њихове међусобне сарадње од значаја за даљи превентивни рад. За супростављање државе и њених институција криминалитету, посебно организованом, поред традиционалних метода у откривању, доказивању и сузбијању, неопходно је користити и најсавременије методе и технике у реализацији постављеног циља. Нови методи се посебно односе на употребу савремених технологија и техника у откривању и доказивању извршеног кривичног дјела. Увођење савремених технологија и техника у кривично процесну материју, имало је за циљ стварање нових доказа у кривично процесној легислативи и судској пракси. Један од нових доказа који је резултат употребе савремених технологија је аудио и видео снимак, који је и предмет овог рада. Међутим, да би аудио и видео снимак имао доказну снагу у кривичном поступку, у Републици Српској и БиХ су 2003. године извршене одређене измјене и допуне кривично процесне легислативе. Измјенама кривично процесне закона дат је законски оквир аудио и видео снимку као доказу. Такође, процесним измјенама кривично процесног права Републике Српске, Босне и Херцеговине, ФБиХ и Брчко Дистрикта, ишло се у правцу увођења концепта тужилачке истраге, за разлику од ранијег судског истражног поступка.

2 Аудио и видео снимци као доказ у кривичном поступку

За аудио и видео снимак кажемо да представља сваку информацију која је сачињена или пренесена на дигитални формат и као таква има доказну вриједност. Аудио и видео снимци као доказ представљају записе до којих надлежни органи „долазе“ у току цијелокупног кривичног поступка и могу настати као резултат коришћења доказних радњи:

- саслушања окривљеног и испитивања свједока;
- претресања стана, просторија и лица;
- увиђаја и вјештачење;
- надзор и техничко снимање просторија;
- надзора и техничко снимање телекомуникација;
- симуловани откуп предмета и симуловано давање поткупнине;
- контролисане испоруке;
- приступ компјутерским системима и компјутерско срањње података;
- ангажовања прикривеног истражитеља;
- надзирани превоз и испорука предмета, и
- тајно праћење и техничко снимање лица и предмета (Закон о кривичном поступку Републике Српске).

2.1 Саслушање окривљеног и испитивање свједока

Саслушање окривљеног је формална процесна радња којом се окривљени позива да изнесе своју одбрану, која укључује изјаву о правној утемељености оптужбе и чињенични исказ исте. Испитивање свједока је такође формално процесна радња у којој свједок даје обавјештење о кривичном дјелу или починиоцу као и о другим важним околностима. Да би исказ окривљеног или свједока имао што већу доказну снагу у кривичном поступку, јавила се потреба за регистровањем испитивања, односно саслушања окривљеног или свједока на аудио и видео запису. Аудио или тзв. тонско обезбјеђивање исказа представља неопходан минимум за квалитетно фиксирање тока и резултата испитивања окривљеног или саслушања свједока, па и вјештака. Класични, писани записник у начелу је недовољан и дјелимично превазиђен, те је и из тих разлога било неопходно регистровати исказе на

аудио и видео запису. Данас готово већина демократских држава, прописује да се саслушање окривљеног, испитивање свједока или вјештака у свим фазама кривичног поступка аудио и видео снимом. Наравно од овог правила се у одређеним случајевима може одступити, нпр. ако надлежни орган испитује одређено лице ван својих просторија и том приликом не располаже уређајима за аудио и видео снимање. Предност овог начина обезбеђивања исказа окривљеног, свједока или вјештака и његовог похрањивања на аудио и видео медиј има далеко већу доказну снагу од класичног писаног записника. Предност аудио и видео снимка у односу на класични писани записник је велика, као нпр.: биљежи се потпун садржај исказа, јер се фиксира цијелокупна информација коју је испитано лице саопштило; вођење записника на овај начин омогућава накнадну провјеру не само фактичке стране исказа, већ и испољавање психичког стања испитаника; на главном претресу из таквих аудио и видео снимака се може добити неопходан увид у ток истраге, поступање са окривљеним или свједоком у постављању питања и дате одговоре, него што је то могуће из најпотпунијег писаног записника; тужилац се може потпуно посветити прибављању исказа, без бојазни да ће дио исказа изоставити или заборавити; аудио и видео снимак има тактички значај у циљу разобличавања лица која дају лажан исказ, итд.

Поред претходно изнесеног, за поједине случајеве узимања исказа прописано је обавезно аудио и видео снимање, и то у случајевима: снимање исказа дјете и млађих малолетника³⁸; снимање исказа жртве силовања, злостављања и сл.; значајно је снимити исказ окривљеног приликом признања извршеног кривичног дјела; исказ обавезно треба снимити када постоји бојазан да се лице неће појавити на главном претресу и тамо поновити свој исказ; када се сумња у психичко здравље лица које даје исказ; корисно је снимити исказ тзв. „кронских свједока“, када постоји опасност да потпадне под утицај и сугестију других лица и услед тога измјене свој исказ на главном претресу итд. Поједини теоретичари који се баве заштитом окривљених, свједока тј. лица која дају исказ, истичу приговор у погледу употребе аудио и видео медија за обезбјеђење исказа. Ови правни теоретичари сматрају да се окривљени приликом испитивања осјећа спутано уколико зна да се његов исказ аудио снима, као и да се код њега повећава свијест о одговорности приликом давања исказа (више је него код класичног давања исказа на писан записник), зато што окривљени зна да му се свака ријеч и гестови дословно и сликовно забиљежавају и да се касније неће моћи правдати да нешто није рекао или да је рекао под силом, пријетњом, принудом или на други противзаконит начин. Аудио и видео обезбјеђивања исказа, нарочито се показало поузданим код процјене доказа вриједности признања извршеног кривичног дјела. У случају да окривљени призна да је извршио кривично дјело и да је признање аудио и видео снимљено, више није могуће приговорити да је прибављено признање добијено на незаконит начин (нпр. пријетња, принуда и сл.). Обезбеђивање исказа видео камером је значајно и за уочавање грешака, анализу тактике и резултата који су остварени у конкретном случају. Видео запис узетог исказа је од значаја и за вјежбање и обуку младих кадрова у надлежним органима. Међутим, да би се аудио и видео снимак исказа окривљеног, свједока или вјештака могао као доказ користити у процесне сврхе, неопходно је да при њиховом настанку буду испуњена четири најважнија услова:

³⁸ Узимање изјаве од дјетета није увијек лако ни једноставно, поготово када је ријеч о дјети млађој од 13 година. Тај поступак подразумјева евоцирање дјечијег сјећања на стресан догађај којем је био изложен. Пред испитивача се поставља задатак да од дјетета добије вјеродостојну изјаву и да тако добијена изјава буде вјеродостојно евидентирана, како би се касније користила као доказно средство пред судом. Испитивач за интервју има задатак остварити заштиту од непожељених утицаја на памћење или тачност изјаве дјетета, учинити да уплашено или злостављано дјете прими потребну помоћ (нпр. терапеутску и сигурносну) након што изјави о кривичном дјелу, те да сам начин испитивања буде прилагођен његовој развојној разини. Из тих разлога обавезно се приступа аудио и видео снимању исказа дјетета. Такође, на тај начин се може оцијенити и душевна зрелост дјетета и вјеродостојности исказа, посебно у ситуацији када треба разложити стварна опажања од дјечије маште (Зорић 2004, стр. 172-184.).

- технички услови;
- услови у вези са начином настанка аудио и видео снимања;
- услови који су везани за заштиту снимка од фалсификовања, брисања,
- услови везани за начин чувања аудио и видео снимка (Хрватско законодавство, „Правилник о снимању доказне или друге радње у претходном и казненом поступку“).

Када је ријеч о поступку снимања, прописано је да снимањем увијек управља овлаштено лице, тј. лице које проводи саслушање или испитивање. У току поступка снимања давања исказа окривљеног, свједока или вјештака, обавезно је присуство и стручно техничке особе која брине за несметано техничко дјеловање уређаја за снимање, која је за то посебно едукована и служи као техничка подршка стручној особи која проводи радњу саслушања или испитивања. Да би аудио и видео снимак датог исказа био правно ваљан и имао доказну снагу, неопходно је да и уређај за снимање испуњава прописане техничких услова, којим се осигурава: вјеродостојност и јасан запис догађаја при саслушању окривљеног, испитивању свједока или вјештака; несметан ток саслушања, односно испитивања; изворно управљање уређајима за аудио и видео снимање с мјеста гдје се налази особа која проводи саслушање или испитивање, доказну или другу радњу; могућност преснимавања аудио и видео снимка; немогућност измјене садржаја снимљених аудио и видео снимака и сл. Уређај за аудио и видео снимање мора бити и редовно одржаван, о чему води бригу особа коју за то одреди надлежни орган, који проводи доказну или другу радњу. По завршетку провођења саслушања односно испитивања, испитиваном лицу ће се дати могућност да појасни све што је рекао и да дода све што жели. Након обављене радње снимања, запис са траке ће се преписати а копија преписа доставити испитаном односно саслушаном лицу³⁹.

2.2 Надзор и техничко снимање телекомуникација

Као једна од новијих метода у супротстављању криминалитету је тајни надзор и техничко снимање телекомуникација. Надзора и техничко снимање телекомуникација, као посебна истражна радња спада у једну од најчешће коришћених и најефикаснијих доказних радњи и мјера у кривичном поступку. Она предвиђа овлашћења надлежних органа да прикупљају или снимају у реалном времену, податке из садржаја одређених комуникација пренесених путем електронских система, који се преносе на територији једне државе, примјеном техничких средстава, која се налазе на тој територији.

Надзор и техничко снимање телекомуникација, врши се на основу писане и образложене наредбе судије за претходни поступак. Судија за претходни поступак издаје наредбу само у случају ако постоји основ за сумњу да је одређено лице учинило кривично дјело из члана 227. Закона о кривичном поступку из 2003. године⁴⁰, под условом да се на други начин не могу прикупити докази за кривично гоњење или би њихово прикупљање било знатно отежано. Да би наредба за надзор и техничко снимање телекомуникација била законита, у наредби судија за претходан поступак мора навести одређене податке о лицу према којем се радња предузима, као што је: основи сумње, начин спровођења, обим и трајање мјера. Надзора и техничко снимање телекомуникација, може трајати најдуже шест мјесеци. Извођење мјера се прекида чим престану разлози за њихову примјену. Наредбу судије за претходни поступак извршавају органи унутрашњих послова. Поштанска, телеграфска и друга предузећа, привредна друштва и лица регистрована за преношење информација

³⁹ Види: Хрватско законодавство, „Правилник о снимању доказне или друге радње у претходном и казненом поступку“, („Народне новине РХ“ бр. 152/08 и 76/09).

⁴⁰ Види: члан 227. Закон о кривичном поступку Републике Српске („Службени гласник Републике Српске“, бр. 50/03, 111/04 и 115/04);

дужна су да органима унутрашњих послова, омогуће извршење мјера из члана 226. став 2. тачка в) овог закона⁴¹.

Данас, када криминалитет постаје све сложенија негативна друштвена појава, када тежи ка експанзији, интернационализацији и испољавању нових форми, логично је да посебна истражна радња у виду тајног надзора и техничког снимање телекомуникација, налази своју пуну примјену у оперативној дјелатности тужилаштва и полиције и других безбједносних служби, све у циљу откривања, разјашњавања и доказивања кривичних дјела. Аудио снимци до којих надлежни органи дођу примјеном ове посебне истражне радње имају све већи значај у кривичном поступку. Међутим, приликом одређивања ове посебне истражне радње надлежни органи морају водити рачуна о заштити приватности лица која су погођена мјером надзора и снимање телефонских и других разговора или комуникација. Наравно, држава се не може у потпуности одрећи ове мјере, али остваривање људских права налаже надлежним органима прописивање услова под којим се може примјенити надзор и снимање комуникација као и вријеме његовог трајања⁴².

Тајни надзор комуникација представља једну од најважнијих посебних истражних радњи у супростављању организованом криминалитету, и то из два разлога:

- доказна вриједност аудио снимака је неспорна и непроцјењива, јер властите ријечи окривљеног и других лица које са налазе на снимку, најбоље доказују његова дјела и намјере,
- аудио и видео надзор омогућава дјеловање прије извршења кривичног дјела, уколико се примјеном ове технике открије планирање, припремање или извршење неке инкриминисане радње.

Надзор и техничко снимање телекомуникација, врши се пресретањем комуникације у тренутку док комуникација још увијек траје. Овде је најчешће ријеч о конспиративном пресретању комуникација окривљеног, који се остварује, односно реализује постављањем одговарајућих уређаја на телефонске жице, али и о пресретању осталих облика електронских комуникација окривљеног (нпр. мобилна телефонија, персонални рачунари, теле-факс и друга техничка средства).

Тајни надзор комуникација се састоји у тајном надзору и снимању разговора који се воде на даљину. У техничком смислу надзор се односи на сва техничка средства, у било којем облику: стационараном, мобилном, аналогном, дигиталном, тонском, сликовном, интегрисаном и др., које корисници употребљавају било преко поштанских (нпр. приватни телефонски прикључци, јавне говорнице и сл.), било преко других организација (нпр. телекомуникације у промету и сл.) на која се протеже уставноправна и кривичноправна заштита. Тако се под садржајем комуникације подразумијева информација у вези са суштином, смислом или значењем било каквих жичаних комуникација или комуникација уживо.

1. *Жичане комуникације* су дефинисане као комуникације које подразумијевају кориштење жица, каблова или других сличних средстава за преношење људског гласа. Поред тога, тонско-гласовни пејцери обухваћени су категоријом жичаних комуникација, а прислушкивање сегмената људског гласа мора се третирати на исти начин као и прислушкивање жичаних комуникација.

2. *Усмене комуникације уживо* подразумијевају оралну комуникацију коју изговара нека особа уз очекивање да таква комуникација није предмет прислушкивања, под околностима које оправдавају такво њено очекивање, али овај појам не обухвата и електронско комуницирање.

Надзор подразумијева биљежење слухом или неким другим путем садржаја жичаних или усмених комуникација коришћењем било каквих електронских, механичких или других уређаја за

⁴¹ Види: Закон о кривичном поступку члан 228. став 6 („Службени гласник Републике Српске“, бр. 50/03, 111/04 и 115/04).

⁴² Више о томе: Donna Gomien, виши истраживач Норвешког института за људска права, „Кратки водич кроз Европску конвенцију о људским правима“, Савјет Европе, Стразбур (1998.), стр. 48.

аудио снимање. Под прислушкивањем телефонских разговора подразумева се техничким средствима снимање саобраћаја који се одвија преко јавних телефонских и телеграфских линија у циљу сазнања садржаја међусобних разговора и утврђивања идентитета лица која воде разговор уживо. Прислушкивање и снимање ових разговора технички је једноставније и безбједније него прислушкивање и снимање непосредних разговора, без обзира на то гдје се они обављају и како снимају. Историјски гледано, треба имати у виду да је још са појавом првих телефонских апарата било могуће повриједити тајност разговора обављених посредством њих, као и њихово снимање.

Развој електронске индустрије омогућио је опсервацију свих разговора који се обављају у непосредном личном контакту (нпр. озвучење просторија или лица може се пратити вербална комуникација која се одвија у стану, на улици, ресторану или било којем другом мјесту). Приликом опсервације телефонских разговора једног лица, за коју постоји наредба суда, не смије се користити према другим лицима и за друга кривична дјела, за које није издата наредба. Међутим, аудио снимак телефонских разговора и других разговора ваљан су доказ у односу на трећа лица за која није издата наредба, ако се та трећа лица нађу заједно у криминалној зони лица према којем се проводи мјера тајног снимања комуникација. По завршетку тајног надзора комуникације надлежни органи или правно лице тужиоцу доставља оргиналне снимке комуникације, писма и друге пошिल्ке и посебан извештај који мора да садржи: вријеме почетка и завршетка надзора, податке о службеном лицу које је надзор спровело, опис техничких средстава која су кориштена, број и расположиве податке о лицима обухваћеним надзором и оцијену о сврсисходности и резултатима примјене надзора. Тужилац је дужан доставити судији за претходни поступак писмени извјештај о предузетим радњама. На основу поднесеног извјештаја судија за претходни поступак провјерава да ли је поступљено по његовој наредби. Међутим, ситуација у судској пракси је сасвим другачија, у смислу да се снимљени разговори окривљеног не достави у изворно снимљеном облику (аудио запису), већ у копији, тако да се питање аутентичности и вјеродостојности таквог снимка може у кривичном поступку довести у питање.

Закон о кривичном поступку Републике Српске прописује да се копије аудио снимка не могу користити као доказ у кривичном поступку. У таквом случају копије снимљених разговора у судском поступку, могу имати само карактер индиција, док самостално не могу представљати валидно доказно средство⁴³. Такође, као битна повреда одредаба кривичног поступка, у пракси се наводи у случају када је пресуда заснована на аудио снимку као доказу који је прибављен примјеном ове доказне радње у другој земљи и према легислативи друге државе.

Као најбољи примјер наводимо ситуацију у којој бранилац окривљеног пред Окружним судом у Републици Српској, истиче приговор незаконитости аудио снимка до којег се дошло радњом „Надзора и техничког снимања телекомуникација“, на темељу које су и сачињени предметни снимци и транскрипти предузети од стране надлежних органа Републике Хрватске, на темељу наредбе судије Жупанијског суда у Ријеци. Наиме, судска пракса по овом питању је става да су снимци пресретених телефонских разговора, докази који су прибављени на законит начин, у складу са законом прописаним процедурама за њихово прибављање у Републици Хрватској, те њихово кориштење у кривичном поступку у Републици Српској није у супротности са важећим одредбама домаћег процесног права. С тим у вези, иако Жупанијски суд из Ријеке нема правну јурисдикцију на територији Републике Српске, како је то одбрана истакла у жалби на првостепену пресуду, суд је одлучио да не постоји сметња за кориштење доказа прибављених од стране суда из друге државе, с обзиром да је исти прибављен на законит начин и по другом закону, све док такав доказни материјал у земљи у којој је прибављен, није прибављен на незаконит начин. Подаци добијени примјеном мјере тајног надзора и техничког снимања телекомуникација, могу се користити само у сврхе доказивања кривичних дјела за која постоји одређен степен сумње и која су наведена у акту којим се ова истражна радња одобрава, а подаци који се односе на друга кривична дјела

⁴³ Пресуде Окружног суда у Добоју (Република Српска) број: 13 0 К 000691 10 КппЗ од 12. април 2012. године.

захтјевају нову, потпуну или дјелимичну процедуру. У овим случајевима доказна вриједност таквих аудио снимака је подложна слободној оцјени суда.

Ако јавни тужилац не покрене кривични поступак у законом прописаном временском периоду, од дана када се упознао са добијеним материјалом или ако изјави да га неће користити у поступку, односно да против окривљеног неће захтјевати вођење поступка, судија за претходни поступак ће донијети решење о уништењу прикупљеног материјала. О доношењу наредбе или одлуке суд ће обавјестити лице према коме је спроведена ова истражна мјера, уколико је у току спровођења мјере утврђен његов идентитет, а службена лица којима је позната њихова садржина, морају их чувати као тајну и њихова злоупотреба санкционисана је кривичним законом (Кнежевић 2005, стр. 420-437). Материјал се увијек уништава под надзором судије за претходни поступак.

2.3 Надзор и техничко снимање просторија

Под надзором и техничким снимањем просторија (*eng. surveillance and technical recording in premises*) подразумјева се оптичко и акустичко снимање одређеног простора, односно активности које се у надгледаном простору одвијају. Шездесетих и почетком седамдесетих година прошлог вијека у већини западноевропских земаља донесени су законски прописи који предвиђају строге услове под којима се тајно снимање може предузети као истражна радња. На тај начин је дошло до изражаја схватање да се заштита интимне сфере човјека не постиже искључивом забраном његовог нарушавања, већ много више прецизно уређеном процедуром вршења истражних радњи, која искључује сваку произвољност и волунтаризам, а погођеном грађанину гарантује заштиту његових права (Фејеш 1997, стр. 617).

Озвучење просторија и лица, односно опсервација непосредне говорне комуникације, од великог је значаја у борби против свих облика криминалног манифестовања, због чега је и неопходно предвидјети као истражну технику. Истовремено њоме се на суштински другачији начин задира у право грађана на приватност, у односу на надзор телефонских и других комуникација. Људи знатно већи интимитет испољавају у својим приватним становима или другим просторима, очекујући у њима максималну дискрецију свега изговореног и учињеног, у односу на разговоре учињене телефоном или другим средствима комуникације, свјесни да у тим ситуацијама могу бити прислушкивани. Зато најгрубљи облик повреде права на интимну сферу личности представља управо тајна опсервација која се спроводи у становима осумњичених или других лица, увидом у њихову вербалну комуникацију или понашање. Из тог разлога је овај облик надзора у великом броју законодавстава посебно прописан, у односу на надзор телефонских и других комуникација које се обављају посредством разних техничких уређаја и помагала (нпр. мобилни и фиксни телефони, електронска пошта, радио веза и сл.), или као посебан облик тајне аудио и видео опсервације.

Аудио и видео надзор просторија, као посебна истражна радња, примјењивала се и прије доношења Закона о кривичном поступку Републике Српске и БиХ из 2003. године, и то прије свега као оперативно-техничко средство регулисано посебним актом Министра унутрашњих послова Републике Српске, с тим што су аудио и видео снимци имали искључиво оперативан карактер, не и доказну форму и значај. Одобравањем ове посебне истражне радње и њеним тајним спровођењем, примјеном одговарајућих техничких средстава од стране овлашћених лица, омогућава се слушање и техничко снимање разговора који се води у некој просторији, а чији је садржај значајан за откривање и доказивање одређеног кривичног дјела и идентификацију учесника у том разговору, пошто се претпоставља да ће у разговору учествовати лица из криминалне средине. За реализацију радње надзора и техничког снимања просторија окривљеног користе се најсавременији електротехнички уређаји тј. аудио и видео уређаји искључиво намјењени за ту радњу, а то су углавном уређаји за жичано и бежично снимање вербалне конверзације и комуникације. То јасно и недвосмислено говори о томе да постоје техничке могућности за аудио и видео снимање разговора који се обавља у

затвореном простору, али такође у одређеним ситуацијама и на отвореном простору, с тим што уградња и кориштење техничких средстава за ту сврху није једноставна и захтјева доста стручности, опрезности и тајности у раду.

Аудио и видео надзор непосредне усмене комуникације остварив је на различите начине. Микрофони и микро камере се могу монтирати у дијелове гардеробе, пртљага, намјештаја, накита и сл., а прислушкивање и снимање разговора се проводи у затвореном или отвореном простору, погодном за ту намјену. Посебни даљински уређаји, усмјеравајући микрофоне (тзв. теле-микрофони или топови) могу и са већег растојања регистровати и прилично слабе звукове, па се прислушкивање лица остварује и на даљину од неколико стотина метара. Међутим, знатно бољи ефекти и квалитет аудио и видео снимка се постиже надзором непосредне вербалне комуникације, озвучењем просторија, у односу на опсервацију и снимање разговора који се обављају телефонима или другим техничким уређајима за комуникацију на даљину.

Примјена микрофона и микрокамера даје неупоредиво боље резултате од надзора телефонских разговора, из простог разлога што су и сами преступници свјесни да њихови телефонски разговори могу бити надзирани. У таквом начину комуникације они су веома опрезни и шкрти на ријечима, служећи се унапријед договореним изразима, жаргонском терминологијом или разним шифрама, чиме њихови телефони и друга средства комуникације постају заштићена. Имајући у виду напријед наведено и чињенице да примјена микрофона, микрокамера и других техничких уређаја за озвучење и снимање простора даје добре резултате у прибављању информација од значаја за спречавање и сузбијање кривичних дјела и судске поступке, релативно мали број судских налога годишње се односи на прислушкивање и снимање приватних стамбених просторија грађана. Разлоге несумњиво треба тражити у тешкоћама које се појављују у вези лоцирања мјеста на којем ће се одвијати разговор који треба бити предмет опсервације, као и у техничким баријерама које стоје на путу оперативцима прије постављања и демонтажа аудио и видео апаратуре. Посебно напомињемо да полицијске агенције у Републици Српској и Босни и Херцеговини не посједују довољно савремену техничку опремљеност за нпр. ноћно извиђање, за прецизна ноћна снимања са велике удаљености, као ни довољно људских ресурса који би постојећу техничку опрему могли адекватно примјењивати, те је самим тим и квалитет аудио и видео снимака до којих се дође на тај начин упитан. Исто тако, постоје недоречености у Закону о кривичном поступку Републике Српске и Босне и Херцеговине, у вези реализације ове посебне истражне радње тј. коришћења добијених аудио и видео снимака као доказа. Из тих разлога би требало извршити измјене и допуне Закона о кривичном поступку Републике Српске и БиХ, поготово у дијелу који се односи на могућност уласка у затворене просторије и монтирања и демонтажа уређаја за аудио и видео надзор.

Будући да се ради о изузетно осјетљивој посебној истражној радњи којом се задира у приватни живот и других лица, а не само окривљеног, неопходно је детаљније уредити ову материју, на основу које би се надлежним органима експлицитно дала могућност уласка у туђи стан и друге просторије, тако би назив ове посебне истражне радње могао гласити: „Тајни улазак у просторије ради спровођења надзора и техничког снимања“ (Симовић 2003, стр. 69.). По окончању надзора и техничког снимања просторија, овлаштена службена лица органа унутрашњих послова или безбједносних агенција, сачињавају извјештај о свакој предузетој радњи и поступању у току поступка надзора и техничког снимања просторија, који заједно са прикупљеним оригиналним снимцима достављају судији за претходан поступак и јавном тужиоцу на даље поступање. На темељу достављених аудио и видео снимака као доказа, судија за претходан поступак као и јавни тужилац, у прилици су да цијене начин предузимања наређене и тражене радње као и поштивања права и слобода човјека загарантованих важећим позитивно правним нормама. Окривљени против којег је мјера била предузета и сматра да су му повређена права и слободе загарантоване важећим позитивно правним нормама, може од суда тражити испитивање законитости наредбе судије за претходни поступак и начина на који је проведена мјера надзора и техничког снимања просторија.

3 Вјештачење

Вјештачење или експертиза је процесна радња која се предузима по службеној дужности или на приједлог странака, писменом наредбом. Међутим, ако постоји опасност од одлагања, вјештачење се уз обавезу састављања службене забиљешке може и усмено одредити, уз поштовање услова које прописује закон и којим се ангажују посебни стручњаци тј. вјештаци да у складу са правилима своје научне области, техничких знања, и вјештина испитују предмет вјештачења који су им предати и након тога дају свој стручни налаз и мишљење. Вјештачење се не може одредити ради утврђивања или оцјене правних питања о којима се одлучује у кривичном поступку.

За вјештачење ће се по правилу одредити један вјештак, а ако је вјештачење сложено одредиће се два или више вјештака. Ако за одређену врсту вјештачења постоји стручна установа или се вјештачење може обавити у оквиру државног органа, таква вјештачења, нарочито ако су сложена, по правилу ће се повјерити таквој установи или органу, који ће потом одредити једног или више стручњака за давање налаза и мишљења. Ако вјештачење предложи јавни тужилац или окривљени тј. његов бранилац, орган поступка га може позвати да предложи лице, односно стручну установу или државни орган, коме треба повјерити стручно техничко вјештачење. Вјештак или експерт је лице које је ангажовано да примјени своја посебна стручна знања и искуства из одређених области науке, технике или умјетности ради утврђивања или оцјене спорних чињеница у кривичном поступку и на основу спроведеног процеса испитивања поднесе свој стручни налаз и мишљење. По правилу вјештачење треба одређивати када су у питању елементи бића кривичног дјела. Ако је за утврђивање неке важне чињенице неопходно стручно знање и мишљење, судија није овлаштен да ту чињеницу утврђује користећи своје знање уз консултовање стручне литературе (Антонић/ Митровић 2012, стр. 178-193). Лице које се позива за вјештака дужно је да се одазове позиву и да свој налаз и мишљење да у одређеном року, с тим да на захтјев вјештака, из оправданих разлога, орган поступка може истом продужити тај рок. Када је вјештачење повјерено стручној установи или државном органу, орган поступка ће руководиоца стручне установе или органа упозорити на посљедице давања лажног налаза и мишљења. Орган поступка ће стручној установи или државном органу ставити на располагање материјал одређен за вјештачење. Стручна установа или државни орган доставља писани налаз и мишљење, потписан од лица која су извршила вјештачење. Руководилац установе или државног органа дужан је да странку, на њен захтјев обавијести о именима лица која ће извршити вјештачење. Орган поступка може тражити додатно објашњење у погледу датог налаза и мишљења. Процедурална питања вјештачења ко, када, шта, како, гдје и др., садржана су у наредби о вјештачењу коју издаје орган поступка у писаном облику. Наредба о вјештачењу мора да садржи: назив органа који је наредио вјештачење, име и презиме лица које је одређено за вјештака, односно стручне установе или државног органа коме је повјерено вјештачење, ознаку предмета вјештачења, питања на која треба да одговори, обавезу да изузете и обезбјеђене узорке, трагове и сумњиве материјале преда органу поступка, рок доношења налаза и мишљења, и упозорење на посљедице давање лажног налаза и мишљења (Максић 2013).

4 Увод у фонетику и фонетско вјештачење

Полазећи од тврдње да постоје велике разлике у информацији добијеној из природног окружења путем слуха, вида, додир или коришћењем других чула опажања и у разумјевању аудио и видео записа као форме за чување, преношење и репродукцију те исте информације, долази се до закључка да су ове разлике могући извор неспоразума око прихватљивости доказне вриједности информације добијене из дигиталног записа. Докази пронађени у дигиталном запису могу бити у било ком формату: слика, текст, аудио, видео и сл. Тумачење ових доказа у циљу њиховог повезивања са окривљеним, саучесницима и почињеним кривичним дјелом назива се анализа. Анализа у оквиру фонетике се првенствено базира на анализи аутентичности садржаја аудио и видео записа са лицима

која се налазе на истим, тј. анализа се односи на аутентичност тзв. отиска гласа. Анализа гласа је одавно један од уобичајених поступака у криминалистичким истрагама. Стручњаци тврде да карактеристике људског гласа нису ништа мање јединствене од отиска прстију, што је једнако важно остају непромијењене, те је из тих разлога неопходно идентификовати гласа. Идентификацијом гласа се бави фонетика као посебна научна дисциплина. Фонетика је наука о гласовима која изучава особине говорних гласова, њихов настанак, физичке особине и перцепције. Фонетика као наука више изучава саме гласове, него контекст у којем се користе у језику. Фонетика се развила средином прошлог вијека у САД и створена је првенствено за војне потребе, али крајем шездесетих и почетком седамдесетих година прошлог вијека, почиње се са њеном употребом у цивилне сврхе тј. за кривично процесне потребе. Захваљујући информатичкој револуцији, све више долази до развоја и поузданости резултата добијених фонетичким вјештачењем гласа или гласова који се налазе на аудио и видео снимцима, до којих су надлежни органи дошли током истраге или на други законом прописан начин (Хеђевећ 2009, стр. 7-10).

4.1 Врсте и методи фонетског вјештачења

Људски глас гледано са становишта науке је као и отисак прста, што значи да не постоје двије особе са идентичним карактеристикама гласа. Ту карактеристику гласа одређују два фактора:

- Вокални тракт - кога чини резонантни простор усана и носне дупље, и
- Артикулатори – кога чине гласне жице, зуби, језик (Ковачић 2012, стр. 339-340).

Обзиром на значај фонетике у кривично процесном праву и утицаја процесног права на ову научну дисциплину, допринјело је томе да се фонетика као наука развија у правцу идентификације гласа, самим тим и идентификацију окривљеног и других лица помоћу гласа. У оквиру фонетике, идентификацијом гласа се баве само стручњаци који имају примарно академско образовање у подручју: лингвистике, патологије гласа и говора или електро акустике, те стручно искуство и знање у форензичкој анализи гласа, говора и језика. Идентификација гласа је сложен процес који се састоји од комбиновања различитих метода и техника у његовој анализи. У том погледу идентификација почиње комбиновањем слушних и спектографских метода. Међутим, у поступку идентификације, форензичари користе различита акустичка мјерења, којим се упоређују добијени резултати, како би се повећала тачност у идентификацији. Препознавање гласа се може дефинисати као комбинација звучног и спектографског упоређивања једног или више познатих гласова с непознатим гласом, у сврху идентификације или елиминације, и то методима како слиједи:

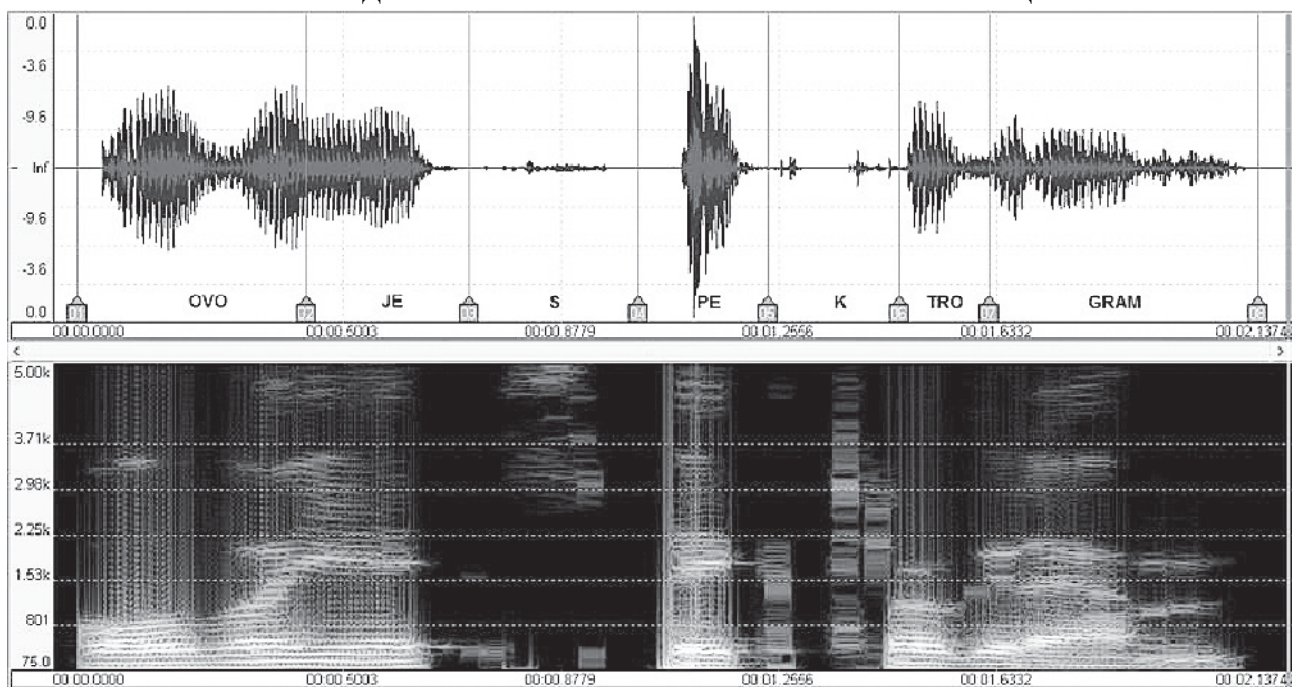
1. *Слушно испитивање* - мора процјењивати оне елементе говора који су карактеристични за поједину особу: а) висина и боја гласа; б) нагласак и дијалект; в) брзина и прекиди у говору; г) начин изговарања гласова тзв. артикулације, квалитет гласа и сл.⁸³ Примјеном овог метода неопходно је водити рачуна о узетом узорку за слушање тј. да ли је ријеч о узорку из спонтане конверзацији или говора читања текста. Код читања текста, од окривљеног се тражи да изговори унапријед припремљени текст говора, али снима се и опуштена конверзација. Међутим, честа је ситуација да окривљени не може или не зна нормално читати, у том случају је неопходно обезбједити неког непознатог говорника који ће припремљени текст прочитати окривљеном, који ће на идентичан начин поновити. Овде је битно напоменути да уколико је окривљени под утицајем алкохола, дрога или неких других опијата, у тој мјери да може утицати на говор, испитивање треба одгодити. Да би се обезбједио што квалитетнији узорак, за снимање треба користити посебан професионални микрофон тзв. колуташ, који се мора редовно сервисирати. Међутим, уколико се користи дигитално снимање тада готово да и нема непожељних појава или дисторзија, тј. оне су занемарљиве. Слушна се идентификација говорника проводи по протоколу форензичне фонетике која прописује и квалификације испитивача, елементе испитивања као и начин приказивања резултата.

2. *Спектографско испитивање* - је метода приказа људског гласа на заслону екрана или специјалних инструмената тзв. акустични анализатор гласа. Основни циљ спектографског

испитивања је да се добије слика гласа неке особе тзв. спектограм, као што се може добити слика отиска папиларних линија те особе. На тај начин могао би се идентификовати извршилац кривичног дјела једноставним упоређивањем звучне слике непознате особе са звучном сликом из аудио и видео снимка. Међутим, оваква идентификација данас још увјек није довољно поуздана, јер је људски глас промјенива категорија, па се његово вјештачење изражава само са одређеним степеном вјероватноће у процентима идентификације, и то: сигурна - (90%); готово сигурна - (80%); могућа - (80%); могућа елиминација - (80%); готово сигурна елиминација - (80%), елиминација - (90%)⁴⁴.

3. *Спектрометрија* - је базирана на Фуријеовој трансформацији звучног записа, што представља прелаз из временског домена звука у фреквенцијски домен. Наиме, сваки се акустички сигнал раставља на своје фреквенције – хармонике, на тај начин могуће је анализирати звук на темељу расподеле његових фреквенција с припадајућим јачинама. За ову методу се данас користе (PC) рачунари са прикладном софтверским и програмском подршком. Спектрометрија као анализа се врши на начин да се добијени снимци практично раздвоје на ријечи, које се затим преко посебног хардвера и софтвера претварају у графички приказ у компјутеру, који се назива *спектограм*. Спектрограм је дијаграм који приказује три величине говорног сигнала. На (x) оси се налази вријеме трајања говорног сигнала у секундама, (y) оса садржи фреквенције говора у херцима (Hz), а нијанса сиве површине на дијаграму, од црне до бијеле мјера је јачине фреквенције говорног сигнала у одређеном времену.

СЛИКА 1: ВРЕМЕНСКИ ДИЈАГРАМ И СПЕКТОГРАМ ИЗГОВОРА РЕЧЕНИЦА



Извор: <https://www.google.ba/search?q=spektrogram&hl=hr&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=>, последњи пут приступљено: 25. март 2013. године.

Наведене свијетле површине на дијаграму представљају форманте људског гласа. Форманти се појављују код изговора вокала (а, е, и, о, у) и добар су елемент за идентификацију говорника јер одражавају непромјениву димензију говорниковог вокалног тракта као и начина артикулара сваког гласа. За фонетску анализу најважнија су прва три формата: Ф1, Ф2 и Ф3. Фреквенцијско подручје форманата приближно је од 250 Hz до 2,5 kHz². Жене и дјеца имају више износе фреквенције форманата у односу на мушкарце, Наравно, људски глас има и своју основну

⁴⁴ Један од таквих програма је и DC Live Forensics 7.5 Audio Laboratory - компаније Diamond Cut Production Inc. (Хејевејер 2009, стр. 15-32).

фреквенцију – Ф0, која омогућава висину гласа. За одрасле мушке особе она је приближно 125 Hz, док је за жене приближно 250 Hz³. Међутим, новија страживања на подручју аудио-форензике иду у смијеру потпуне аутоматизације анализе отиска гласа. Новије су тенденције да се форензична идентификација говорника темељи на комбинацији резултата из слушне анализе и акустичке анализе. Наиме, умјесто да се даје налаз и мишљење о степену вјероватноће као код спектрографског испитивања, да спорни узорак говора потиче од окривљеног, од вјештака се сада тражи да процјени вјеродостојност доказа у свјетлу двију супростављених претпоставки, и то:

- једна је хипотеза тужиоца - претпоставка да спорни материјал потиче од окривљеног и
- друга је хипотеза одбране (окривљеног) - да спорни материјал потиче од неког другог лица, а не од окривљеног.

Посебно је битно напоменути, да би се фонетско вјештачење могло обавити у складу са позитивно правним нормама, неопходно је да је обезбеђени снимак који се вјештачи достављен вјештаку у оргиналу, а не копији. Копије се могу користити само у одређеним случајевима и то:

- ако је изворни снимак био избрисан или уништен, вјештак треба тада употребити најбољу расположиву копију прве генерације;
- ако су копије биле припремљене од стручњака за снимање и идентификацију гласа;
- ако је изворни снимак саставни прекопиран од стране вјештака или другог овлаштеног појединца.

Фонетско вјештачење се увијек обавља по основу писане наредбе суда или тужилаштва. Наредбом се налаже да вјештак изврши анализу достављених снимака спорних и неспорних гласова и да се, на основу резултата анализе, донесе процјена о сличности гласова окривљених са гласовима особа из снимљених разговора (Центар за унапређење животних активности Београд 2009). По завршеном вјештачењу, орган поступка обавјештава странке да писани налаз и мишљење могу разгледати и фотокопирати, и у одређеном року изнијети своје примједбе на обављено вјештачење. Налаз и мишљење вјештака у вези са аудио и видео снимком треба да документује, потврди или оспори постојање везе са кривичним дјелом, окривљеним, саучесницима и оштећеним⁴⁵. Орган поступка је у наредби за вјештачење дефинисао у ком облику ће вјештак дати налаз и мишљење. Усмено дат налаз и мишљење вјештака уноси се у записник на главном претресу. Вјештаку се може одредити да поднесе писани налаз и мишљење у року који одреди орган поступка. У записнику о вјештачењу или у писаном налазу и мишљењу назначиће се ко је извршио вјештачење, занимање, стручну спрему и специјалност вјештака, као и имена и својство лица која су присуствовала вјештачењу.

Значај фонетског вјештачења је непроцјењив у свакој фази кривичног поступка али и за судску праксу уопште. Међутим, иако се у последњој деценији у кривичним поступцима јавља све већа потреба за фонетским вјештачењем, судска пракса је по том питању још увијек неуједначена. Чести су случајеви да суд одбије приједлог одбране за фонетским вјештачењем. Један од аргумената таквој одлуци суда је неспорност аутентичности гласа лица које се налази на аудио и видео снимку, као и коришћење писаних транскрипта разговора окривљених лица, које су у форми службене забиљешке састављене од стране овлашћених службеника унутрашњих послова или безбједносних служби, који су радили на предметном случају. Да би се промијенила оваква пракса, неопходно је континуирано вршити едукацију судија, тужилаца, адвоката и других учесника кривичног поступка, али је неопходно и у кривично процесној легислативи питање фонетског вјештачења детаљније уредити.

⁴⁵ Примјер: Закључак форензичког вјештачења гласова из предмета Окружног тужилаштва у Добоју број: КТ-1779/08, гласио је: 1. Постоји изузетно велика вјероватноћа да је окривљени С.Ж. учесник спорних телефонских разговора; 2. Постоји велика вјероватноћа да су Ш.Д. и В.А. учесници спорних разговора; 3. Постоји велика вјероватноћа да су В.С. и Б.М. учесници спорних телефонских разговора.

5 Закључна разматрања

Аудио и видео снимци као доказ, представљају записе до којих су надлежни органи дошли у поступку примјене доказних радњи. Једно од основних питања чије се рјешавање мора узети у обзир, у поступку обезбјеђивања аудио и видео снимака је заштита основних грађанских права и слобода. Обзиром на чињеницу да се материјалним и процесним правним рјешењима донијетим у циљу сузбијања криминалитета, често дубоко задире у зону заштићених и гарантованих слобода и права грађана, то њихова примјена мора бити прецизно уређена и у складу са одређеним начелима. Слободе и права грађана, као што су право на приватност, имовину, неповредивост средстава општења, уживања приватног посједа, слободе кретања и сл., гарантоване су законом, а најчешће су садржане и у уставу, тако да и сами случајеви њиховог ограничавања, морају бити предвиђени законом.

Легитимност нормативних рјешења у конкретним кривичним стварима, није довољан основ за њихову имплементацију, већ морају постојати и законом прецизно предвиђени услови под који се могу примјенити, као и сам начин примјене, чиме се избегавају разни облици арбитерности и злоупотреба, а сама борба против криминалитета издиже се на већи ниво, својствен правној држави и демократском друштву. Као гарант поштовања начела законитости, неопходно је обезбједити адекватну контролу и надзор поступка примјене доказних радњи, којим се обезбјеђују аудио и видео снимци.

Експанзијом организованог и других облика тешког криминалитета последњих деценија, модерно друштво је било приморано на изналажење адекватних мјера и поступака намјењених њиховом откривању и доказивању, укључујући и нове технологије и научна знања. Увођење савремених технологија и научних знања у кривично процесно право, имало је за циљ стварање нових доказа и доказних средстава. Један од таквих доказа и доказних средстава је аудио и видео снимак. Међутим, да би аудио и видео снимци имали доказну снагу у кривичном поступку, било је неопходно извршити одређене измјене и допуне кривично процесне легислативе.

У вези са тим, Законом о кривичном поступку из 2003. године, дат је законски оквир аудио и видео снимку као доказу, али недовољно, обзиром да се у теорији и пракси поставља питање, који се то аудио и видео снимци, на који начин, од кога сачињени, могу користити у случају да желимо да докажемо неку инкриминисану радњу. Да ли то можемо да учинимо са снимцима направљеним без знања оног кога снимамо, са снимцима са неке прославе, рођендана на коме је дошло до свађе, туче, крађе или конзумирања опојних дрога.

Такође, да би се аудио и видео снимци, могли користити у кривичном поступку и на њима засновати судска одлука, мора бити утврђена њихова аутентичност и искључена могућност фотомонтаже или видеомонтаже и других облика фалсификовања. У пракси се веома често јавља дилема у вези са снимцима који су настали као плод посебних доказних радњи, тј. поставља се питање да ли су исти оригинални или фалсификат. Та дилема се једино отклања стручно техничким вјештачењем или тзв. фонетским вјештачењем. Истраживањем и анализирањем фонетског вјештачења у овом раду, закључили смо да нам фонетско вјештачење, даје поуздан одговор на питање: да ли је аудио и видео снимак оригиналан, да ли доказ пронађен у аудио и видео снимку припада осумњиченом, оптуженом или саучесницима и постоји ли веза између кривичног дјела и поменутих лица.

Међутим, Закон о кривичном поступку не прописује фонетско вјештачење као обавезно, већ само као могућност. У том случају се поставља питање, на који други начин суд може утврдити садржај аудио и видео снимка, тј. да ли је аудио и видео снимак оригиналан или фалсификат, да ли доказ пронађен у аудио и видео снимку припада осумњиченом, оптуженом или саучесницима и постоји ли веза између кривичног дјела и поменутих лица, с обзиром да не постоји друга поуздана научна техника за утврђивање истог. Ова празнина би се могла уредити, готово на идентичан начин, како то уређује Закон о парничном поступку, према којем је незамисливо да се земљишно књижни послови, обаве без вјештачења вјештака геодетске струке.

Све горе и наведено, недвосмислено говори о томе да законодавац није довољно пажње посветио кривично процесној легислативи, која се односи на аудио и видео снимке као доказе, њихово обезбјеђивање, радње доказивања који су основ њиховог стварања, а посебно заштити лица која су погођена радњама обезбјеђивања аудио и видео снимака. За ову проблематику (анализом цијелокупног рада) дошло се до закључка, да би се радње доказивања којим се обезбјеђују аудио и видео снимци успјешно реализовале, неопходно је поред одређених законских измјена и допуна и континуирано стручно усавршавати овлаштена службена лица унутрашњих послова, безбједносних служби, као и едуковати тужиоце и судије, по могућности и специјализовати их за ову област.

6 Литература

- Donna Gomien, виши истраживач Норвешког института за људска права, „Кратки водич кроз Европску конвенцију о људским правима“, Савјет Европе, Стразбур (1998.); <http://kriminalistika.editboard.com/t17-forenzicka-fonetika>.
- Антонић, В., Шикман, М., Кулић, Д., и Пелеш, Р. Радње доказивања у истрази под надзором тужиоца и законитост прибављених доказа: Сарајево, 2009.
- Грубач, М. Кривично процесно право, Увод и процесни субјекти. Београд, 2004.
- Европска конвенција о људским правима – измјењен текст Конвенције одредбама Протокола бр. 14 (ЦЕСТ, бр. 194/2010.);
- Закон о кривичном поступку БиХ („Службени гласник БиХ“, број 3/03);
- Закон о кривичном поступку Републике Српске („Службени гласник Републике Српске“, бр. 50/03, 111/04 и 115/04);
- Законик о кривичном поступку („Службени лист СРЈ“, бр. 70/01 и 68/02 и "Службени гласник РС", бр. 58/04, 85/05, 85/05 – и др. закон, 49/07, 20/09 – др. закон, 72/09 и 76/10, 72/11 и 101/11);
- Ковачевић-Лепојевић, М., Жунић-Павловић, В. Примјена видео надзора у контроли криминала. Београд, 2011.
- Максић, М., „Вјештачење у информационим технологијама“ Зборник радова ЗИТЕХ-04: http://www.itvestak.org.rs/ziteh_04/radovi/ziteh-14.pdf, последњи пут приступљено: 22. маја 2013. године;
- Мандић, П., „Методологија научног рада“, Бања Лука (2004.);
- Правна ријеч“, часопис за правну теорију и праксу – Удружење правника Републике Српске, Бања Лука, бр. 4/2005, поглавље: Кнежевић, С., „Тајна опсервација комуникација осумњиченог у праву Србије и Црне Горе“;
- Симовић, М., „Кривични поступци у Босни и Херцеговини“, Сарајево (2003.);
- Фејеш, И., „Тајно прислушкивање и тонско снимање у кривичном поступку“, Београд (1997.);
- Хеђевер, М., „Увод у форензичну фонетику и акустику“, Загреб, (2009.);
- Хрватско законодавство, „Правилник о снимању доказне или друге радње у претходном и казненом поступку“, („Народне новине“ бр. 152/08 и 76/09);
- Центар за унапређење животних активности Београд, „Извјештај о форензичком вјештачењу гласа у предмету Окружног тужилаштва у Добоју број: КТ-1779/08 од маја 2009. године;
- Чолић, С., Хациомерагић, М., Јурчевић, Д., Симовић, М., „Коментар Закона о кривичном поступку Босне и Херцеговине“, Сарајево (2005), Савјет/Вијеће Европе и Европска Комисија;
- Шамић, М., „Методологија научног рада“, Сарајево (1990.);

POLITIKA SUZBIJANJA MALOLETNIČKE DELINKVENCije KAO DETERMINANTA DRUŠTVENOG RAZVOJA

Policy Of Prevention Of Juvenile Delinquency As A Determinant Of Social Development

Darko Dimovski

Pravni fakultet u Nišu

Trg Kralja Aleksandra 11, 18000 Niš, Srbija

e-mail: darko@prafak.ni.ac.rs

Filip Mirić

Pravni fakultet u Nišu

Trg Kralja Aleksandra 11, 18000 Niš, Srbija

e-mail: filip@prafak.ni.ac.rs

Sažetak

Maloletnička delinkvencija je veliki društveni problem. Njena ekspanzija je usloвила potrebu za pronalaženjem novih načina i sredstava za njeno suzbijanje. Zbog toga politika suzbijanja maloletničke delinkvencije dobija svoj puni pravni i društveni značaj. Stvaranje bezbednijeg i humanijeg društva je preduslov za njegov dalji razvoj. U radu se autori bave pronalaženjem novih načina za kreiranje uspešne politike suzbijanja maloletničke delinkvencije, polazeći od njenih osnovnih kriminoloških obeležja, u cilju obezbeđenja uslova za uspešniji društveni razvoj.

Ključne reči: maloletnička delinkvencija, politika suzbijanja kriminaliteta, društveni razvoj

JEL klasifikacija: K14

Summary

Juvenile delinquency is a major social problem. Its expansion has made it necessary to find new ways and means of combating it. Because of this policy on juvenile delinquency is getting its full legal and social importance. Creating a safer and more humane society is a prerequisite for its further development. In this paper, the authors deal with finding new ways to create a successful policy for combating juvenile delinquency, based on its basic criminological characteristics, in order to ensure conditions for successful social development.

Keywords: juvenile delinquency, crime prevention policies, social development

1 Uvod

Maloletnička delinkvencija je verni pratilac svakog društva. Ona se javljala gotovo u svim društvenim sistemima i danas nema države u kojoj ona ne predstavlja značajni društveni i pravni problem. Maloletnički kriminalitet se po svojoj strukturi i društvenoj opasnosti sasvim približio kriminalitetu punoletnih lica. Posebno zabrinjava činjenica da je recidiv kod maloletnih prestupnika u porastu, što ukazuje na nedelotvornost postojećih društvenih i krivičnopravnih mera za suzbijanje maloletničke delinkvencije i potrebu za pronalaženje novih i efikasnijih načina reakcije na ovaj sveprisutni negativni društveni fenomen. Zbog toga politika suzbijanja kriminaliteta bi trebalo da se pozabavi pitanjem maloletničke delinkvencije jer ona u mnogome koči i otežava razvoj svakog društva, imajući u vidu značaj mladih za prosperitet društva u celini.

1.1 Pojemno određenje maloletničke delinkvencije

Svako ozbiljnije izučavanje određene društvene pojave zahteva da se ona najpre pojmovno odredi. U literaturi postoji mnoštvo različitih određenja ponašanja maloletnika koja su u suprotnosti i svako od njih se vezuje za različite pojmove i termine, čiji sadržaj nije uvek lako odrediti. Neki od izraza koji su u upotrebi su vaspitna zapuštenost, vaspitna zanemarenost, vaspitna ugroženost, mladi sa disocijalnim ponašanjem, problem deca, moralna posrnulost, moralna defektnost, poremećaji u ponašanju, poremećaji u navikama, društvena neprilagođenost, asocijalno, antisocijalno, sociopatološko ponašanje mladih, maloletničko prestupništvo, maloletnički kriminalitet, maloletnička delinkvencija, siledžijstvo, huliganstvo (Jašović 1978, str. 21).

Pod maloletničkom delinkvencijom se podrazumeva čitav spektar ponašanja maloletnika - od neprilagođenog do kriminalnog. Postoje dva pristupa rešavanju ovog problema - širi (kriminološko-sociološki) i uži (formalno-pravni).

Prema širem shvatanju maloletničku delinkvenciju čine svi oblici devijantnog ponašanja maloletnika - od preddelinkventnog do onog koje je inkriminisano u krivičnom pravnom zakonodavstvu. Međutim, maloletnička delinkvencija ne predstavlja samo kršenje pravnih, već i moralnih normi. Ovu grupu određenja maloletničke delinkvencije čini nekoliko shvatanja. Prema jednom, nije dovoljno maloletničku delinkvenciju odrediti kao ponašanje suprotno pravnim normama, već je neophodno odrediti odnos tih normi prema moralnom kodeksu koji važi u određenom društvu u određeno vreme. Drugo shvatanje polazi od toga da je neophodno proučiti prestupničko ponašanje maloletnika i smatrati ga potencijalno kriminalnim, putem individualne i kolektivne moralnosti, na isti način na koji se to čini i sa kriminalnim ponašanjem. Treće shvatanje predstavlja je mešovito jer pod maloletničkom delinkvencijom podrazumeva, kako ponašanja koja su regulisana krivičnim zakonodavstvom, tako i ponašanja kojim se krše moralne norme jednog društva. Za ovako shvaćen pojam, maloletničke delinkvencije se koristi i naziv prestupništvo mladih. Drugačije rečeno, maloletnička delinkvevencija u širem smislu obuhvata „takva devijantna ponašanja mladih određenog uzrasta kojima se krše legalne norme društvene sredine ili „svaku aktivnost maloletnih lica ili maloletnih grupa koja predstavlja znatnije kršenje bilo koje društvene norme“ (Konstantinović-Vilić / Nikolić-Ristanović / Kostić 2009, str. 223). U prestupništvo mladih pored vršenja krivičnih dela spada i čitav niz drugih devijantnih ponašanja (bežanje od kuće i škole, skitnja, prosjačenje itd.). Neka od tih ponašanja spadaju u grupu prekršaja, a neka vređaju moralne norme i nisu regulisana pozitivnim pravom.

Uže (formalno-pravno) shvatanje je prihvaćeno od strane većine pravnih teoretičara. Po ovom shvatanju pojam maloletničke delinkvencije obuhvata sva ona ponašanja, koja su inkriminisana krivičnim zakonima kao krivična dela. Ovo je formalno-pravni pojam maloletničke delinkvencije koji je izdvaja od drugih oblika devijantnih ponašanja. Prema ovom shvatanju maloletnički kriminalitet treba razlikovati od preddelinkventnog ponašanja koje može da služi samo kao alarm za preduzimanje preventivnih mera. I u okviru ovakvog određenja maloletničke delinkvencije postoji nekoliko shvatanja. Po jednom shvatanju maloletnička delinkvencija pored ponašanja kojima se krše norme krivičnog zakonodavstva, obuhvata i različite oblike kršenja normi administrativnog karaktera tj. prekršaje (skitnja, prosjačenje, prostitucija i dr), koja u kriminološkom smislu, predstavljaju preddelinkventna stanja. U krivičnom pravnoj literaturi se maloletnička delinkvencija u užem smislu često označava i kao maloletnički kriminalitet (Jovašević 2006, str. 280).

I šire i uže shvatanje maloletničke delinkvencije ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Širem shvatanju se najčešće zamera da je neprecizno, difuzno i što može da dovede do negativnih posledica u praksi, a njegova glavna prednost je veća mogućnost preventivnog delovanja u cilju suzbijanja većeg broja društveno opasnih pojava što ima poseban značaj kod prestupništva mladih. Prednost uže definicije je u većoj preciznosti u odnosu na širu definiciju, dok je osnovni nedostatak u prevelikoj limitiranosti pravnim normama i izraženom formalizmu. Različiti pristupi u definisanju maloletničke delinkvencije ukazuju na njenu kompleksnost i složenost što ponekad stvara probleme prilikom sprovođenja kriminoloških istraživanja.

1.2 Fenomenologija maloletničke delinkvencije

Teška krivična dela počinjena od strane maloletnika privlače pažnju kako stručne, tako i laičke javnosti. Iako je broj krivičnih dela u poslednje vreme na najnižem nivou od sredine osamdesetih godina prošlog veka, i dalje postoji značajan udeo maloletničke delinkvencije u ukupnom kriminalitetu. Tako je, na primer, u Sjedinjenim Američkim Državama samo tokom 2000. godine bilo uhapšeno 2,4 miliona maloletnika, što predstavlja oko 10% ukupne maloletničke populacije u SAD-u (Heilbrun / Sevin 2005, str.19).

Podatak, koji treba posebno da zabrinjava kriminologe, odnosi se na broj počinjenim krivičnih dela sa elementima nasilja. Naime, u periodu od 1989. do 1994. godine porastao je broj uhapšenih maloletnih delinkvenata za počinjen kriminalitet nasilja za 62%. Iako se broj ovih krivičnih dela, izvršenih od strane maloletnika, počeo da smanjuje posle 1997. godine (Heilbrun / Sevin 2005, str. 19), neophodno je posvećivati posebnu pažnju ovom društvenom fenomenu, jer se iz njega „regrutuju“ punoletna lica, koja čine krivična dela još većeg stepena društvene opasnosti.

Slična je situacija i u Republici Srbiji. Najveći obim maloletničke delinkvencije zabeležen je sredinom rata na prostoru bivše Jugoslavije. Nakon toga zabeležen je trend opadanja broja izvršenih krivičnih dela od strane maloletnih lica. U poslednje vreme obim maloletničke delinkvencije je na (skoro) istom nivou (Konstantinović Vilić / Nikolić Ristanović / Kostić 2009, str. 94). Bez obzira na ovaj trend, neophodno je, sa ciljem daljeg smanjenja maloletničke delinkvencije, primenom savremenim kriminalnopolitičkih mera, proučavati uzroke maloletničke delinkvencije.

1.3 Etiologija maloletničke delinkvencije

Etiologija maloletničke delinkvencije se proučava, kao i kriminalitet uopšte, kroz egzogenu i endogenu etiologiju. Iako neki kriminolozi naglašavaju specifičnost etiologije maloletničke delinkvencije, treba napomenuti da na pojavu maloletničke delinkvencije deluju, pre svega, oni kriminogeni faktori, koji deluju na pojavu kriminaliteta uopšte. To ne znači da maloletnička delinkvencije nema specifične faktore, koji doprinose njenoj pojavi. U narednom delu rada autori će se baviti sagledavanjem specifičnih kriminogenih faktora maloletničke delinkvencije kroz prizmu socijalne sredine i ličnosti maloletnog delinkventa.

Jedan od najznačajnijih kriminogenih faktora socijalne sredine je porodica u kojoj maloletnik živi. Mnogi kriminolozi, kao što su Loeber i Loeber-Satuhamer, smatraju porodicu ključnim faktorom u budućem kriminalnom ponašanju maloletnika. Stoga su sprovedenja brojna istraživanja, kojim se želela utvrditi veza između ponašanja maloletnika, sa jedne strane, i nepostojanja jednog roditelja, kriminalne prošlosti roditelja, strogosti kod vaspitavanja maloletnika, zanemarivanja i zlostavljanja dece, nasilja u porodici, zloupotrebe psihoaktivnih supstanci u porodici, postojanja mentalnih bolesti u porodici, socio-ekonomskog statusa roditelja itd (Petrosino / Derzon / Lavenberg 2009, str. 109). O tome koliko odnosi u porodici mogu da utiču na formiranje ličnosti i na ponašanje čoveka u budućnosti najbolje svedoči stav Nikole Rota:

„Deca iz porodica u kojima postoji međusobno poverenje, ljubav i drugarski odnosi i između roditelja samih i između roditelja i dece, verovatnije je da će biti odrasli ljudi sa pozitivnim osobinama (sa osećanjem nezavisnosti, sigurnosti u sebe, uravnoteženi, sa dobrim socijalnim kontaktima), nego što će postati deca iz porodica u kojima su česti sukobi i razmirice i u kojima nema dovoljno ljubavi i brige za dete.“ (Radoman 2013).

Kako nam dužina naučnog članka ne dozvoljava da se posvetimo analizi svih pomenutih kriminogenih faktora vezanih za porodicu, obratićemo pažnju na one najznačajnije.

Brojna istraživanja su pokazala da nepostojanje oca u porodici predstavlja pouzdan pokazatelj kriminalnog ponašanja maloletnika. Naime, smatra se da očevi nude ekonomsku stabilnost, pomažu dosta majkama u podizanju dece, što umanjuje njihov stres, kao i to da prisustvo oca povećava osećanje bezbednosti u porodici. Ovi faktori dostižu svoj puni kapacitet u slučajevima dece adolescentskog uzrasta. Tada deca samohranih majki su sklona korišćenju droga, češće postaju članovi maloletničkih bandi, bivaju izbačeni iz škole i postaju maloletničke ubice. Anketa, sprovedena u okviru projekta „Nasilje u američkim državnim školama“, pokazala je da 71% nastavnika, kao i 90% državnih službenika smatraju da nedovoljna kontrola kod kuće predstavlja glavni faktor nasilničkog ponašanja dece u školama (Maginnis 1997, str. 62).

Drugim rečima, kontrola dece kod kuće je manja, ukoliko se radi o porodicama sa jednim roditeljem, naročito se to odnosi na porodice bez oca. Argument za našu tvrdnju, da nepostojanje oca doprinosi sklonosti ka delinkvenciji maloletnika, može se naći u istraživanju psihijatra Kelama Šeparda. On je došao do rezultata da su dečaci stariji od deset godina, koji su odrasli samo sa majkom, bez obzira na porodične prihode, više skloni delinkventnom ponašanju, u odnosu na decu, koja su odrasla u višechlanim porodicama, u kojima je bio prisutan otac (Konstantinović Vilić / Nikolić Ristanović / Kostić 2009, str. 31).

Degradirana porodice se može odrediti kao porodica u kojoj postoje narušeni odnosi između njenih članova, koji mogu dovesti do neadekvatne socijalizacije dece i do njihovog delinkventnog ponašanja, kao i do vršenja krivičnih dela od strane supružnika. Iz ovoga se može zaključiti da najveći kriminogeni značaj u okviru degradirane porodice imaju loši odnosi između bračnih drugova i poremećeni odnosi između roditelja, sa jedne strane i dece, sa druge strane (Dimovski 2012, str. 251). Vršenje krivičnih dela od strane roditelja može, preko modela za učenje, uticati da i njihova deca počnu da se delinkventno ponašaju. Ova pojava se u kriminologiji zove kriminogeno porodično ognjište, pri čemu se ona predstavlja poseban oblik degradirane porodice. Sprovedena su brojna istraživanja o vezi između porodičnih odnosa i ispoljavanja agresije. Studije su pokazale da samo 8% maloletnika se oda kriminalnom ponašanju, pri čemu njihovi očevi nisu kriminalci, dok maloletnici, čiji su očevi osuđivani za različita krivična dela, u 37% postanu delinkventi (Siegel / Welsh 2010, str. 179). Takođe, Kenan i Šo su 1995. godine sprovedli istraživanje u kojem su naglasili da je agresija dece od dve godine rezultat postojanja izvršenih krivičnih dela od strane njihovih roditelja. Do sličnih rezultata su došli Farington, Hardegan i drugi, koji su isticali da adolescenti, koji se kriminalno ponašaju u znatno većem procentu imaju roditelje sklone kriminalitetu. Tremblej, Harden, Mekdaf i ostali su ustanovili da se porodičnim odnosima može objasniti 38% agresivnog ponašanja.⁴⁶

Još jedan značajan kriminogeni faktor maloletničke delinkvencije je socio-ekonomski status maloletnih delinkvenata. Brojni kriminolozi su polazili od hipoteze da je maloletnička delinkvencija pojava koja je „rezervisana“ za maloletnike nižeg socio-ekonomskog statusa. Studija sprovedena od strane Šo, Mekeja i Eliota je pokazala da većina maloletnih delinkvenata pripada porodicama niskokvalifikovanih radnika. Kriminološkinja Meril je došla do sličnih rezultata. Naime, maloletnici, iz porodica sa niskim primanjima, su prisiljeni da sve nedaće teškog života, pri čemu često zanemaruju svoje obrazovanje. Takođe, postoje i druga istraživanja koja potvrđuju pomenutu hipotezu. Tako je, na primer, kriminološkinja Burt dobila rezultate, koji se ogledaju u tome da 19% maloletnih delinkvenata potiče iz ekstremno siromašnih porodica, dok 37% pripadaju porodicama, koje imaju prihode iznad granice krajnjeg siromaštva. Međutim, Burt nije objašnjavala veliki udeo maloletnih delinkvenata, niže društvene klase, u odnosu na sve maloletne delinkvente, siromaštvom, već sposobnošću maloltnika, iz bogatijih porodica, da izbegnu procesuiranja (Kumar Sharma 2004, str. 208).

Obim maloletničke delinkvencije raste za vreme rata, kao i neposredno nakon završetka ratnih sukoba. Drugim rečima, možemo reći da rat predstavlja jedan od faktora promene obima i pojavnih oblika maloletničke delinkvencije. Naime, ratni vihor sprečava školovanje maloletnika. Zbog toga što su očevi na ratištu, a majke su prinuđene da rade u fabrikama, maloletnici su vrlo često bez adekvatnog roditeljskog staranja, što posredno vodi ka (pred)delinkventnom ponašanju (Sharma / Sharma 2006, str. 384). Drugačije rečeno, kako su očevi uključeni u ratna zbivanja, na teritorijama, koje nisu pod neposrednim ratnim dejstvima, nego se nalaze u blizini, raste kriminalitet žena, kao, i za nas najbitnije, maloletnička delinkvencija. Kao potvrdu za ovu hipotezu možemo navesti obim maloletničke delinkvencije u periodu od 1990. do 1995. godine, kada je na prostoru bivše Jugoslavije bio vođen građanski rat. Naime, dinamika maloletničke delinkvencije je bila takva da je sredinom građanskog rata obim maloletničke delinkvencije bio najveći.

⁴⁶ The development of aggressive behaviour in children and young people: implications for social policy, service provision, and further research. http://www.community.nsw.gov.au/docswr/assets/main/documents/aggression_discussionpaper.pdf, pristup 20.07.2013.

Iako škola, kao organizovana društvena institucija, ima pozitivan uticaj na obrazovanje i vaspitanje ljudi, ona se u određenom smislu može posmatrati i kao kriminogeni faktor. Naime, škola svojim kontinuiranim radom sprovodi određene aktivnosti, u cilju obrazovanja mladih i starih ljudi, putem savlađivanja određenih nastavnih programa. Međutim, sprovođenjem jednog takvog procesa moguće je naići na različite probleme, koji u sadejstvu sa ostalim kriminogenim faktorima, mogu rezultirati izvršenjem krivičnog dela. Kao uzrok problema u procesu školovanja navode se: preobimni nastavni materijali, nedovoljna stručnost profesorskog kadra, postojanje grupe privilegovanih učenika zbog statusa njihovih roditelja, sukobi sa nastavnim kadrom i drugim učenicima, nedoslednost u procesu reformi školskog sistema, nezanimljivo školsko gradivo (Dimovski 2012, str. 259-260). Ne treba vezivati negativni uticaj škole samo na pojavu maloletničke delinkvencije, jer, šire posmatrano, ovi problemi se reflektuju i na kriminalitet punoletnih ljudi. Takođe, posmatranje škole kao kriminogenog faktora se može proširiti na sve tipove i oblike kriminalnog ponašanja. Tako su, na primer, maloletni izvršioci krivičnih dela ubistava imali, prema istraživanju kriminologa Buša i njegovih kolega, brojne probleme tokom školovanja, u odnosu na kontrolnu grupu. Majers je, na primer, došao u svom istraživanju do podataka da su od 25 maloletnih ubica njih 76% imali određene probleme u učenju i da je 86% palo bar jedan razred (Heckel / Shumaker 2001, str. 36). Ukoliko posmatramo maloletničku delinkvenciju, ne obazirajući se pri tom na neko posebno krivično delo, koje maloletnik može da izvrši, možemo da zaključimo da je, po istraživanju Marvina Volfaganga, samo 9% maloletnih delinkvenata završilo srednju školu, u poređenju sa 90% maloletnika koji nisu vršili krivična dela (Siegel et al. 2010, str. 228).

Kao još jedan faktor povećanja obima maloletničke delinkvencije možemo navesti sredstva masovnih komunikacija. Pod sredstvima masovnih medija možemo podvesti novine, televiziju, radio, internet i video igre. Nisu sva ova sredstva nastala istovremeno, ali ipak za sve njih važi da vrše jak uticaj na naša shvatanja i istovremeno kreiraju javno mnjenje uopšte. Iako se za medije vezuje pozitivno dejstvo na ponašanje ljudi, u određenim situacijama može se proučavati njihov uticaj na kriminalno ponašanje određenih osoba (Dimovski 2012, str. 265). Naučnici smatraju da postoje dva mehanizma učenja agresivnog ponašanja dece, gledanjem nasilnih televizijskih programa. Naime, mala deca često imitiraju ono što vide na televiziji. Tako, na primer, ukoliko ona gledaju scene (ekstremnog) nasilja, verovatno će se i ona u budućnosti tako ponašati. Starija deca podsvesno usvajaju agresivno ponašanje, kao način rešavanja bilo kakvih konfliktnih situacija. Godinama su takva deca gledala scene nasilja kao načina rešavanja problema, tako da su i ona usvojile iste metode. Naučnici ovo zovu „kognitivnom skriptom“ (Media Violence and Behavior 2013).

Kriminolog Trota je došao do zaključka da kombinacija nasilja sa smešnim crtanim likovima dovodi do veće sklonosti dece da primenjuju nasilje u svakodnevnicu (Douglas 2003, str. 5). Zanimljivi su podaci do kojih su došli Lefkovic, Eron, Valder i Huesman. Naime, oni su, prateći grupu dečaka i devojčica od deset godina, zaključili da je najbolji osnov anticipacije agresivnog ponašanja dečaka količina televizijskog programa sa elementima nasilja (Slotsve / Carmen / Sarver / Villareal-Watkins 2008, str. 27). Tokom 1986. godine Leonard Eron je sproveo istraživanje, došavši pri tom do rezultata da one osobe, koje su u detinjstvu najviše gledale televizijske programe i filmove, kasnije su bili uhapšene ili osuđene za nasilni kriminalitet. Robinson i Bahman su pronašli korelaciju između broja sati provedenih ispred televizije i agresivnog ponašanje maloletnih delinkvenata (Dimovski 2012, str. 265-266).

Dugo se smatralo da su porodica i odnosi koji postoje u njoj glavni generatori pojave kriminaliteta maloletnih i punoletnih lica. Međutim, novija sociološka i kriminološka istraživanja su pokazala da na obim kriminaliteta mogu uticati i drugi socijalni faktori. Jedni od najznačajnijih su susedstvo i delinkventne grupe. Drugim rečima, uticaj susedstva i delinkventnih grupa se može izjednačiti po svom značaju na proces socijalizacije ljudi sa porodicom. Iz toga proizilazi značaj proučavanja dejstva ovih kriminogenih faktora na vršenje ubistva (Dimovski 2012, str. 268). Druženje sa asocijalnim i antisocijalnim ličnostima, koji pri tom imaju bogatu kriminalnu karijeru, dovodi do kriminalne socijalizacije mladih ljudi. Njima vršenje krivičnih dela postaje deo svakodnevnice. Longitudinalna studija, čiji je početak vezan za 1984. godinu, u Montrealu (Kanada) pratila je 1.037 učenika. Rezultati su pokazali da su maloletni delinkventi, koji su bili članovi određenih kriminalnih grupa, počinili više nasilne kriminalne akte, nego oni maloletnici koji nisu bili članovi

istih. Iz ovoga se može izvući zaključak da rano članstvo u delinkventnim grupama predstavlja značajan faktor vršenja nasilnih krivičnih dela (Lacourse / Nagin / Tremablay / Vitaro / Claes 2003, str. 195).

Kriminogeni faktori vezani za ličnost predstavljaju poseban skup različitih karakteristika ličnosti, poput inteligencije, karaktera, temperamenta, emocija, motiva, mentalnih poremećaja, koji doprinose javljanju delinkventnog ponašanja maloletnika. Moguće je sve ove pojedinačne kriminogene faktore vezane za ličnost posmatrati posebno. Međutim, pokušaćemo da ih sve posmatramo skupa. Tako je, na primer, bračni par Gluk, u istraživanju sprovedenom pre 50 godina na uzorku od 500 delinkvenata i 500 delinkvenata, došao do rezultata da maloletne delinkvente odlikuju sledeće lične osobine: samopouzdanje, prkos, impulsivnost, narcisnost, sumnjičavost, destruktivnost, sadizam, nedostatak empatije, ekstravertnost, ambivalentnost, postojanje osećanja nevažnosti, nepoverenje, slabe lične osobine, mentalna nestabilnost, neprijateljstvo, kao i ozlojeđenost (Siegel et al. 2010, str. 82). Mnogi drugi kriminolozi su u svojim istraživanjima potvrdili rezultate, koje su dobili Glukovi.

Među endogenim faktorima maloletničke delinkvencije poseban značaj ima afektivitet, pre svega iz razloga što je celokupan psihički život pojedinaca u većoj ili manjoj meri prožet raznovrsnim subjektivnim doživljajima objektivne stvarnosti. Kriminološki posmatrano, proučavanje veze između afektiviteta i maloletničke delinkvencije nema samo represivni karakter (prilikom izricanja krivičnih sankcija). Mnogo je značajniji preventivni karakter izučavanja jer obaveza je društva u celini da mladima pruži adekvatne uslove za pravilan razvoj i sazrevanje, a onima koji su se ogrešili o pravne i društvene norme, uslove za reintegraciju i resocijalizaciju kroz čitav niz korekcionih mera od kojih je kazna poslednje sredstvo za postizanje tog cilja (Mirić 2011, str.79-91).

Proučavanje različitih kriminogenih faktora maloletničke delinkvencije je veoma bitno, sa ciljem izgradnje efikasnih mera njene prevencije i redukcije. Drugim rečima, uspešnost primene mera kriminalne politike zavisi od poznavanja uzroka, uslova i povoda javljanja maloletničke delinkvencije. Kako smo u prethodnom delu rada obrazložili najznačajnije faktore maloletničke delinkvencije, u narednom delu ćemo obrazložiti osnove politike suzbijanja maloletničke delinkvencije.

2 Osnovni koncepti politike suzbijanja maloletničke delinkvencije i njen uticaj na društveni razvoj

Iako kriminalna politika ima dugu tradiciju, ona se tek XIX veku izdvojila kao samostalna naučna disciplina. Prvu definiciju kriminalne politike dao je Anselm Fojerbah, teoretičar klasične škole krivičnog prava, koji je ovu disciplinu definisao kao „državnu mudrost kaznenopravne zakonodavne delatnosti“. Nešto drugačiju definiciju politike suzbijanja kriminaliteta dao je Franc fon List 1905. godine. Pod ovim pojmom on shvata „sistemski razrađene sadržaje naučnih istraživanja uzroka zločina i rezultata propisivanja i primene kazni u borbi protiv njega“. Najkraća je definicija koja potiče iz nemačke literature, a data je u prvoj polovini XX veka. Prema ovom tumačenju politika suzbijanja kriminaliteta označava zajedništvo svih državnih mera u borbi protiv kriminala.(Jovašević / Kostić 2012, str.15-16). U okviru ovako određene politike suzbijanja kriminaliteta izdvaja se politika suzbijanja maloletničkog kriminaliteta. Ako se maloletnička delinkvencija shvati u užem krivičnopravnom smislu, onda je svakako dominantno sredstvo društvenog reagovanja izricanje krivičnih sankcija u odgovarajućem krivičnom postupku. Ali ako se ima u vidu širi smisao maloletničke delinkvencije (prestupništvo mladih), onda dominantan oblik reakcije treba da budu preventivne mere usmerene na suzbijanje ove pojave.

Prevencija prestupništva mladih se može najopštije podeliti na primarnu i sekundarnu (Jašović 1978, str. 282). Veći deo prevencije razvojnog doba usmeren je na mlade ljude, za koje se smatra da se nalaze u „riziku“ za kriminalno ponašanje (sekundarna prevencija), a manji deo na opštu socijalnu i edukativnu politiku (primarna prevencija).⁴⁷

⁴⁷ Termin „prevencija razvojnog doba“ se često koristi kao sinonim za „prevenciju kriminaliteta mladih“. Videti više: Jovašević,D., Kostić, M., 2012: 134.

Mere koje se preduzimaju pre deliktne ponašanja predstavljaju primarnu prevenciju. Cilj ovih mera je da se delinkventno ponašanje mladih spreči odnosno predupredi. Taj cilj se može postići jedino ako preventivne mere deluju u pravcu otklanjanja ili svođenja na najmanju moguću meru dejstva kriminogenih faktora, kako egzogenih, tako i endogenih, s jedne strane i istovremeno jačanja takvih moralnih i etičkih karakteristika mladih, koji će predstavljati svojevrsnu „kočnicu“ procesu kriminalizacije. To praktično znači da mere primarne prevencije moraju da deluju na uzroke i uslove kriminalnog ponašanja mladih, kao opštih posebnih i pojedinačnih faktora delinkventnog ponašanja mladih.

Pošto su kriminalni faktori različiti po svojoj opštosti, moguće ih je razvrstati na opšte, posebne i pojedinačne. Opšte mere su usmerene na utvrđivanje fundamentalnih uzroka otuđenja mladih u društvu i stvaranje uslova za razvoj njihove ličnosti. Ove mere ostvaruju svoj uticaj posrednim putem, pa se označavaju i kao indirektna prevencija (Jovašević / Kostić). Ali one imaju neprocenljivi značaj jer pogađaju same uzroke maloletničkog prestupništva. Stvaranjem i negovanjem pozitivnih društvenih odnosa se na posredan način utiče i na stvaranje uslova za razvoj mladih generacija, što samim tim smanjuje i prestupništvo ponašanje pripadnika mlade generacije.

Posebne i pojedinačne mere prevencije maloletničke delinkvencije predstavljaju mere direktne prevencije i one su usmerene na rešavanje zdravstvenih, vaspitnih i socijalnih problema koji pogađaju ovu grupu stanovništva odnosno mlade ljude pojedinačno. One se preduzimaju prema maloletnicima kojima je potrebna pomoć društva kako bi prevazišli teškoće sa kojima se suočavaju. One su dakle usmerene na uklanjanje posebnih i pojedinačnih determinanti prestupničkog ponašanja. Iako su mere direktne prevencije usmerene na uklanjanje opštih uslova kriminaliteta ove posebne grupe ljudi, one moraju biti prilagođene potrebama svakog maloletnika sa delinkventnim ponašanjem, zbog čega je nemoguće podvući neku značajniju razliku između posebnih i pojedinačnih mera primarne prevencije maloletničke delinkvencije. U društvima gde je opšti položaj maloletnika loš, tamo ni najbolje koncipirane mere direktne prevencije ne mogu dati zadovoljavajuće rezultate. Bez primene pojedinačnih mera nije moguće efikasno uticati na suzbijanje maloletničke delinkvencije. U tom smislu ove dve vrste mera se nalaze u odnosu međusobne uslovljenosti. Uspešnost mera primarne prevencije se meri brojem primarnih maloletnika sa delinkventnim ponašanjem na određenom prostoru u određenom vremenskom periodu. Od presudnog značaja za suzbijanje maloletničke delinkvencije je razvijanje efikasnog sistema primarne prevencije.

Sekundarna prevencija obuhvata niz konkretnih mera i aktivnosti koje su različite po svojoj formi i sadržaju. Te mere su usmerene na ranu identifikaciju mladih kod kojih je došlo do devijacija u ponašanju. Rano otkrivanje delinkventnog ponašanja mladih je od presudnog značaja za efikasnost mera sekundarne prevencije. Uspešnost ovih mera zavisi od blagovremenosti njihovog preduzimanja odnosno od toga u kojoj su meri prilagođene potrebama i individualnim karakteristikama svakog konkretnog prestupnika. Otuda izučavanje determinanti kriminaliteta i uopšte prestupničkog ponašanja je od presudnog značaja za uspešnost mera sekundarne prevencije. U tom procesu neophodno je angažovanje stručnih službi i radnika raznih profesija: pedagoga, psihologa, pravnika, socijalnih radnika itd. Ovaj proces se često naziva opservacija i njegovi rezultati imaju karakter kriminalne dijagnoze. Na osnovu ove dijagnoze utvrđuju se najefikasnije mere tretmana, kako bi se u najvećoj mogućoj meri mogli ostvariti ciljevi specijalne i generalne prevencije. Sekundarna prevencija razvojnog doba, time što identifikuje faktore rizika sakupljene oko grupa već poznatih delinkvenata, postavljena je na osnovu logike razlikovanja koja je usmerena prema ciljnoj grupi, kao subpopulaciji u odnosu na one grupe koje ne zauzimaju iste faktore rizika. (Jovašević / Kostić 2012, str. 134).

U mere specijalne prevencije spadaju dve grupe mera. Prve su usmerene na uklanjanje uzroka delinkventnog ponašanja kod svakog konkretnog maloletnika, a druga grupa je usmerena na usvajanje pozitivnih obrazaca ponašanja i delovanja samih maloletnika, na izvesnu transformaciju njihove ličnosti u prosocijalnom pravcu. U ovu grupu mera, dakle spadaju sve one koje imaju za cilj da se neutrališe ili svede na minimum dejstvo kriminogenih faktora i drugih štetnih uticaja kojima su maloletnici izloženi u socijalnoj sredini- u porodici, školi, susedstvu, vršnjačkim grupama i sl. U drugu grupu spadaju sve medicinske, psihosocijalne, psihološke i druge mere i terapijski postupci koji su usmereni na ostvarivanje procesa rehabilitacije i resocijalizacije maloletnih delinkvenata.

Navedeno razlikovanje mera sekundarne prevencije ima pre svega analitički i teorijski karakter jer ako bi se u praktičnom smislu ove dve grupe mera odvojile ili zapostavile, to bi sigurno vodilo ka njihovom neuspehu. Često prilikom izvršenja zavodskih krivičnih sankcija dolazi do zapostavljanja izučavanja socijalnih determinanti delinkventnog ponašanja maloletnika, što svakakao otežava proces sprovođenja predviđenog tretmana i onemogućava ostvarivanje resocijalizacije maloletnika koji su ispoljili delinkventno ponašanje. Bez uklanjanja socijalnih faktora koji su doveli do ispoljavanja prestupničkog ponašanja kod konkretnog maloletnika nemoguće je ostvariti njegovu istinsku i punu integraciju u pozitivne društvene tokove i odnose, a to je, podsetimo i jedan od osnovnih ciljeva maloletničkih krivičnih sankcija.

Samo delovanjem u oba pravca moguće je prevazići kontradiktornost koja se ispoljava prilikom izvršenja pojedinih maloletničkih krivičnih sankcija, koja se ogleda s jedne strane da je maloletnička delinkvencija u velikoj meri i društveno uslovljena, a da se krivičnim sankcijama deluje samo na ličnost maloletnika, dok socijalni faktori ostaju u velikoj meri van njihovog domašaja.

Kada je reč o kriminalno-političkim koncepcijama za borbu protiv maloletničke delinkvencije posebno se izdvaja ideja o „uništavanju kriminaliteta u začetku“, koja je uticala na to da se naporima kriminologa i istraživača različitih drugih specijalnosti usmere na dete, čak na njegov fetalni razvoj, čime se elaborirao mnogo kompleksniji lanac uzročnosti. Unutrašnji nivo ove logike je da proširi nivo obuhvatnosti i da državne intervencije dosegnu mnogo dublje u društvenu strukturu. Ovo je u interesu pojedinaca koji su predmet pažnje, ali i društva u celini, u cilju suzbijanja kriminaliteta, ali i podizanja njihovih etičkih težnji u pogledu intervencija države, zatim u odnosu na ostvarenu dobrobit merama prevencije, ali bi ona predstavljala i udar na one koji se možda i ne bi razvili u kriminalne ličnosti. (Jovašević / Kostić 2012, str. 136).

Sve navedene težnje i naporu nose sa sobom jedno pitanje a to je kada društvo i država treba da otpočnu sa merama prevencije kriminaliteta. Ima mišljenja da delovanje pojedinih službi i njihovo usmeravanje na one koji su „u riziku“ može biti mnogo prihvatljivije u političkom smislu od obezbeđivanja službi za rad sa onima koji su već izvršili krivično delo, što je zasnovano na jednom objektivnom osnovu da oni koji čine zlo ne treba da uživaju dobrobit iz svojih pogrešnih postupaka. Sa druge strane, iz ovog stava razvija se upravo suprotni-zbog čega bi oni koji se „ljuljaju“ na ivici kriminalne aktivnosti, čije je ponašanje „problemsko“, ali ne i kriminalno, uživali u pogodnostima koje nisu namenjene njihovim vršnjacima koji se dobro vladaju (Jovašević / Kostić 2012, str. 136). Odgovor na ovo pitanje ustvari predstavlja težnju ka stvaranju društva koje daje jednake mogućnosti svima, kako delinkventnoj tako i nedelinkventnoj populaciji jer svaki građanin zaslužuje jednake šanse za razvoj i napredovanje.

Iz dosadašnjeg izlaganja se može izvesti zaključak da je prevencija razvojnog doba orijentisana na proučavanje faktora rizika za pojavu maloletničke delinkvencije, kao i elaboraciju tehnika za obezbeđivanje sigurnosti, s tim da se u „novom“ konceptu prevencije kriminaliteta mladih fokus pažnje naučne i stručne javnosti sa oblika i mehanizama državne intervencije pomera na faktore rizika koji dovode do prestupništva mladih, uz napomenu da se mnogi egzogeni faktori podudaraju sa socijalnim uslovima za pojavu maloletničke delinkvencije.

Savremena kriminologija maloletničku delinkvenciju sve više posmatra kao polje na kome se uspešno mogu primeniti različite forme diverzionog postupanja kako bi se izbegao negativni efekat vođenja klasičnog krivičnog postupka na ličnost maloletnog delinkventa i njegov psihofizički razvoj. Poznato je da stigmatizacija koja se u manjoj ili većoj meri nameće maloletniku protiv koga se vodi krivični postupak može da stigmatizira maloletnika, oteža njegovu resocijalizaciju, a u nekim slučajevima i profiliše i usmeri njegovu dalju kriminalnu karijeru.

U tom kontekstu, kao reakcija na nedelotvornost tradicionalnog krivičnog pravnog sistema, nastaje savremeni koncept restorativne pravde. Jedan od glavnih predstavnika ovog pristupa, Nils Christie, postavio je idejne osnove tzv. *komunitarističko-diverzionog* reagovanja na kriminalitet, pošavši od premise da je krivično delo, kao jedan od oblika konflikta, svojina onih, koji u njemu učestvuju – učinioca, žrtve i zajednice, tako da su oni pozvani da ga rešavaju, a ne pravnici, koji „krađu“ konflikt od subjekata kojima pripada. Zato recept uspešnog rešavanja konflikta ne leži u pasivnom položaju i otuđivanju najzainteresovanijih subjekata, već u aktivističkom pristupu, u njihovom većem uključivanju i neposrednoj

komunikaciji. Samo na takav način mogu biti uvažene određene potrebe, kojima se obično ne posvećuje dovoljna pažnja tokom klasičnog krivičnog postupka: potrebe žrtve da bude informisana, da govori o tome šta se dogodilo, da povрати samopouzdanje, izgubljeno činjenicom da je postala žrtva; potrebe društva da se izgradi osećaj zajedništva i međusobne odgovornosti članova, radi ostvarivanja dobrobiti svih i unapređivanja kvaliteta života; kao i potrebe prestupnika za ličnim razvojem, za pripadanjem zajednici, i slično, što je posebno značajno kada su maloletnici u pitanju.

Ne ulazeći detaljnije u kompleksan i sve razgranatiji koncept restorativne pravde, može se konstatovati, da on nije ostao na teorijskom nivou, već je otelotvoren kroz splet novih instituta, uvedenih u *savremeno maloletničko krivično pravo*. Iz tog razloga, danas se može govoriti o postojanju novog modela društvenog reagovanja na prestupništvo maloletnika – tzv. *modela alternativnog postupanja*, koji karakterišu primat administrativnog nad sudskim odlučivanjem, pokušaj predupređenja vođenja postupka pred krivičnim sudom, široka primena alternativnih sredstava, koordinisan rad socijalnih službi i državnih organa i sistematska akcija, s ciljem specijalne prevencije. Medijacija u krivičnim stvarima, ili *victim-offender mediation* (skraćeno VOM), kako se u stranoj literaturi naziva, ne bi li se razlikovala od medijacije u drugim oblastima prava, predstavlja jedan od postupaka, izgrađenih i često primenjivanih u okviru opisanog modela alternativnog postupanja (Knežević /Miladinović 2011, str.459-473).

Posebnu ulogu u sistemu prevencije maloletničkog prestupništva imaju škola i obrazovanje jer ona nema samo značajnu ulogu u vaspitanju i obrazovanju maloletnika, već i u formiranju njihove ličnosti, kao i celokupnog intelektualnog i emotivnog razvitka mladih. Prednost i značaj škole kao obrazovne institucije je sasvim jasna jer ona ostvaruje kontakt sa najvećim delom mlade populacije od rane mladosti, pa nadalje. Imajući to u vidu škola bi trebalo da bude u stanju da prepozna i koriguje razne vrste devijacija u ponašanju mladih ljudi. Osnovni cilj vaspitno-obrazovnih ustanova je da kroz vaspitno-obrazovni proces pomognu mladima da razviju svoje stvaralačke kapacitete i postanu korisni članovi društva.

Kao posebna vaspitna ustanova škola može pružiti izuzetnu pomoć roditeljima u vaspitanju njihove dece. I upravo ta interakcija između škole i roditelja predstavlja ključni činilac u procesu vaspitanja, a samim tim i prevencije maloletničke delinkvencije. Sticanje novih znanja i veština kroz proces obrazovanja najbolja su garancija da će mladi izrasti u prave ljude sa pravilnim vrednosnim sistemom, a to je ujedno i najefikasnija brana od bujanja maloletničke delinkvencije čijeg porasta smo nažalost, svi svedoci.

Savremeno iskustvo iz oblasti prevencije prestupništva mladih pokazuje da je veoma teško organizovati efikasnu mrežu socijalne pomoći maloletnim licima koja su ispoljila delinkventno ponašanje, ako se iz ovog sistema izostave školske ustanove. Sasvim je jasno da je proces obrazovanja neprekidan i traje gotovo čitavog života kroz sistem formalnog i neformalno obrazovanja, s tim što formalno obrazovanje ima poseban značaj za prevenciju maloletničkog kriminaliteta jer omogućava sticanje profesionalnih i stručnih kompetencija za obavljanje legalnim zanimanjima, što na svojevrsan način doprinosi prevenciji kriminalnog ponašanja mladih. Pred školskim sistemom stoji jedan ozbiljan zadatak da pomiri individualne razlike među učenicima, koje takođe, mogu predstavljati kriminogeni faktor. Jedino tako je moguće stvoriti efikasni sistem obrazovanja i vaspitanja. U suprotnom, na udaru će biti učenici iz manjinskih grupa: učenici sa invaliditetom, pripadnici etičkih, nacionalnih i verskih manjina itd.

Ponekad maloletnici bivaju tretirani kao punoletne osobe, kao da mogu baš uvek na osnovu svog životnog iskustva razgraničiti dobro od zla, ali nekada maloletnici prođu i mnogo gore. Da bi punoletna osoba bila lišena slobode mora najpre biti optužena za izvršenje nekog krivičnog dela, pa pravnosnažno osuđena, dok u nekim zemljama maloletnik može biti lišen slobode zbog bilo kog oblika devijantnog ponašanja poput spavanja na ulici ili gubitka ličnih isprava. Kadkad maloletnici bivaju lišeni slobode i iz preventivnih razloga. U Indiji policija može da liši slobode mlade ljude ako postoji opasnost da će biti iskorišćeni za nemoralne ili protivpravne aktivnosti. Drugačije rečeno, deca se viktimiziraju kroz krivičnopravni sistem u ime altruizma. Nažalost, neretko u pritvoru deca bivaju izložena fizičkom i psihičkom nasilju i to od strane lica koja bi trebalo da ih čuvaju. Ovakvo postupanje je u suprotnosti sa

Konvencijom o pravima deteta usvojne od strane Generalne skupštine UN koju su ratifikovale sve članice UN sem Somalije i SAD. Mladima u sukobu sa zakonom je potrebno pomoć i podrška nikako retribucija⁴⁸.

Da bi se ovaj koncept suzbijanja maloletničke delinkvencije ostvario, neophodno je paralelno raditi na pravovremenoj i adekvatnoj reakciji na delinkventno ponašanje mladih, ali i na razvoju i primeni preventivnih mera. Te mere čine politiku suzbijanja maloletničke delinkvencije, sadržane su Smernicama Ujedinjenih nacija za prevenciju maloletničke delinkvencije (tzv. Rijadske smernice), usvojene na plenarnom zasjedanju Generalne skupštine UN 14.12.1990. godine i one uključuju:

- stvaranje mogućnosti za obrazovanje, koje odgovaraju potrebama mladih i služe kao mehanizam podrške obezbeđivanju razvoja njihove ličnosti, posebno onih maloletnika kojima je potrebna specijalna društvena briga i zaštita;
- specijalizovanu filozofiju i pristup sprečavanju delinkvencije, koji su zasnovani na zakonima, procesima, institucijama, sredstvima i mreži za pružanje usluga usmerenim na smanjivanje motivacije, potreba i mogućnosti za izvršenje prestupa;
- zvanično reagovanje koje je u opštem interesu mlade osobe i koje se rukovodi pravičnošću i pravednošću;
- obezbeđivanje dobrobiti, razvoja, prava i interesa svih mladih;
- uvažavanje činjenice da je mladalačko ponašanje ili delovanje koje nije u skladu sa opštim društvenim normama i vrednostima često deo procesa sazrevanja i odrastanja i ima tendenciju da spontano nestane kod najvećeg broja pojedinaca njihovom evolucijom u odrasle osobe;
- svest da prema preovlađujućem mišljenju stručnjaka obeležavanje mlade osobe kao „devijantne“, „delinkventne“ ili „predelinkventne“ često doprinosi stvaranju utvrđenog obrasca nepoželjnog ponašanja mladih. (Jovašević / Kostić 2012, str. 111-112). Usvajanje Rijadskih smernica pokazuje da je značaj politike suzbijanja maloletničke delinkvencije prepoznat i u legislativi nadnacionalnih organizacija.

3 Zaključak

Kao što je već navedeno, mere prevencije mogu biti krivične i vankrivične. Ipak, mnogo je važnije istaći da je pitanje prevencije maloletničke delinkvencije, ustvari borba za svakog mladog čoveka koji je u određenom stupnju svog razvoja, sticajem različitih okolnosti i faktora, prekršio određene društvene i pravne norme. To je često duga i teška borba eliminacije svih kriminogenih faktora koji su doveli do izvršenja krivičnog dela, ali i izgradnje i usvajanje pozitivnih stavova i sklonosti koji će maloletniku omogućiti da postane koristan član društva. Pronalaženje najefikasnijeg načina reagovanja na maloletničku delinkvenciju je mnogo zahtevniji zadatak od puke primene normi maloletničkog krivičnog zakonodavstva. Čini se da ni u jednoj društvenoj oblasti uloga prevencije i sveobuhvatnog sagledavanja svih kriminogenih faktora nije od tolikog značaja kao u slučaju maloletničke delinkvencije jer maloletni delinkventi zbog svojih godina i života koji je pred njima, obično imaju dovoljno vremena da usvoje pravilne obrasce ponašanja i života u društvu uređenih odnosa, ukoliko im isto to društvo u tome na pravi način pomogne. Budućnost jednog društva u mnogome zavisi od odnosa koje ono ima sa maloletnicima u sukobu sa zakonom. Borba za suzbijanje maloletničke delinkvencije zato ne predstavlja samo puko kriminalnopolitičko pitanje za čije rešavanje su zaduženi članovi naučne i akademske zajednice. Ona je mnogo više od toga- borba za pravednije i humanije društvo, društvo jednakih mogućnosti za sve njegove članove.

4 Literatura

- Dimovski, D. 2012. Kriminološko određenje ubistva – doktorska disertacija. Niš: Pravni fakultet
- Douglas, G. 2003. Media Violence and Children: A Complete Guide for Parents and Professionals. Westport: Praeger Publishers

⁴⁸ Više u: Palme, Lisbet, "No age of innocence: Justice for Children", Special Protections Commentary, доступно на <http://www.unicef.org/pon97/protec1.htm>, приступ 09.02.2013.

- Heckel, R., Shumaker, D. 2001. *Children who murder: a psychological perspective*. Westport: Praegar Publishers
- Heilbrun, K., Sevín, N. 2005. Redding, R., *Juvenile Delinquency : Prevention, Assessment, and Intervention*. New York: Oxford University Press
- Konstantinović Vilić, S., Nikolić Ristanović, V., Kostić, M. 2009. *Kriminologija*, Niš: Pelikant print
- Jašović Ž. 1978. *Kriminologija maloletničke delinkvencije*. Beograd: Naučna knjiga
- Jovašević D. 2006. *Leksikon krivičnog prava*. Beograd: Službeni glasnik
- Jovašević D., Kostić M. 2012. *Politika suzbijanja kriminaliteta*. Niš: Centar za publikacije Pravnog fakulteta u Nišu
- Knežević S., Miladinović D. 2011. *Medijacija u krivičnom postupku prema maloletnicima*, Teme. Niš: Univerzitet u Nišu, br. 2, str. 459-473.
- Kumar Sharma, R. 2004. *Urban Sociology*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors
- Lacourse, E., Nagin, D., Tremblay, R., Vitaro, F., Claes, M. 2003. *Developmental trajectories of boys' delinquent group membership and facilitation of violent behaviors during adolescence*, Development and Psychopathology. Cambridge: University Press, USA
- Maginnis, L. 1997. *Single-Parent Families Cause Juvenile Crime*, Juvenile Crime: Opposing Viewpoints. USA: Greenhaven Press
- Media Violence and Behavior*, <http://www.limitv.org/aggression.htm>, pristup 20.07.2013.
- Mirić F. 2011. *Komponente afekata u strukturi ličnosti maloletnika sa delinkventnim ponašanjem*, Temida. Beograd: Viktimološko društvo Srbije i „Prometej“, God.14, br.3.
- Petrosino, A., Derzon, J., Lavenberg, J. 2009. *The Role of the Family in Crime and Delinquency: Evidence from Prior Quantitative Reviews*, The Southwest Journal of Criminal Justice, Vol. 6(2)
- Radoman, V., *Porodica pojam, istorijat, psihološki značaj*, dostupno na http://www.fasper.bg.ac.rs/nastavnici/Radoman_Vesna/predavanja/podrska_porodici/pojam%20porodice.pp, pristup 20.07.2013.
- Sharma, R. M., Sharma, R. K. 2006 *Advanced Educational Psychology*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors
- Siegel, L., Welsh, B. 2010. *Juvenile Delinquency: The Core*, The Core, Cengage Learning, USA
- Slotswijk, T., Carmen, A. Sarver, M., Villareal-Watkins, R. 2008. *Television Violence and Aggression: A Retrospective Study*, Southwest Journal of Criminal Justice, Southwestern Association of Criminal Justice

NEOSNOVANO LIŠENJE SLOBODE U KRIVIČNOM ZAKONODAVSTVU REPUBLIKE SRBIJE (ODGOVORNOST I KAŽNJIVOST)

Groundless Apprehension In The Criminal Legislation Of The Republic Of Serbia (Responsibility And Punishment)

Dragan Jovašević

Pravni fakultet Univerziteta u Nišu

Trg kralja Aleksandra 11, 18000 Niš, Srbija

Telefon: 00 381 63 706 02 00; e-mail: jovashana@ptt.rs

Ljubinko Mitrović

Fakultet pravnih nauka Panevropskog univerziteta APEIRON u Banjoj Luci

Pere Krece 13, 78102 Banja Luka

Telefon: 00 387 65 514 945; e-mail: ljubinko58@gmail.com

Sažetak

Bez obzira koliko se zakonodavac trudio da predvidi što savršeni krivični postupak, ipak, u praksi se veoma često događa da određeno lice bude neosnovano (neopravdano) osuđeno ili da u konkretnom slučaju dođe do neosnovanog lišenja slobode nekog lica. Na ovaj način, odnosno njegovim neosnovanim lišavanjem slobode, svakako se krše osnovna ljudska prava i slobode ovog lica, te mu se pričinjava znatna šteta. Često opravdano, postavlja se pitanje: dali je uopšte moguće otkloniti tu, svakako nastalu štetu? No, radi otklanjanja štete (materijalne i nematerijalne) koja može da nastane kao posledica neopravdane osude ili neosnovanog lišenja slobode nekog lica, Ustav Republike Srbije, odnosno Zakonik o krivičnom postupku Republike Srbije iz 2011. godine utvrdili su pravo na naknadu štete.

Na osnovu ustavnih rešenja, Zakonik o krivičnom postupku iz 2011. godine je u glavi XXV (odredbe čl. 583 – 595) predvideo posebnu vrstu krivičnog postupka - postupak za ostvarivanje prava lica neosnovano lišenog slobode ili neosnovano osuđenog. U ovom radu, biće reči upravo o navedenim zakonodavnim rešenjima.

Ključne reči: lice neosnovano lišeno slobode, neosnovano osuđeni, naknada štete.

Abstract

No matter how hard the legislator tries to predict the perfect criminal proceedings, in practice, it often happens that a person is groundless (unjustly) convicted, or that in such a case there is groundless apprehension of a person. In this way, their unfounded detention certainly violates basic human rights and freedoms of the people and causes considerable damage to them. It often triggers the question: is it possible to remove this damage? However, in order to eliminate the damage (tangible and intangible) that may occur as a result of an unjust conviction or groundless deprivation of liberty of a person, the Constitution of the Republic of Serbia and the Code of Criminal Procedure of the Republic of Serbia from 2011 have determined the right to compensation.

Based on the constitutional provisions, the Code of Criminal Procedure from 2011, in Part XXV (provisions of Articles 583-595), envisages a special kind of criminal procedure - the procedure for obtaining the rights of persons groundless detained or groundless convicted. In this paper, we will talk about exactly these legislative solutions.

Keywords: person groundless arrested, person groundless convicted, compensation for damage.

1 Posledice neosnovanog lišenja slobode

Uprkos tome što je Zakonikom o krivičnom postupku⁴⁹ izričito propisano koji organ, u kojim slučajevima, na osnovu kojih razloga i na koje vreme može odrediti ili produžiti pritvor, odnosno drugi oblik lišenja slobode, u praksi se dešava, i to u velikom broju slučajeva, da se određuje pritvor ili drugi oblik lišenja slobode koji se mogu okarakterisati kao nezakonito ili neopravdano određeni. Najčešći slučajevi nezakonitog određivanja ili produženja pritvora jesu:

- pritvor bez donošenja rešenja u propisanom postupku;
- pritvor van osnova propisanih u zakonu i
- trajanje pritvora preko najdužeg vremena određenog u zakonu.

Kao neopravdani pritvor (bez obzira što on može biti zakonit) smatra se onaj pritvor koji se određuje sa stanovišta konačnog ishoda krivičnog postupka. On postoji u slučaju kada nije došlo do presude kojom se okrivljeni oglašava krivim pa mu se i ne izriče krivična sankcija. Ovde se naime radi o tome da je ceo krivični postupak vođen neopravdano.

Za slučajeve nezakonitog ili neosnovano određenog lišenja slobode krivični zakoni izričito predviđaju dva instituta kojima se pokušava uspostaviti prethodno narušeno pravno stanje i, s druge strane, otkloniti nastupele štetne posledice lišenosti slobode. Ti instituti su:

1) naknada štete, moralna rehabilitacija i druga prava neopravdano osuđenih lica i lica neosnovano lišenih slobode (Dimitrijević 1971, str. 310-313; Đurđić 2006, str. 134-164);

2) kažnjavanje učinilaca za krivično delo protivpravnog lišenja slobode, koje je predviđeno u materijalnom krivičnom zakonodavstvu.

Najteže od svih pogreški organa pravosuđa jesu one koje dovode do neopravdane osude ili do neosnovanog lišenja slobode nekog lica. Upravo radi otklanjanja štete (materijalne i nematerijalne) koja može da nastane kao posledica neopravdane osude ili neosnovanog lišenja slobode nekog lica, Ustav Republike Srbije utvrdio je pravo na naknadu štete.

Tako, prema članu 14. stav 8. ranije važeće Povelje o ljudskim i manjinskim pravima i građanskim slobodama svako ko je bio nezakonito lišen slobode imao je "pravo na naknadu štete". Slično je definisao i član 23. ranijeg Ustava Republike Srbije⁵⁰ koji je glasio: "Lice koje je neopravdano osuđeno za krivično delo ili je bez osnova bilo lišeno slobode, ima pravo na rehabilitaciju, na naknadu štete iz javnih prihoda, kao i druga prava utvrđena zakonom". Odredbu slične sadržine predviđa i član 35. važećeg Ustava Republike Srbije koji glasi: "Ko je bez osnova ili nezakonito lišen slobode, pritvoren ili suđen za krivično delo, ima pravo na rehabilitaciju, naknadu štete od Republike Srbije i druga prava utvrđena zakonom.

Svako ima pravo na naknadu materijalne ili nematerijalne štete koju mu nezakonitim ili nepravilnim radom prouzrokuje državni organ, imalac javnog ovlašćenja, organ autonomne pokrajine ili organ jedinice lokalne samouprave. Zakon određuje uslove pod kojima oštećeni ima pravo da zahteva naknadu štete neposredno od lica koje je štetu prouzrokovalo".

Na bazi ustavnih rešenja, Zakonik o krivičnom postupku iz 2011. godine je u glavi XXV predvideo posebnu vrstu krivičnog postupka - postupak za ostvarivanje prava lica neosnovano lišenog slobode ili neosnovano osuđenog, i to u odredbama čl. 583 – 595 (Vasiljević / Grubač 2004, str. 978-1008). Odredbe slične sadržine predviđao je i prethodni Zakonik o krivičnom postupku iz 2006. godine u delu trećem, u glavi XXXVI, pod identičnim nazivom, u čl. 533-541.

2 Postupak za naknadu štete lica neosnovano osuđenih i neosnovano lišenih slobode

Prema čl. 585. Zakonika o krivičnom postupku iz 2011. godine pravo na naknadu štete zbog neosnovane osude ima lice prema kome je bila pravnosnažno izrečena krivična sankcija ili koje je oglašeno krivim, a

⁴⁹ Službeni glasnik Republike Srbije, br. 72/2011; 101/2011; 121/2012; 32/2013 i 45/2013.

⁵⁰ Službeni glasnik Republike Srbije, broj 1/90.

oslobođeno od kazne, a docnije je povodom vanrednog pravnog leka novi postupak pravnosnažno obustavljen ili je pravosnažnom presudom oslobođeno od optužbe ili je optužba odbijena (neosnovano osuđeno lice), osim u sledećim slučajevima:

- ako je svojim lažnim priznanjem ili na drugi način namerno prouzrokovao svoju osudu, osim ako je na to bio prinuđen zabranjenim radnjama lica zaposlenog u državnom organu;
- ako je do obustave postupka ili odbijanja optužbe došlo zbog toga što je u novom postupku oštećeni kao tužilac, odnosno privatni tužilac, odustao od gonjenja, ili što je oštećeni odustao od predloga, a do odustanka je došlo na osnovu sporazuma sa okrivljenim.

U slučaju osude za krivična dela u sticaju, pravo na naknadu štete može se odnositi i na pojedina krivična dela u pogledu kojih su ispunjeni uslovi za priznanje naknade.

Pravo na naknadu štete (Grubač 1979, str. 89-132) zastareva za tri godine od dana pravnosnažnosti prvostepene presude kojom je okrivljeni oslobođen od optužbe ili kojom je optužba odbijena, odnosno pravnosnažnosti prvostepenog rešenja kojim je postupak obustavljen ili je optužba odbijena, a ako je povodom žalbe rešavao apelacioni sud – od dana prijema odluke apelacionog suda. Pre podnošenja sudu tužbe za naknadu štete, oštećeni je dužan da se svojim zahtevom obrati ministarstvu nadležnom za poslove pravosuđa, radi postizanja sporazuma o postojanju štete i vrsti i visini naknade.

Prema odredbi člana 589. Zakonika o krivičnom postupku iz 2011. godine ako zahtev za naknadu štete ne bude usvojen ili po njemu Komisija za naknadu štete ne donese odluku u roku od tri meseca od dana podnošenja zahteva, oštećeni može kod nadležnog suda podneti tužbu za naknadu štete. Ako je postignut sporazum samo u pogledu dela zahteva, oštećeni može tužbu za naknadu štete podneti u pogledu preostalog dela zahteva. Za vreme dok traje ovaj postupak, ne teče zastarelost ovakvog potraživanja. Tužba za naknadu štete podnosi se isključivo protiv Republike Srbije.

Naslednici prema članu 590. Zakonika o krivičnom postupku iz 2011. godine, nasleđuju samo pravo oštećenog lica na naknadu imovinske štete. Ako je oštećeni već stavio zahtev, naslednici mogu nastaviti postupak samo u granicama već postavljenog zahteva za naknadu imovinske štete. Naime, naslednici oštećenog lica mogu posle njegove smrti nastaviti postupak za naknadu štete, odnosno pokrenuti postupak ako je oštećeno lice umrlo pre isteka roka zastarelosti i od zahteva se nije odreklo, u skladu sa pravilima o naknadi štete propisanim Zakonom o obligacionim odnosima.

Pravo na naknadu štete pripada i licu neosnovano lišenom slobode, a takvim licem smatra se lice:

- koje je bilo lišeno slobode, a nije došlo do pokretanja krivičnog postupka, ili je pravnosnažnim rešenjem postupak obustavljen ili je optužba odbijena, ili je postupak pravnosnažno okončan odbijajućom ili oslobađajućom presudom;
- koje je izdržavalo kaznu zatvora, a povodom zahteva za ponavljanje krivičnog postupka ili zahteva za zaštitu zakonitosti, izrečena mu je kazna zatvora u kraćem trajanju od kazne koju je izdržalo, ili je izrečena krivična sankcija koja se ne sastoji u lišenju slobode, ili je oglašeno krivim, a oslobođeno od kazne;
- koje je bilo lišeno slobode duže vremena nego što traje krivična sankcija koja se sastoji u lišenju slobode koja mu je izrečena;
- koje je usled greške ili nezakonitog rada organa postupka lišeno slobode ili je lišenje slobode trajalo duže ili je duže zadržano u zavodu radi izvršenja krivične sankcije koja se sastoji u lišenju slobode.

Ipak, naknada štete ne pripada licu koje je samo, svojim sopstvenim radnjama, nedozvoljenim postupcima prouzrokovalo lišenje slobode.

Zakonik o krivičnom postupku iz 2011. godine, u članu 592. predviđa i specifičan slučaj poništavanja negativnih posledica neopravdane osude. Naime, ako je slučaj na koji se odnosi neosnovana osuda ili neosnovano lišenje slobode nekog lica prikazivan preko sredstava javnog informisanja i time bio povređen ugled tog lica, sud će na njegov zahtev (radi se o zahtevu za ostvarivanje prava na moralno zadovoljenje), objaviti

u sredstvu javnog informisanja saopštenje o odluci iz koje proizlazi neosnovanost ranije osude, odnosno neosnovanost lišenja slobode.

Ako pak slučaj nije prikazivan preko sredstava javnog informisanja, ovakvo saopštenje će se, na zahtev tog lica, dostaviti državnom i drugom organu, preduzeću i drugom pravnom ili fizičkom licu kod koga je lice neosnovano lišeno slobode ili neosnovano osuđeno u radnom odnosu. Posle smrti osuđenog lica, pravo na podnošenje ovog zahteva pripada njegovom bračnom drugu, licu sa kojim je živelo u vanbračnoj ili drugoj trajnoj zajednici života, deci, roditeljima, braći i sestrama. Ovaj zahtev za objavljivanje u sredstvima javnog informisanja i komuniciranja se može podneti i ako nije podnesen zahtev za naknadu štete. Zahtev za ostvarivanje prava na moralno zadovoljenje se podnosi u roku od šest meseci, i to sudu koji je u krivičnom postupku sudio u prvom stepenu. O podnetom zahtevu odlučuje veće od troje sudija.

Sud koji je u krivičnom postupku sudio u prvom stepenu donosi po službenoj dužnosti rešenje kojim se poništava upis neosnovane osude u kaznenoj evidenciji. Rešenje se dostavlja organu nadležnom za vođenje kaznene evidencije. O poništenom upisu ne smeju se nikom davati podaci iz kaznene evidencije. Takođe, ni lice kome je dozvoljeno razmatranje i prepisivanje krivičnih spisa koji se odnose na neosnovanu osudu ili na neosnovano lišenje slobode ne može upotrebiti podatke iz tih spisa na način koji bi bio od štete za ostvarivanje prava neosnovano uhapšenog ili neosnovano osuđenog. Predsednik suda je dužan da na ovo upozori lice kome je dozvoljeno razmatranje, i to će se zabeležiti na spisu uz potpis tog lica.

Licu kome je zbog neosnovane osude ili neosnovanog lišenja slobode (Grubač 1998, str. 462-472) prestao radni odnos ili svojstvo osiguranika socijalnog osiguranja, u smislu čl. 594. Zakonika o krivičnom postupku iz 2011. godine, priznaje se radni staž, odnosno staž osiguranja kao da je bilo na radu za vreme za koje je zbog neosnovane osude ili neosnovanog lišenja slobode staž izgubilo. U staž se uračunava i vreme nezaposlenosti do koje je došlo zbog neosnovane osude ili neosnovanog lišenja slobode, a koja nije nastala krivicom tog lica. Prilikom svakog rešavanja o pravu na koje utiče dužina radnog staža, odnosno staža osiguranja, nadležni organ ili organizacija uzeće u obzir i na ovaj način priznati radni staž (Bayer 1980, str. 428-431).

Ako nadležni organ ili organizacija ne uzme u obzir priznati staž, oštećeno lice može zahtevati da nadležni sud utvrdi da je priznavanje ovog vremena nastupilo po zakonu. Tužba se podnosi protiv organa ili organizacije koja osporava priznati staž kao i protiv Republike Srbije. Na zahtev organa, odnosno organizacije kod koje se ostvaruje ovo pravo, isplata se vrši na teret budžetskih sredstava. Staž osiguranja koji je na ovaj način priznat licu koje je neosnovano osuđeno ili neosnovano lišeno slobode, u celini se uračunava u penzijski staž.

2.1 Vrsta štete koja se može naknaditi

Lica neosnovano osuđena i neosnovano lišena slobode mogu tražiti u odgovarajućem postupku naknadu celokupne imovinske i neimovinske štete pod uslovom da između nastupele vrste, oblika i iznosa štete i neosnovane osude i neosnovanog lišenja slobode postoji objektivna i neposredna uzročno-posledična veza i pod uslovom da do dana podnošenja zahteva za naknadu štete nije nastupila zastarelost potraživanja. Naime, pravo na naknadu ove štete se može ostvariti samo u roku od tri godine.

Ovaj rok teče različito, zavisno od toga da li je sudska odluka postala pravosnažna u postupku pred prvostepenim sudom ili u postupku po pravnom leku (odnosno žalbi). Tako, rok za zastarelost potraživanja počinje da teče od dana pravosnažnosti prvostepene presude kojom je optuženi oslobođen od optužbe ili je optužba odbijena, odnosno od pravosnažnosti prvostepenog rešenja kojim je krivični postupak obustavljen ili je optužba odbijena. U slučaju pak da je povodom izjavljene žalbe odlučivao apelacioni sud – rok zastarelosti počinje da teče od dana prijema odluke tog apelacionog suda.

Kao posledica neopravdane osude ili neosnovanog lišenja slobode nekog lica mogu se javiti različite vrste, oblici i iznosi štete (Vesel 1927, str. 5-19). Teško je zamisliti da u ovakvom slučaju ne nastupi ama baš nikakva šteta. U zakonom predviđenom postupku naknađuje se svaka vrsta nastupele štete - i imovinska i neimovinska, a pravo na naknadu štete smatra se kao jedno od osnovnih ljudskih prava. Ta šteta se može javiti u sledećim oblicima (Vasiljević / Grubač 2004, str. 978-1008):

- izgubljena ili umanjena zarada;
- naknada za neiskorišćena prava koja pripadaju radniku iz radnog odnosa (gde se ubrajaju: pravo naknade za izgubljeni dečiji dodatak, pravo naknade za odvojeni život, neiskorišćeno pravo na godišnji odmor, izostalo napredovanje u službi...);
- naknada za oštećeno ili pogoršano zdravstveno stanje zbog izdržavanja kazne ili zbog zadržavanja u zatvoru ili za izgubljenu zdravstvenu zaštitu;
- naknada izdataka oko slanja paketa sa hranom i drugim potrebama osuđeniku i naknada putnih troškova oko poseta osuđeniku;
- naknada za prekinuto školovanje i odlaganje zaposlenja;
- naknada troškova prvobitnog krivičnog postupka;
- naknada plaćene novčane kazne i konfiskovane imovine;
- naknada za ispunjeni imovinskopravni zahtev iz neopravdane osude;
- naknada za neopravdano izvršenje mere bezbednosti;
- naknada za neopravdano izvršenje vaspitne mere;
- naknada za nematerijalnu štetu (duševne patnje zbog povreda časti, ugleda, slobode i prava ličnosti, naknada za pretrpljeni strah većeg intenziteta...).

2.2 Tok postupka za naknadu štete

Zakonik o krivičnom postupku iz 2011. godine razlikuje dve vrste postupka za naknadu štete, a za slučaj neosnovane osude ili neosnovanog lišenja slobode nekog lica. Primarni je svakako upravni ili administrativni postupak koji se odvija po zahtevu oštećenog, a ovaj zahtev je podnesen ministarstvu nadležnom za poslove pravosuđa. O zahtevu, u svakom slučaju odlučuje posebna Komisija za naknadu štete čiji se sastav i način rada uređuje aktom ministra nadležnog za poslove pravosuđa. Sekundarna jeste nadležnost suda, odnosno sudski postupak, dakle, u svim onim situacijama kada upravni postupak nije okončan sporazumom o postojanju štete i vrsti i visini naknade (Kiurski 1997, str. 573-587).

Dakle, u postupku za ostvarivanje prava na naknadu štete, prvo se pokušava postići sporazum sa ministarstvom nadležnim za poslove pravosuđa u pogledu postojanja štete, a zatim i o vrsti, obliku i iznosu (visini) naknade štete. Taj postupak sporazumevanja se zapravo sastoji u pregovaranju između učesnika u postupku, a ne u prostom priznavanju (prihvatanju) ili odbijanju zahteva. Naime, u toku ovog pregovaranja stranke usmeno i neposredno argumentovano vode razgovore ili putem pismene korespondencije (podnesaka) ili kombinovanjem ova dva načina. Pri tome je važno istaći da se ovde ne radi o upravnom postupku, iako se postupak pred Komisijom za naknadu štete vodi po zahtevu zainteresovane strane - oštećenog, dakle lica koje je neosnovano osuđeno ili neosnovano lišeno slobode. U ovom postupku mogu da se izvedu različiti dokazi o postojanju štete, njenoj uzročnoj povezanosti sa neopravdanom osudom ili neosnovanim lišenjem slobode, o visini štete itd. I još nešto, u ovom postupku nije neophodno učešće javnog tužioca niti se traži njegovo posebno mišljenje.

Za vođenje postupka povodom zahteva oštećenog za naknadu štete nadležna je Komisija za naknadu štete osnovana aktom ministra za poslove pravosuđa. Posle sprovedenog postupka, Komisija za naknadu štete može da donese jednu od sledećih odluka: 1) da je zahtev za naknadu štete usvojen u celosti; 2) da je zahtev za naknadu štete usvojen delimično; 3) da je zahtev za naknadu štete odbijen u celosti. No, moguće je da Komisija za naknadu štete u propisanom roku od tri meseca od dana podnošenja zahteva ne donese nikakvu odluku. Dakle, u slučaju da je Komisija za naknadu štete donela odluku o usvajanju zahteva za naknadu štete u celosti, postupak se okončava. U preostalim slučajevima, nezadovoljna strana - oštećeni, svojom tužbom za naknadu štete se može obratiti nadležnom sudu, s tim što u slučaju samo delimičnog usvajanja svog zahteva sudu se obraća za preostali (odlukom Komisije za naknadu štete neusvojeni) deo zahteva.

Sekundarna nadležnost suda za naknadu štete u navedenim slučajevima se praktično uspostavlja podnošenjem tužbe za naknadu štete. Pokrenutom tužbom vodi se postupak po svim pravilima građanskog parničnog postupka.

Tužba za naknadu štete se podnosi protiv Republike Srbije. Parnični sud je dužan da sprovođenjem dokaznog postupka utvrdi postojanje i iznos štete. No, naknada se može odmeriti i po slobodnoj oceni.

2.3 Ostvarivanje ostalih prava lica neosnovano osuđenih i neosnovano lišenih slobode

Lica koja su bila neosnovano osuđena ili neosnovano lišena slobode imaju, pored naknade štete (imovinskog i neimovinskog karaktera), i pravo na moralnu rehabilitaciju (reparaciju) kao i na ostvarenje nekih drugih prava. Tako sud koji je u krivičnom postupku sudio u prvom stepenu, po službenoj dužnosti donosi rešenje kojim se poništava upis neosnovane osude u kaznenoj evidenciji. To rešenje se dostavlja organu koji je nadležan za vođenje kaznene evidencije. O tako poništenom upisu se ne smeju nikome davati podaci iz kaznene evidencije, pa čak ni organima kojima se po članu 102. Krivičnog zakonika (Jovašević 2002, str. 126) (policiji, sudu, javnom tužiocu, organima za izvršenje krivičnih sankcija ili organima koji učestvuju u postupku davanja uslovnog otpusta, amnestije, pomilovanja ili rehabilitacije, odnosno organima starateljstva) daju u slučaju brisanja osude. Na taj način se teži potpunoj pravnoj rehabilitaciji i brisanju osude osuđenog lica u potpunosti.

Isto tako, Zakonik o krivičnom postupku iz 2011. godine je izričito propisao obavezu za lice kome je bilo dozvoljeno razmatranje i prepisivanje spisa, a pod uslovom da se ti spisi odnose na neosnovanu osudu ili neosnovano lišenje slobode, da ono ne može upotrebiti podatke i obaveštenja do kojih je došlo u tim spisima na način koji bi bio od štete za ostvarivanje prava neosnovano uhapšenog ili neosnovano osuđenog. Na ovu obavezu predsednik suda je dužan da upozori sva lica kojima je uopšte dozvoljeno razmatranje i prepisivanje takvog spisa. Zabeleška o ovom upozorenju predsednika suda se obavezno unosi u spise predmeta, uz potpis lica kome je to saopšteno.

Pravo na priznavanje radnog staža ili staža osiguranja predstavlja zajedničko pravo koje pripada neosnovano osuđenim licima i licima koja su neosnovano lišena slobode. Ovim se licima priznaje radni staž, odnosno staž osiguranja kao da su bila na radu za sve vreme za koje su staž izgubili zbog neopravdane osude ili neosnovanog lišenja slobode. U taj staž se takode uračunava i vreme nezaposlenosti do koga je došlo zbog neopravdane osude ili neosnovanog lišenja slobode. Naravno da je u svim ovim slučajevima potrebno utvrditi neposrednu uzročnu vezu između nastupelih posledica za oštećeno lice i uzroka. Na ovaj način priznati radni staž se automatski uračunava i u penzijski staž.

Ukoliko nadležni organ ili organizacija ne priznaju navedeni staž oštećenom licu, ono može da se obrati nadležnom sudu da utvrdi da je priznavanje ovog vremena u vreme trajanja staža (radnog staža, staža osiguranja i penzijskog staža) nastupilo po izričitom slovu zakona. U ovom slučaju tužba se podnosi protiv organa ili organizacije koja osporava priznati staž i protiv Republike Srbije. U svim ovim slučajevima bez obzira koji je organ doneo odluku o priznavanju staža, propisani javni doprinosi (iz oblasti socijalnog osiguranja) će se isplatiti na teret budžetskih sredstava.

3 Moralna rehabilitacija

Pored prava na naknadu imovinske i neimovinske štete u različitim oblicima, Zakonik o krivičnom postupku iz 2011. godine je predvideo i mogućnost moralne rehabilitacije⁵¹ (ili reparacije). Pravo na rehabilitaciju imaju sledeća lica (Petrović 1976, str. 19-32): 1) lica koja su neosnovano osuđena; 2) lica koja su neosnovano lišena slobode; 3) osuđena lica kod kojih je došlo do promene u pravnoj kvalifikaciji krivičnog dela u njihovu korist (Janković 2001, str. 357-370).

Pored navedenih lica, pravo na podnošenje zahteva za rehabilitaciju, odnosno ostvarivanje prava na moralno zadovoljenje posle smrti osuđenog lica, pripada i njegovom bračnom drugu, licu sa kojim je ovo lice živelo u vanbračnoj ili drugoj trajnoj zajednici, deci, roditeljima, braći i sestrama (dakle, svim onim licima kojima je zakon dao mogućnost da ulože zahtev za ponavljanje krivičnog postupka u korist osuđenog

⁵¹ Istorijski gledano institut rehabilitacije u krivičnom pravu se sreće još u vreme rimskog prava pod nazivom "*restitutio in integrum*". Pod ovim se pojmom podrazumevalo stanje u koje se osuđeno lice vraća posle osude čime mu se vraća prvobitni lični status.

lica posle njegove smrti). Prilikom odlučivanja o ostvarivanju ovog prava nije bitno da li je po istom osnovu podnet i zahtev za naknadu štete. Zahtev se podnosi u roku od šest meseci i to sudu koji je u krivičnom postupku sudio u prvom stepenu. Ovaj sud, odnosno veće tog suda odlučuju o podnetom zahtevu u svim slučajevima, osim kad je zahtev podnet od strane lica u slučajevima u kojima je isključeno pravo na naknadu štete usled neopravdane osude ili neosnovanog lišenja slobode do kojih je došlo zbog lažnog priznanja okrivljenog, odnosno zbog nedozvoljenih postupaka koji su doveli do neosnovanog lišenja slobode.

Rehabilitacija lica koja su neopravdano osuđena ili neosnovano lišena slobode, a čiji je slučaj bio prikazan u sredstvima javnog informisanja, ostvaruje se na poseban način. Na njihov zahtev objavljuje se u sredstvu javnog informisanja saopštenje o odluci iz koje proizilazi neosnovanost ranije osude, odnosno neosnovanost lišenja slobode. I konačno, postoji još jedan vid moralne rehabilitacije. To je slučaj kada osuđeno lice ima pravo na rehabilitaciju zbog izmenjene pravne kvalifikacije krivičnog dela u njegovu korist. Ovde se naime radi o situaciji da je ranijom pravnom kvalifikacijom ugled ovog lica bio teže povređen, što mu daje pravo na ovu vrstu rehabilitacije. Postupak suda u ovom slučaju je identičan prethodnim slučajevima i zavisi od činjenice da li je sporni slučaj prikazivan u sredstvima javnog informisanja.

Ako se pak radi o rehabilitaciji lica čiji slučaj nije bio prikazivan u sredstvima javnog informisanja, tada se saopštenje o odluci iz koje proizilazi neopravdanost osude ili neosnovanost lišenja slobode dostavlja na zahtev oštećenog lica državnom i drugom organu, preduzeću i drugom pravnom ili fizičkom licu kod koga je lice zaposleno. Ovakvo rešenje treba da omogućiti da neosnovano osuđeno lice bude moralno rehabilitovano u sredini i uslovima u kojima živi i radi kako bi se u potpunosti reintegrisalo u društveni život, odnosno u društvo u celini (Petrović / Jovašević 2005, str. 389-390).

4 Krivična odgovornost za neosnovano lišenje slobode

U krivičnom zakonodavstvu Republike Srbije danas, i to u glavi četrnaest, u grupi krivičnih dela protiv sloboda i prava čoveka i građanina Krivičnog zakonika Republike Srbije (Jovašević 2007, str. 14-15) predviđeno je posebno krivično delo kojim se obezbeđuje krivičnopravna zaštita slobode kretanja drugog lica. Naime, krivičnim delom koje nosi naziv: "Protivpravno lišenje slobode" (Đurđić / Jovašević 2006, str. 132-134) koje je inače predviđeno u članu 132. Krivičnog zakonika Republike Srbije utvrđuje se krivična odgovornost i kažnjivost za lica koja svojim radnjama činjenja ili nečinjenja prouzrokuju neosnovano, nezakonito, neopravdano lišenje slobode drugog lica. Ovo se krivično delo sastoji u protivpravnom zatvaranju, držanju zatvorenim ili oduzimanju ili ograničenju slobode kretanja nekom licu na drugi način.

Objekt zaštite je sloboda kretanja čoveka, koja pored slobode mišljenja predstavlja osnovnu ličnu slobodu, odnosno jedno od osnovnih, pravih, prirodnih, univerzalnih ljudskih prava. Ova je lična sloboda u našem pravnom sistemu zagarantovana i podignuta na rang ustavnog postulata. To znači da svako protivzakonito lišenje slobode drugog predstavlja obeležje ovog krivičnog dela (Jovašević 2003, str. 104-106).

4.1 Osnovni oblik krivičnog dela

Sama radnja izvršenja ovog krivičnog dela se sastoji u oduzimanju ili ograničenju slobode kretanja nekom licu. To je zapravo trajno ili privremeno onemogućavanje nekom licu da se slobodno, po svom sopstvenom nahođenju kreće, da dolazi na određeno mesto, da se zadržava na njemu i da ga napušta. Ili drugim rečima, to je sprečavanje nekog lica protivno njegovoj volji da promeni mesto na kome se nalazi (Stojanović / Perić 1996, str. 98). Ima shvatanja u pravnoj teoriji da se pod oduzimanjem slobode kretanja smatra svako postupanje kojim se drugom licu onemogućava izlaz iz određenog prostora bez obzira da li se taj prostor nalazi na zemlji, u vodi, u građevinskom objektu, u prevoznom sredstvu, u kabini neke mašine i sl. (Simić / Petrović 1998, str. 63-64). Za postojanje osnovnog oblika dela nije od značaja koliko je dugo vremena oduzimanje slobode kretanja zaista i trajalo u konkretnom slučaju. Dovoljno je da je prouzrokovano stanje "lišenosti slobode".

Ova se radnja izvršenja može preduzeti na tri zakonom predviđena načina (Jovanović / Đurđić / Jovašević 2004, str. 141-142): 1) zatvaranjem, 2) držanjem zatvorenog i 3) na drugi način. Zatvaranje znači

onemogućavanje nekom licu da napusti određeni zatvoreni prostor. Držanje zatvorenim znači produžavanje stanja lišenosti slobode do koga je došlo na zakonom predviđeni način, i posle isteka roka koji je predviđen u odluci – rešenju nadležnog državnog organa. No, oduzimanje slobode kretanja nekom licu se može izvršiti i na drugi način. To može biti svaki način – prema ekstenzivnom tumačenju koje zagovara nauka krivičnog prava (Stojanović / Perić 2000, str. 122-123) kod ovog krivičnog dela - koji je podoban, dovoljan da efektivno dovede neko lice u nemogućnost, potpunu li delimičnu, da po slobodnoj volji “koristi” slobodu kretanja. Ti drugi načini mogu biti: vezivanje za određeni predmet, oduzimanje štaka, kolica i drugih mehaničkih pomagala, oduzimanje lestvica ili konopca licu koje se popelo npr. na drvo, oduzimanjem odeće i sl.

Za postojanje ovog dela nije potrebna apsolutna nemogućnost kretanja (Lazarević 1993, str. 152-153) nekog lica već je dovoljno da postoji očuvana mogućnost kretanja, ali uz povećani napor, povišeni rizik ili na opasan način: npr. preko krova, oluka, balkona, terase i sl. Zakon, dalje, traži kao elemenat ove radnje da je ona preduzeta protivpravno, dakle u slučajevima, na način i po postupku koji nisu predviđeni zakonom (Zakonikom o krivičnom postupku, Zakonom o prekršajima, Zakonom o izvršenju krivičnih sankcija, Zakonom o policiji), odnosno u stanju nužne odbrane, krajnje nužde ili prema duševno bolesnim licima kada postoji opasnost za njihovu okolinu. Pasivni subjekt ovog dela je svako lice koje ima fizički, faktički mogućnost da se kreće samostalno ili uz pomoć drugih lica ili tehničkih pomagala.

Delo je svršeno samim momentom lišavanja slobode drugog lica. Ono je po svojoj pravnoj prirodi trajno krivično delo što znači da trajanje protivpravnog stanja – stanja lišenosti slobode kretanja u vidu posledice krivičnog dela - iznosi isto onoliko vremena koliko i sama radnja izvršenja. To dalje znači da zastarelost krivičnog gonjenja učinioca ovakvog dela počinje da teče tek od momenta prestanka protivpravnog stanja (Čejović / Miladinović 1995, str. 188-189). Izvršilac dela može da bude svako lice, a u pogledu vinosti (krivice) potreban je umišljaj koji obuhvata svest o protivpravnosti preduzete radnje. Za osnovni oblik dela je propisana kazna zatvora do tri godine. I sam pokušaj ovog krivičnog dela je kažnjiv prema izričito predviđenoj zakonskoj odredbi.

4.2 Kvalifikovani oblici krivičnog dela

Krivično delo protivpravnog lišenja slobode ima tri teža, kvalifikovana oblika ispoljavanja za koja je propisano pooštreno kažnjavanje.

Prvi teži oblik dela za koji je propisana kazna zatvora od šest meseci do pet godina postoji kada radnju izvršenja učini službeno lice zloupotrebom svoga položaja ili ovlašćenja. Dve su kvalifikatorne okolnosti koje ovom obliku dela daju teži vid: 1) svojstvo izvršioca dela – to lice mora da ima svojstvo službenog lica u vreme preduzimanja radnje izvršenja i 2) način preduzimanja radnje izvršenja – zloupotrebom položaja ili ovlašćenja. Ova se zloupotreba položaja ili ovlašćenja može javiti u tri oblika: iskorišćavanje službenog položaja, prekoračenje granica službenog ovlašćenja i nevršenje službene dužnosti.

Drugi teži oblik ovog krivičnog dela postoji u sledećim slučajevima: 1) ako je protivpravno lišenje slobode trajalo duže od trideset dana, 2) ako je delo izvršeno na svirep način (uz mučenja i nepotrebna i prekomerna nanošenja fizičkih i psihičkih muka, boli, patnje većeg intenziteta u dužem vremenskom periodu), 3) ako je nastupilo teško narušavanje zdravlja lica koje je na ovaj način lišeno slobode kretanja (u smislu izazivanja nove ili pogoršanja postojeće organske ili duševne bolesti pasivnog subjekta) i 4) ako su nastupile druge teške posledice. Koje su to druge teške posledice dela, predstavlja faktičko pitanje koje sudsko veće mora da reši u svakom konkretnom slučaju imajući u vidu sve objektivne i subjektivne okolnosti učinjenog dela i ličnosti učinioca. Teško narušavanje zdravlja, odnosno druge teške posledice moraju biti u uzročno posledičnoj vezi sa preduzetom radnjom izvršenja osnovnog dela i u odnosu na njih učinilac treba da postupa sa nehatom kao oblikom vinosti (Lazarević / Vučković / Vučković 2004, str. 424-426). Za ovaj je oblik dela propisana kazna zatvora od jedne do osam godina.

Treći, najteži oblik ovog krivičnog dela je kvalifikovan obimom i intenzitetom prouzrokovane posledice. Ovaj oblik postoji ako nastupi smrt lica koje je lišeno slobode usled preduzete radnje izvršenja osnovnog i prethodnih oblika dela (izvršenja ili trajanja dela). Smrt pasivnog subjekta – lica koje je lišeno slobode -

predstavlja najteži oblik posledice koja se mora nalaziti u uzročno posledičnoj vezi sa radnjom krivičnog dela. I u odnosu na ovu težu posledicu učinilac mora da postupi sa nehatom. Za ovo je delo po Krivičnom zakoniku Republike Srbije propisana kazna zatvora od dve do dvanaest godina.

5 Ombudsman za pritvorena lica

Ombudsman je stara institucija koja danas postoji u više od dve stotine zemalja i koja predstavlja jednu od osnovnih poluga demokratskog uređenja i specifičan oblik zaštite prava građana. U našoj zemlji je razvoj ove institucije tek u povoju. Pre nego što ukažemo na potrebu i mogućnost uvođenja i delovanja institucije ombudsmana ili neke druge institucije koja bi vršila nadzor nad postupanjem nadležnih državnih organa prema pritvorenim licima, odnosno licima koja se nalaze u "vlasti" državnih organa, potrebno je da ukažemo na osnovne karakteristike instituta ombudsmana uopšte (Resanović / Jovašević 2001, str. 154-156): 1) to je nezavisan i nepristrasan funkcioner zakonodavnog tela (skupštine) čije se postojanje obično predviđa ustavom, organizacija, prava, obaveze i način postupanja određuju se zakonom i koji vrši nadzor nad upravom; 2) on ispituje žalbe i pritužbe građana na administrativnu nepravdu ili loše funkcionisanje uprave; 3) on je ovlašćen da ispituje, kritikuje, javno obaveštava, ali ne i da preispituje ili poništava rad i odluke organa uprave.

Ombudsman je državni organ *sui generis*, koga najčešće stvara zakonodavno telo u čije ime i vrši svoju nadzornu funkciju. On je u potpunosti nezavisan od izvršne vlasti i vrši nadzor nad radom javne uprave. Aktivnost ombudsmana se ispoljava najčešće u davanju mera upozorenja i ukazivanja, davanju mišljenja, predloga, sugestija ili inicijativa koje, istina, nemaju pravni karakter ili pravno dejstvo, ali imaju upućujući, deklarativni karakter nezavisnog i nepristrasnog organa. Pored zakonitosti, ombudsman uglavnom ceni i celishodnost, pravednost i pravičnost rada svih drugih organa i organizacija javne uprave, ali i ulogu upravu, upravljanje, rukovođenje ili menadžment u svim oblicima rada i odlučivanja u državnim i javnim stvarima (Radinović 2001, str. 37-51).

Pored ovako shvaćenog instituta ombudsmana koji se najčešće i naziva opšti ili generalni ombudsman i čija se nadležnost za postupanje prostire na sve oblasti društvenog života i na sve kategorije stanovništva, u pojedinim zemljama su naročito u poslednje vreme osnivani i posebni, specijalni ili specijalizovani ombudsmani, sa specijalnim mandatom. Osnovni motiv za uvođenje specijalizovanih ombudsmana je sadržan u potrebi da se određena izuzetno značajna oblast društvenog života, u kojoj stanje upravnog rada i funkcionisanje uprave, odnosno zaštita i obezbeđenje prava i interesa građana, nije na zadovoljavajućem nivou ili su pak nagomilani ogromni i teško rešivi problemi, podvrgne vansudskoj, parlamentarnoj kontroli ombudsmana kao nezavisnog organa. Isto tako može se poseban ombudsman uvesti i za određene kategorije stanovništva čija su prava ili interesi ugroženi u određenom vremenu ili na određenom prostoru ili u pogledu ostvarivanja ili zaštite određenih prava ili interesa.

Posebno je to moguće kada je nekim kategorijama stanovništva potrebno pružiti ili omogućiti nešto viši nivo zaštite i ostvarenja pravnih interesa upravo kroz delovanje jednog ovakvog nezavisnog (nezavisnog od vlade i izvršne vlasti) organa kao što je ombudsman. U tom slučaju, sama specijalizacija i profesionalizacija ombudsmana je veoma korisna i doprinosi efikasnijem i celishodnijem postupanju ne samo ombudsmana, već i upravne vlasti. Za predmet našeg izlaganja od posebnog je značaja pitanje o opravdanosti uvođenja, nadležnosti i funkcionisanja jedne posebne vrste ombudsmana - zatvorskog ombudsmana (Prisons Ombudsman, Pretreal Custody Ombudsman / Rotman 1995, str. 167-174). Kao što sam njegov naziv kaže, takva nezavisna parlamentarna institucija bi vršila nadzor nad zakonitošću izvršenja kazne zatvora, odnosno krivičnoprocesne mere pritvora, sa aspekta obezbeđenja i zaštite sloboda i prava lica koja su na osnovu zakona za određeno vreme lišena slobode.

Zatvorski ombudsman (Radinović 2000, str. 131-133) danas postoji u više zemalja sveta kao specijalna ili posebna vrsta ombudsmana. Ovaj institut poznaje više saveznih država SAD, Kanada, Danska, Australija, Izrael, Velika Britanija, Severna Irska. Ovaj ombudsman je ovlašćen da vrši nadzor nad ustanovama ili institucijama u kojima se izvršavaju krivične sankcije institucionalnog karaktera (kazna lišenja slobode kao krivična, ali i druge vrste kaznenih sankcija kao što su prekršajne sankcije, kao i druge mere vezane za

lišenje slobode, kao što su: medicinske mere, mera pritvora i sl. – Gelhorn 1996). Zatvorski ombudsman vrši nadzor nad svim onim institucijama u kojima je nekom licu oduzeta sloboda kretanja na osnovu zakonskog propisa i na osnovu odluke nadležnog organa (bez obzira da li se radi o organu policije ili sudu). Ovaj nadzor se takođe odnosi i na zatvorsku upravu i službena lica koja u neposrednom radu kontaktiraju sa osuđenim ili pritvorenim licima. I konačno, na ovaj način se postiže viši nivo zaštite i obezbeđenja funkcionisanja i ostvarivanja prava osuđenih i pritvorenih lica.

Ova vrsta specijalnog ombudsmana, podjednako kao i opšti ombudsman, deluje na dva načina. Može vršiti nadzor na osnovu sopstvene inicijative (po službenoj dužnosti) ili na zahtev lica koje se nalazi u zavodskoj ustanovi u svojstvu osuđenika ili pritvorenika. Inspekcija ombudsmana može da ima generalni karakter i da obuhvata pregled i uvid u celokupno funkcionisanje zavodske ustanove, može se odnositi na vršenje nadzora nad vršenjem svih funkcija, organizacijom i rukovođenjem zavodske institucije, ali može da ima i specijalni karakter (najčešće po zahtevu određenog lica) kada se vrši nadzor samo u pogledu određenog pitanja, problema ili u odnosu na postupanje zavodskih vlasti u odnosu na određena lica po njihovim zahtevima, prijavama, inicijativama ili predstavkama i pritužbama. U obavljanju svoje funkcije, zatvorski ombudsman ima potpunu samostalnost. To znači da je njemu dostupna celokupna dokumentacija koja se nalazi kod nadležnog državnog organa, a koja je predmet nadzora. Svi organi su dužni da ombudsmanu stave na uvid raspoloživu dokumentaciju, da mu omoguće neposredan i potpun uvid u stanje u spisima predmeta, da obave razgovor sa svima koje smatraju relevantnim za odlučivanje, a posebno sa podnosiocem ili podnosiocima zahteva ili inicijative, kako bi ovaj organ mogao da pripremi svoj nalaz i mišljenje.

U pojedinim zemljama, zatvorski ombudsman ima pravo da ispituje sve pravne i faktičke probleme i pitanja. Naravno, pri tome on mora uvek da ima u vidu da je on državni organ i, s druge strane, da obezbedi maksimalnu zaštitu prava i pravno zasnovanih interesa zatvorenih (osuđenih i pritvorenih) lica i da svojom odlukom obezbedi ili pak nanovo uspostavi ravnotežu između prava zatvorenih lica i ponašanja pripadnika zatvorske administracije. Prema iskustvima zemalja u kojima je institucionalizovana ustanova ombudsmana, pokazuje se da je njegovo delovanje pozitivno uticalo ne samo kroz pojedinačne slučajeve, već i kroz poboljšanje sveukupnih opštih uslova i režima izdržavanja kazne zatvora, a posebno mere pritvora. U tom pogledu, interesantan je slučaj iz prakse danskog ombudsmana specijalnog karaktera - zatvorskog ombudsmana. Posle njegove intervencije došlo je do značajnog poboljšanja uslova života i rada, odnosno smeštajnih uslova i režima u zatvorima i drugim ustanovama u kojima su smeštena lica koja su na osnovu zakona lišena slobode.

Pod uticajem izveštaja ovog organa, obezbeđena su potrebna materijalna sredstva na osnovu kojih su stvoreni svi potrebni uslovi za dostojanstven i human život i tretman zatvorenih lica u zavodskim ustanovama. Naime, tek su se tada stekli uslovi za sazrevanje shvatanja prema kojima su i zatvorena lica samo ljudska bića kojima je priznat skup univerzalnih, opšte civilizacijskih ili prirodnih prava od kojih su im ograničena samo ona prava i u onoj meri kako bi se zaštitili interesi društvene zajednice i omogućilo da oni više ne krše propise, da se poprave i prevaspitaju i kao resocijalizovani građani vrate u društvenu zajednicu kao njeni normalni članovi. U tom pogledu iskustva pojedinih zemalja mogu nam poslužiti kao uzor za uvođenje još jedne vrste nadzorne funkcije nad zavodskim ustanovama u sistemu Uprave za izvršenje zavodskih sankcija i nad ukupnim režimom tretmana i pravnog položaja osuđenih i pritvorenih lica u ovim ustanovama.

S druge strane, u nekim nacionalnim zakonima o opštem ili generalnom ombudsmanu postoje specijalne odredbe koje se odnose na ovlašćenja ovog organa u pogledu vršenja nadzora nad zavodskim ustanovama u kojima su smeštena osuđena ili pritvorena lica, odnosno lica lišena slobode. Tako prema članu 42. Zakona o ombudsmanu Republike Slovenije, ombudsman je ovlašćen da može vršiti inspekciju u zatvorima ili drugim mestima gde se nalaze lica koja su na osnovu zakona lišena slobode, kao i u drugim institucijama koje ograničavaju slobodu kretanja nekog lica. U obavljanju ove svoje funkcije, ombudsman ima pravo da privatno (bez prisustva službenih lica) razgovara sa licima koja se nalaze u ustanovama za izvršenje lišenja slobode.

Imajući u vidu da se uvođenju ombudsmana u našoj zemlji ozbiljnije pristupa tek u poslednje vreme, možda bi za sada bilo celishodnije rešenje da se u okviru službe opšteg (generalnog) ombudsmana - jedan od

njegovih zamenika posebno zaduži za nadzor nad zatvorskim vlastima, odnosno za inspekciju svih mesta na kojima se drže pritvorena i zatvorena lica u cilju razmatranja njihovih žalbi povodom kršenja ljudskih prava prava tokom boravka u pritvoru i zatvoru.

6 Literatura

- Bayer, B. 1980. *Jugoslovensko krivično procesno pravo*, Zagreb, str. 428-431.
- Čejović, B. , Miladinović, V. 1995. *Krivično pravo, Posebni deo*, Niš, str. 188-189.
- Dimitrijević, D. 1971. *Krivično procesno pravo*, Beograd, str. 310-313.
- Đurđić, V. 2006. *Krivično procesno pravo*, Niš, str. 134-164.
- Đurđić, V. , Jovašević, D. 2006. *Krivično pravo, Posebni deo*, Beograd, str. 132-134.
- Gelhorn, W. 1966. *Ombudsman and Other Citizens protector in the ten countries*, Harvard University Press.
- Grubač, M. 1979. Naknada štete za neopravdanu osudu i neosnovano lišenje slobode, Beograd, str. 89-132.
- Grubač, M. 1998. *Procesnopravne garancije lične slobode građana*, Pravni život, Beograd, broj 9/1998., str. 462-472.
- Jakovljević, D. 1981. *Rehabilitacija u krivičnom pravu*, Beograd, str. 176-179.
- Janković, S. 2001. *Pravne posledice krivične osude i rehabilitacija*, Pravni život, Beograd, broj 9/2001., str. 357-370.
- Jovanović, Lj. , Đurđić, V. / Jovašević, D. 2004. *Krivično pravo, Posebni deo*, Beograd, str. 141-142.
- Jovašević, D. 2002. *Komentar Krivičnog zakona SR Jugoslavije*, Beograd, str. 126.
- Jovašević, D. 2007. Krivični zakonik Republike Srbije sa uvodnim komentarom, Beograd, str. 14-15.
- Jovašević, D. 2003. Komentar Krivičnog zakona Republike Srbije sa sudskom praksom, Beograd, str. 104-106.
- Kiurski, J. 1997. *Naknada štete licima neosnovano lišenim slobode*, Pravni život, Beograd, broj 9/1997., str. 573-587.
- Lazarević, Lj. 1993. *Krivično pravo, Posebni deo*, Beograd, str. 152-153.
- Lazarević, Lj. - Vučković, B. - Vučković, V. 2004. *Komentar Krivičnog zakonika Republike Crne Gore*, Cetinje, str. 424-426.
- Petrović, M. 1976. *Pravne posledice osude i rehabilitacija*, Titograd, str. 19-32.
- Petrović, B., Jovašević, D. 2005. *Krivično (kazneno) pravo Bosne i Hercegovine, Opći dio*, Sarajevo, str. 389-390.
- Simić, I., Petrović, M. 1998. *Krivični zakon Republike Srbije – Praktična primena*, Beograd, str. 63-64.
- Stojanović, Z., Perić, O. 1996. Komentar Krivičnog zakona Republike Srbije i Krivični zakon Republike Crne Gore sa objašnjenjima, Beograd, str. 98.
- Stojanović, Z., Perić, O. 2000. *Krivično pravo, Posebni deo*, Beograd, str. 122-123.
- Radinović, D. 2000. *Zatvorski ombudsman*, Zbornik radova, Pritvor u krivičnom postupku, Podgorica, str. 131-133.
- Radinović, D. 2001. *Ombudsman*, Beograd, str. 37-53.
- Resanović, A. , Jovašević, D. 2001. *Pritvor u Jugoslaviji i međunarodni standardi*, Beograd, str. 154-156.
- Rotman, E. 1995. *Beyond Punishment, A Reader on Punishment*, A. Duff, D. Garland, Oxford, p. 167-174.
- Vasiljević, T., Grubač M. 2004. *Komentar Zakonika o krivičnom postupku*, Beograd, str. 978-1008.
- Vesel, J. 1927. Naknada za neopravdano određeni pritvor i istražni zatvor, Ljubljana, str. 5-19.

PRAVNI OKVIR ZAŠTITE OD MOBINGA U ZAKONODAVSTVU BOSNE I HERCEGOVINE

Legal Form Of Mobbing Protection In Bosnia And Herzegovina Legislation

Aleksandra Vuković

Javna zdravstvena ustanova Dom zdravlja Trebinje,

Dr Levia broj 2, 89 101 Trebinje,

Tel.: 059/261-351, faks 059/272-281, e-mail: saskavkv@yahoo.com

Apstrakt

U ovom radu autor obrađuje pravni okvir zaštite od mobinga, kao oblika diskriminacije, sa posebnim osvrtom na antidiskriminacijsko radno zakonodavstvo u Bosni i Hercegovini. Kao oblik diskriminacije na radu, mobing predstavlja jedan od oblika psihičkog nasilja, koje često obuhvata čitav niz aktivnosti koje se sistematski pripremaju i izvršavaju. Načini zaštite i sprečavanja mobinga na radu predstavljaju važno pitanje za efikasnost sistema zaštite od mobinga, kao negativne društvene i složene pravne pojave. U Bosni i Hercegovini, mobing je definisan najprije odredbama Zakona o radu Republike Srpske, a potom i Zakona o zabrani diskriminacije i Zakona o radu u institucijama Bosne i Hercegovine, kao zakona koji su usvojeni na nivou Bosne i Hercegovine. Usvajanjem Zakona o zabrani diskriminacije, kao opšteg antidiskriminacijskog zakona, u pravni sistem Bosne i Hercegovine implementirane su određene novine koje predstavljaju rezultat savremenih tendencija u suzbijanju diskriminacije. Pored pomenutih novina u antidiskriminacijskom zakonodavstvu, nedvosmisleno se može potvrditi da postojeći normativni okvir zaštite od diskriminacije na radu ima niz nedorečenosti, što posebno dolazi do izražaja u praktičnoj primjeni pojedinih odredaba zakona, a naročito u slučaju pokretanja i vođenja sudskog postupka. Stoga, postojeća pozitivnopravna rješenja pitanja mobinga i drugih oblika diskriminacije na radu morala bi biti dopunjena novim odredbama, svakako uz poštovanje postojećih međunarodnih standarda u oblasti rada i zapošljavanja, kao i prava koja su u Bosni i Hercegovini garantovana ustavom i zakonom ili bi trebalo donijeti poseban zakon o zaštiti od zlostavljanja na radu ili zakon o zabrani mobinga, kojim bi bila detaljno određena prevencija mobinga i ostalih oblika diskriminacije.

Ključne riječi: mobing, oblik diskriminacije, antidiskriminacijsko zakonodavstvo, načini zaštite.

Abstract

In this work the Author processes a legal frame of mobbing protection as a form of discrimination with a special view to the anti discriminatory labor legislation in Bosnia and Herzegovina.

As a form of work place discrimination, mobbing is one of forms of mental violence that often combines series of activities which are systematically prepared and executed. The ways of protection and prevention of mobbing at work present an important question for efficiency of mobbing protection system, as a negative social and complex legal phenomenon.

In Bosnia and Herzegovina mobbing is firstly defined by acts of Labor Law of Republic of Srpska, followed by Discrimination Prohibition Law and Law on Labor in institutions of Bosnia and Herzegovina. With adoption of Discrimination Law as a general anti discriminatory law, certain novelties have been implemented into the legal system of Bosnia and Herzegovina which represent the result of contemporary tendencies in discrimination suppression.

Beside the mentioned novelties in anti discrimination legislation, it can be confirmed without a doubt that existing normative frame of protection against the work place discrimination has understatements which is particularly expressed in practical application of certain acts of the law and especially in cases of Court procedure motion and conduct. Therefore the existing positive legal solutions of mobbing and other forms of discrimination at work would have to be amended with new elements, certainly with the respect of existing international standards in the area of labor and employment as well as the rights that are guaranteed by the Constitution and Law of Bosnia and Herzegovina or there should be a different law on molestation at work place or law on mobbing prohibition which would in detail determine prevention of mobbing and other kind of discrimination.

Keywords: mobbing, form of discrimination, anti discrimination legislation, ways of protection.

1 Uvodna razmatranja

Jednakost građana u sticanju i uživanju prava i sloboda predstavlja univerzalni pravni princip koji podrazumijeva da su prava i slobode građana, proklamovana i utvrđena pravnim aktima jednaka za sve građane koji žive na teritoriji jedne države. Načelo jednakosti utemeljeno je u okviru normativne djelatnosti svih modernih država, kao jedno od osnovnih načela kojim se potvrđuje vjera u jednakost svih ljudi u pravima, kao i njihovo jednako tretiranje, bez obzira na međusobne razlike na temelju urođenih ili stečenih svojstava. Međutim, u stvarnom životu često se pojedincima zbog pomenutih razlika uskraćuje ostvarenje njihovih elementarnih ljudskih i socijalnih prava, vrši diskriminacija, povreda ljudskog dostojanstva i nanosi šteta fizičkom i mentalnom zdravlju pojedinca. Određenjem da su svi ljudi ravnopravni i jednaki u ostvarenju univerzalnih ljudskih prava, bez izuzetka, u odnosu na njihove međusobne razlike na osnovu urođenih ili stečenih svojstava, potvrđuje se načelo jednakosti, kao temeljno načelo savremene, civilizacije. Odnos koji se zasniva na ograničavanju, odnosno narušavanju principa ravnopravnosti i jednakosti u sticanju i uživanju prava i sloboda čovjeka i građanina predstavlja diskriminaciju, negativnu društvenu pojavu, koja se često u literaturi oslovljava kao „bolest savremenog društva.“

Kao složena pravna pojava diskriminacija se može pojaviti u različitim oblicima. Iako se u pravnoj literaturi pod diskriminacijom podrazumijeva odnos koji se zasniva na ukidanju ili ograničavanju principa ravnopravnosti i jednakosti u sticanju, korišćenju i uživanju prava i sloboda čovjeka, odnosno građanina (Šunderić 2001, str.179-182). Svako pravljenje razlike između pojedinaca po osnovu njihovih urođenih ili stečenih ličnih svojstava nije zabranjeno, iz razloga što se u određenim slučajevima nejednak tretman može opravdati i utvrditi kao dopušten. „Diskriminacija može imati različite oblike, nekada je skrivena, i po pravilu je definisana kao nedozvoljeno ponašanje u različitim zakonima ili drugim izvorima prava i često je predmet različitog tumačenja od strane sudova i drugih državnih organa.“ (Petrović 2009, str. 247). Zabrana diskriminacije je i bitna pretpostavka očuvanja ljudskog dostojanstva, jer svaki osnov diskriminacije vrijeđa ljudsko dostojanstvo (Meyer-Ladewig 2003, str. 382).

Mobing predstavlja oblik kršenja ljudskih prava uz primjenu metoda diskriminacije, što rezultira povredom dostojanstva, integriteta, časti i ugleda ličnosti. Pored jednakosti, dostojanstvo ličnosti je vrijednost koju garantuju i štite međunarodni dokumenti o ljudskim pravima. Zaštita dostojanstva ličnosti od svih mogućih oblika njegovog kršenja najdirektnije se povezuje i sa ličnom slobodom i garantuje zajedno sa njom, što je preduslov ostvarivanja svih drugih prava i sloboda, a pojave savremenog oblika ropškog rada, diskriminacije na radu, psihičkog zlostavljanja na radu – mobinga, seksualnog uznemiravanja i povrede prava privatnosti na radu, doprinose nespornoj činjenici da dostojanstvo na radu danas „doživljava strmoglavi pad“ (Lubarda 2008, str. 9).

2 Mobing kao pravno pitanje

Pitanje mobinga kao negativne društvene pojave, prvo je prepoznato kao sociološki problem, potom kao zdravstveni problem, a nakon izvjesnog vremena evoluiralo je u socijalno-ekonomski problem i na samom

kraju postalo pravno pitanje. Razmatranje posljedica mobinga sa zdravstvenog aspekta, najčešće je deklarirano kao psihološki problem, jer u psihi žrtve mobinga započinje prvi negativni proces mobinga, a kasnije se kroz stres generiše na sveukupno zdravlje žrtve zlostavljanja. I pored činjenice da se reperkusije procesa aktivnosti koje se mogu podvesti pod mobing odražavaju na fizičko, psihičko i socijalno područje, pravna regulativa o mobingu nije unifikovana po pitanju posljedica koje izaziva po društvo, poslodavce i pojedince. Iako su uočili pojavu problema mobinga zakonodavci mnogih država, uključujući Bosnu i Hercegovinu, nisu adekvatno odgovorili, niti su stvorili primjeren pravni mehanizam za njegovo efikasno neutralisanje i suzbijanje, bar u izvjesnoj mjeri.

Mobing kao pravno pitanje podrazumijeva normativno uobličavanje sistema prevencije i zaštite od svih oblika nasilja na radnom mjestu. Na ozbiljnost problema zlostavljanja na radnom mjestu i porast slučajeva različitih vidova uznemiravanja ukazano je u Rezoluciji Evropskog parlamenta o uznemiravanju na radnom mjestu (European Parliament Resolution on Harassment at the Workplace 2001/2339 INI), kojom su zemlje članice Evropske unije pozvane da se suprotstave zlostavljanju i seksualnom uznemiravanju na radnom mjestu i da u toj oblasti izmijene i dopune postojeće zakonodavstvo. Iako evropsko pravo čiji teritorijalni domen obuhvata zemlje Evropske unije - Evropsko komunitarno pravo, odnosno zemlje članice Savjeta Evrope - Evropsko nekomunitarno pravo nema propise kojima se direktno i potpuno uređuje pitanje mobinga, nesporno je da su navedeni propisi uticali na prepoznavanje i definisanje mobinga kao oblika diskriminacije.⁵²

⁵² Od akata Savjeta Evrope u pogledu zaštite od diskriminacije ili njenih oblika, posebno se izdvajaju Evropska konvencija o zaštiti prava čovjeka i osnovnih sloboda, Evropska socijalna povelja i Revidirana Evropska socijalna povelja. Evropska konvencija o zaštiti prava čovjeka i osnovnih sloboda proklamuje pravo na život, zabranu mučenja, pravo na slobodu i sigurnost, pravo na pošteno suđenje, pravo na poštovanje privatnog i porodičnog života, slobodu mišljenja, savjesti i vjeroispovijesti, slobodu okupljanja i udruživanja, zabranu diskriminacije i druga prava. Iako Evropska konvencija za zaštitu ljudskih prava prevashodno štiti građanska i politička prava, a u manjoj mjeri ekonomska i socijalna, Konvencija sadrži odredbe koje se odnose na prinudni i ropski rad, kao i odredbe kojima se garantuje sloboda udruživanja, podrazumijevajući i slobodu sindikalnog udruživanja. Od značaja za druga socijalna prava je i načelo nediskriminacije u odnosu na prava koja štiti Konvencija, što podrazumijeva da nijedan zakon ne smije sadržati diskriminirajuće odredbe. Evropska socijalna povelja predstavlja najznačajniji dokument koji reguliše ostvarivanje niza ekonomskih i socijalnih prava, kao što su: pravo na rad, pravo na pravedne uslove rada, pravo na bezbjedne i zdrave radne uslove, pravo na pravednu naknadu i druga prava značajna za dostojanstven rad. Revidirana Evropska socijalna povelja iz 1996. godine predstavlja dokument u kome se neposredno govori o pravu radnika na dostojanstvo na radu. Revidirana Evropska socijalna povelja u članu 26. proklamuje pravo na dostojanstvo na radu, obavezuje ugovorne strane na ubrzavanje podizanja svijesti, informisanja i zaštite od očigledno negativnih i uvredljivih činova koji se ponavljaju i zaslužuju osudu, a usmjereni su protiv pojedinih radnika na radnom mjestu ili se odnose na rad, te na preduzimanje svih potrebnih mjera za zaštitu radnika pred takvim postupcima. U pogledu akata Evropske unije sa aspekta zaštite od diskriminacije ili različitih oblika diskriminacije, najznačajniji izvori prava predstavljaju direktive Evropske unije, kao sekundarni izvori prava. U osnivačkim ugovorima, koji predstavljaju najznačajniji izvor Evropskog komunitarnog prava, nisu sadržane odredbe koje se odnose na mobing. U navedenim ugovorima mogu se naći odredbe koje regulišu diskriminaciju, poboljšanje radnih uslova, uspostavljanje standarda zaštite zdravlja i bezbjednosti radnika, koje se, generalno gledajući, teško mogu dovesti u direktnu vezu sa psihičkim uznemiravanjem na radnom mjestu. U okviru ugovora koji su integrisani u osnivačke ugovore, daje se mnogo veći značaj socijalno-ekonomskim pravima, gdje je od posebne važnosti Jedinstveni evropski akt, koji posebno naglašava zaštitu radnika na mjestima rada, Povelja zajednice o osnovnim socijalnim pravima radnika iz 1989. godine, čije se odredbe uzimaju za opšta načela komunitarnog prava, kao i Ugovor o Evropskoj uniji. U okviru Evropske unije donijeto je više direktiva koje u svojim odredbama predviđaju zaštitu od diskriminacije ili određuju njene oblike. Opštom okvirnom direktivom Savjeta Evrope, broj 89/391/EZ – o uvođenju mjera podsticanja poboljšanja bezbjednosti i zdravlja radnika na radu, učinjeno je prvo razmatranje problematike psihičkog maltretiranja na radu u smislu zaštite zdravlja radnika i bezbjednosti na radu. *Direktivom Vijeća 2000/43/EZ*, od 29. juna 2000. o primjeni načela ravnopravnosti osoba bez obzira na njihovo rasno ili etničko porijeklo, utvrđen je okvir za borbu protiv diskriminacije na temelju rasnog ili etničkog porijekla, sa ciljem primjene načela ravnopravnosti u državama članicama. *Direktivom Vijeća 2000/78/EZ* – o uspostavi okvira za jednak tretman na području zapošljavanja i izboru zvanja, uspostavljen je opšti okvir za borbu protiv diskriminacije na temelju vjere ili uvjerenja, invaliditeta, starosne dobi ili seksualnog usmjerenja, koji se odnosi na zapošljavanje i odabir zvanja, sa ciljem uspostavljanja načela jednakog

3 Pravni aspekti zlostavljanja na radu u formi mobinga – zakonska regulativa

U kontekstu složenih međuljudskih odnosa, pravo na rad, kao jedno od osnovnih ljudskih prava, sve više je narušeno različitim oblicima diskriminacije, posebno mobingom, kao oblikom poremećaja međuljudskih odnosa na radu i pojavom koja ima tendenciju širenja. „Potreba za normiranjem mobinga, kao učestalog ponašanja u evropskom zakonodavnom prostoru, izvire iz teorijskog koncepta mobinga kao neželjenog ponašanja kojim se povređuje ljudsko dostojanstvo. Samo takve radnje, koje po svom intenzitetu ili posljedicama prerastu u povredu dostojanstva, smatraju se mobingom“ (Rittossa 2007, str. 1334–1335).

U pravnom sistemu Bosne i Hercegovine mobing je određen kao oblik diskriminacije i normiran je u više posebnih zakona. Mobing je najprije normiran odredbama Zakona o radu Republike Srpske u okviru posebnog poglavlja kojim je regulisana zabrana diskriminacije. Mobing je potom određen i Zakonom o zabrani diskriminacije, kao i Zakonom o radu u institucijama BiH. Međutim, pomenuta regulativa ne predstavlja pravi odgovor na problem pravne zaštite od mobinga, što posebno dolazi do izražaja prilikom njene praktične primjene, iz čega proizilazi zaključak da određeni propusti u pravnim aspektima i dalje ostavljaju problem pravnih praznina i nedorečenosti u suzbijanju ovog oblika diskriminacije.

3.1 Zakon o radu Republike Srpske i Zakon o radu u institucijama BiH

Zakon o radu Republike Srpske, za razliku od radnog zakonodavstva Federacije Bosne i Hercegovine i Brčko Distrikta, čitavu jednu oblast posvećuje zabrani diskriminacije i na određeni način približava zakonodavstvo Republike Srpske međunarodnim standardima u predmetnoj oblasti. Iako u navedenom zakonu pojam diskriminacije nije definisan, kao oblici diskriminacije definisani su pojmovi neposredne⁵³ i posredne⁵⁴ diskriminacije, pri čemu zakon kod određenja direktne diskriminacije upućuje samo na sadašnje diskriminatorско postupanje, što se pored nedefinisanja osnovnog pojma diskriminacije može smatrati propustom važećeg Zakona o radu.

tretmana u državama članicama. Direktiva vijeća 2006/54/EZ, od 5. jula 2006. godine - o provođenju načela jednakih mogućnosti i jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja i rada, ima za cilj da obezbijedi provođenje načela jednakih mogućnosti i jednakih postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja i rada i to u pogledu mogućnosti zapošljavanja, uključujući napredovanje i stručno osposobljavanje, radne uslove, uključujući i platu i sastav strukovnog socijalnog osiguranja. S obzirom na mogućnost regulisanja mobinga kolektivnim ugovorima, kao izvorima prava, a imajući u vidu i obavezu harmonizacije zakonodavstva Bosne i Hercegovine sa *acquis communautaire*, utvrđenu u harmonizacijskoj klauzuli iz Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, važno je podsjetiti na *Okvirni sporazum koji se odnosi na stres prouzrokovan na radnom mjestu*, a potpisan je od strane Evropske konfederacije sindikata (ETUC), Savjeta Evropskog profesionalnog i upravljačkog osoblja - (EUROCADRES), kao predstavnika sindikata i Unije industrijskih i poslodavačkih konfederacija Evrope (UNICE), Evropske asocijacije zanatskih malih i srednjih preduzeća (UEAPME), te Evropskog centra za preduzeće sa javnim učešćem preduzeća od opšteg ekonomskog interesa, kao predstavnika poslodavaca (CEEP) i Okvirni sporazum o uznemiravanju i nasilju na radu / **Framework Agreement on harassment and violence at work**, koji je potpisan od strane Evropske konfederacije sindikata (ETUC), Udruženja poslodavačkih i industrijskih konfederacija Evrope (BUSINESSEUROPE), i Unije industrijskih i poslodavačkih konfederacija Evrope (UNICE), Evropske asocijacije zanatskih malih i srednjih preduzeća (UEAPME), te Evropskog centra za preduzeće sa javnim učešćem od preduzeća od opšteg ekonomskog interesa, kao predstavnika poslodavaca (CEEP).

⁵³ Članom 107. stav 2. Zakona o radu Republike Srpske - Prečišćeni tekst, određeno je da: „Neposredna diskriminacija, u smislu ovog zakona, jeste svako postupanje uzrokovano nekim od osnova iz člana 5. ovog zakona kojim se lice koje traži zaposlenje, kao i radnik stavlja u nepovoljniji položaj u odnosu na druga lica u istoj ili sličnoj situaciji“.

⁵⁴ Članom 107. stav 3. Zakona o radu Republike Srpske-Prečišćeni tekst, određeno je da: „Posredna diskriminacija, u smislu ovog zakona, postoji kada određena naizgled neutralna odredba, pravilo ili praksa stavlja ili bi stavila u nepovoljniji položaj u odnosu na druga lica – lice koje traži zaposlenje, kao i radnika, zbog određene osobine, statusa, opredjeljenja ili ubjeđenja iz člana 5. ovog zakona“.

Zakonom je određeno da se ne smatra diskriminacijom stavljanje u neravnopravan položaj radnika, kao i lica koje traži zaposlenje kod ostvarivanja prava po osnovu rada i prava na zaposlenje, pravljenje razlike u odnosu na prirodu posla i uslove pod kojima se obavlja, kao i pružanje zaštite određenim kategorijama radnika u skladu sa odredbama Zakona o radu, Opšteg kolektivnog ugovora i ugovora o radu, što znači da zakon predviđa i afirmativne mjere. Zakon taksativno zabranjuje diskriminaciju u odnosu na: uslove zapošljavanja i izbora kandidata za obavljanje određenog posla, uslove rada i sva prava iz radnog odnosa, obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje, napredovanje u poslu i otkaz ugovora o radu. Zakon o radu prvi put definiše i druge oblike diskriminacije kao što su: uznemiravanje,⁵⁵ seksualno uznemiravanje,⁵⁶ nasilje po osnovu pola,⁵⁷ kao i sistematsko zlostavljanje radnika od strane poslodavca i drugih zaposlenih, odnosno mobing, preuzimajući neke od definicija iz pravne tekovine Evropske unije.⁵⁸

Prema Zakonu o radu, mobing predstavlja specifičan oblik ponašanja na radnom mjestu, kojim jedno ili više lica sistematski, u dužem vremenskom periodu psihički zlostavlja ili ponižava drugo lice s ciljem ugrožavanja njegovog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta. Prema zakonskim definicijama oblika diskriminacije postoje elementi „preklapanja“ između pojedinih oblika diskriminacije, tako da je na prvi pogled među njima teško povući graničnu liniju. Uznemiravanje na radnom mjestu može da podrazumijeva svaku situaciju u kojoj je radnik izložen nekom obliku neželjenog ponašanja, prouzrokovanom jednim od osnova navedenih u članu 5. Zakona o radu Republike Srpske, te se može iscrpiti i samo u jednom činu, za razliku od mobinga, koji podrazumijeva da se proces diskriminacije vrši u dužem vremenskom periodu i nije ograničen na osnove koji su navedeni u članu 5. pomenutog zakona. Analizom zakonskih definicija uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja i mobinga, može se pogrešno zaključiti da se pod mobingom ne podrazumijevaju fizički napadi ili nedolična ponašanja u sferi polnog života, što znači da se ne može eksplicitno napraviti podjela između naprijed navedenih oblika diskriminacije. „Ono što je zajedničko i za opšte i za seksualno uznemiravanje jeste da izazivaju strah ili stvaraju neprijateljsko okruženje, što su karakteristična obilježja mobinga. Ono što ih razlikuje, jeste motiv: kod opšteg uznemiravanja motiv je diskriminacija, kod seksualnog uznemiravanja, to, uglavnom, nije slučaj“ (Jovanović 2008, str. 61). U smislu definicije, uznemiravanje postoji bez obzira na namjeru uznemirioaca da povrijedi dostojanstvo osobe koja se uznemirava, što znači da zakon zabranjuje i nenamjerna uznemiravanja.

Seksualno uznemiravanje treba razlikovati od uznemiravanja po osnovu pola, jer je seksualno uznemiravanje oblik diskriminacije koji ima osnov u seksualnoj privlačnosti, odnosno neprivlačnosti, a uznemiravanje po osnovu pola oblik diskriminacije na temelju pola. Navedena razlika nije dovoljno istaknuta ni u pravu Evropske unije, u kome je seksualno uznemiravanje regulisano direktivom koja zabranjuje diskriminaciju na osnovu pola, a identično rješenje je preuzeo i zakonodavac u Republici Srpskoj.

U slučaju uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja, nasilja na osnovu pola i mobinga, kao i u slučajevima diskriminacije koji su određeni članom 5. Zakona o radu, radnik i lice koje traži zaposlenje može, u skladu sa zakonom, pokrenuti postupak pred nadležnim sudom radi ostvarivanja svojih prava koja su mu us-

⁵⁵ Uznemiravanje u smislu Zakona o radu predstavlja svako neželjeno ponašanje uzrokovano nekim od osnova kao što su rasa, etnička pripadnost, boja kože, pol, jezik, religija, političko ili drugo mišljenje i ubjeđenje, socijalno porijeklo, imovinsko stanje, članstvo ili nečlanstvo u sindikatu ili političkoj organizaciji, tjelesno i duševno zdravlje ili drugo obilježje koje nije u neposrednoj vezi sa prirodom radnog odnosa, a koje ima za cilj povredu dostojanstva lica koje traži zaposlenje ili radnika i koje izaziva strah ili stvara ponižavajuće ili uvredljivo okruženje (član 111. stav.2).

⁵⁶ Seksualno uznemiravanje, u smislu Zakona o radu, jeste svako verbalno ili fizičko ponašanje, koje ima za cilj ili predstavlja povredu dostojanstva lica koje traži zaposlenje, kao i radnika u sferi polnog života, na način da izaziva strah ili stvara ponižavajuće ili uvredljivo okruženje (član 111. stav.3).

⁵⁷ Nasilje na osnovu pola predstavlja bilo koje djelo koje nanosi fizičku, psihičku, seksualnu ili ekonomsku štetu ili patnju, kao i prijetnje takvim djelima koja ozbiljno sputavaju lica da uživaju u svojim pravima i slobodama na principu ravnopravnosti polova, u radu i/ili u vezi sa radom (član 111. stav.4).

⁵⁸ Direktivom 2002/73/EZ Evropskog parlamenta i Vijeća od 23. septembra 2003. godine, koja mijenja Direktivu Vijeća 76/207/EEZ, o primjeni načela jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pogledu pristupa zapošljavanju, stručnom osposobljavanju i napredovanju, te u pogledu uslova rada u članu 1. date su definicije direktne i indirektno diskriminacije, uznemiravanja i polnog uznemiravanja; preuzeto sa: eur-lex.europa.eu

kraćena, kao i radi ostvarenja naknade štete. Pravo na podnošenje tužbe nije uslovljeno prethodnim obraćanjem radnika poslodavcu za zaštitu prava, a tužbu za zaštitu prava radnik može podnijeti u roku od jedne godine od dana saznanja za povredu prava, a najdalje u roku od tri godine od dana učinjene povrede. U cilju razrješenja konfliktne situacije prouzrokovane mobingom često je bolje rješenje da radnik, koji je žrtva mobinga, prije pokretanja sudskog postupka iskoristi druge načine zaštite prava iz radnog odnosa. S tim u vezi, Zakonom o radu Republike Srpske propisano je da radnik koji smatra da mu je poslodavac povrijedio pravo iz radnog odnosa, može podnijeti zahtjev poslodavcu da mu obezbijedi ostvarenje tog prava. Zahtjev se može podnijeti u roku od 30 dana od dana saznanja za povredu prava, a najdalje u roku od tri mjeseca od dana učinjene povrede. Podnošenje zahtjeva za zaštitu prava ne odlaže izvršenje rješenja ili radnje protiv kojih je radnik podnio zahtjev za zaštitu prava, osim ako se radi o odbijanju radnika da radi na poslovima pri čijem obavljanju postoji neposredna opasnost po život ili teže narušavanje zdravlja radnika ili trećih lica. Zahtjev za zaštitu prava radnik može podnijeti poslodavcu u pismenom obliku ili usmeno. Poslodavac je dužan da odluči po zahtjevu radnika u roku od 30 dana od dana postavljanja zahtjeva, a ukoliko u tom roku ne odluči, smatraće se da je zahtjev prihvaćen.

Nezavisno od postupka za zaštitu prava, koji je pokrenuo kod poslodavca, nadležnog suda ili pred arbitražom, radnik može tražiti zaštitu prava kod nadležnog inspektora rada, što je regulisano članom 120. Zakona o radu Republike Srpske. Navedenim odredbama regulisana je zaštita prava iz radnog odnosa. Radniku je omogućeno da se zahtjevom za zaštitu prava obrati poslodavcu radi zaštite svih prava iz radnog odnosa, koja su mu ugrožena ili uskraćena. Podnošenje tužbe sudu radi zaštite od mobinga i drugih oblika diskriminacije, dužina trajanja i neizvjesnost sudskog procesa, kao i visoki sudski troškovi, razlozi su zbog kojih zaposleni odustaju od zaštite svojih prava sudskim putem. Podnošenje tužbe sudu uglavnom ne doprinosi razrješavanju, već produbljivanju postojećih sukoba, pa je za radnika često bolji izbor rješavanje konfliktne situacije unutar radne organizacije. Međutim, kada je u pitanju podnošenje zahtjeva za zaštitu prava, treba imati u vidu da je ovaj način rješavanja problema prouzrokovanih mobingom uglavnom djelimičan i primjeren više horizontalnom mobingu. S tim u vezi, članom 111. Zakona o radu, određena je dužnost poslodavca da preduzme efikasne mjere sa ciljem sprečavanja nasilja na osnovu pola, diskriminacije, uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja na radu i u vezi sa radom i mobinga. Zakonom je takođe imperativno određeno da poslodavac ne smije preduzimati nikakve mjere prema radniku zbog činjenice što se radnik žalio na nasilje, diskriminaciju, uznemiravanje, seksualno uznemiravanje i mobing, što znači da zakonodavac direktno zabranjuje svaki oblik viktimizacije. Identične zakonske definicije oblika diskriminacije sadržane su i u Zakonu o radu u institucijama Bosne i Hercegovine. Načini zaštite su takođe veoma slični načinima zaštite određenim u Zakonu o radu Republike Srpske. Kao jedna od razlika u pogledu antidiskriminacijskih odredaba može se navesti činjenica da Zakon o radu u institucijama Bosne i Hercegovine pravilima o disciplinskoj odgovornosti ne utvrđuje kao težu povredu službene dužnosti izvršenje nasilja na osnovu pola, diskriminaciju, uznemiravanje, seksualno uznemiravanje i mobing. Zakonom o radu u institucijama Bosne i Hercegovine⁵⁹ propisane su teže povrede službene dužnosti u okviru kojih bi se sa aspekta mobinga posebno mogli izdvojiti: kršenje pravila radne discipline i neprimjereno ponašanje prema saradnicima i drugim u vršenju službene dužnosti.⁶⁰

⁵⁹ Zakon o radu u institucijama Bosne i Hercegovine, *Službeni glasnik BiH*, brojevi: 26/04, 7/05, 48/05, 60/10 i 32/13.

⁶⁰ U disciplinskom postupku prijavu može podnijeti svaki zaposleni. Prijava mora biti obrazložena, po mogućnosti argumentovana dokazima i potpisana. Podnošenjem prijave inicira se pokretanje disciplinskog postupka, o čemu odlučuje poslodavac u zakonom propisanom roku. Disciplinski postupak vodi se pred prvostepenom disciplinskom komisijom, koja je imenovana od strane poslodavca i koja izriče disciplinske mjere. U toku disciplinskog postupka, radnik ima niz prava, preciziranih zakonom, kao što su: pravo da bude blagovremeno obaviješten o navodima i dokazima o povredi službene dužnosti, pravo na pismeni prigovor ili usmenu izjavu koja se evidentira, pravo na pravično saslušanje u razumnom roku i dr. Rad disciplinske komisije je javan, ali javnost može biti isključena iz cijelog postupka ili dijela saslušavanja u slučajevima određenim zakonom. Protiv odluke prvostepene disciplinske komisije, radnik, kao i poslodavac, mogu u roku od osam dana od dana prijema odluke podnijeti žalbu. Drugostepena disciplinska komisija sprovodi postupak i donosi konačnu odluku, koju izvršava poslodavac. Disciplinske mjere zbog povrede službene dužnosti taksativno

Zakonom o radu Republike Srpske određena je dužnost radnika da se na radu pridržava obaveza određenih Zakonom o radu, kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu. Težom povredom radne obaveze, u smislu Zakona o radu, smatra se ponašanje radnika na radu i u vezi sa radom, kojim se nanosi ozbiljna šteta interesima poslodavca, kao i ponašanje radnika iz koga se osnovano može zaključiti da dalji rad radnika kod poslodavca ne bi bio moguć (čl. 98. stav 1). Između ostalog, težom povredom radne obaveze zbog koje poslodavac može da jednostrano raskine ugovor o radu, smatra se nasilje na osnovu pola, diskriminacija, uznemiravanje, seksualno uznemiravanje radnika i mobing (čl. 98. stav 1. tačka 10). Sankcije za povredu radne obaveze taksativno su određene zakonom, a to su: pismeno upozorenje poslodavca i jednostrani otkaz ugovora o radu, o čemu odlučuje poslovodni organ poslodavca (direktor) samostalno ili na prijedlog neposrednog rukovodioca radnika. Kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu bliže se uređuje pokretanje, vođenje i zastarjelost postupka. U slučaju teže povrede radne obaveze, poslodavac je dužan da omogući radniku odbranu, jer u suprotnom čini prekršaj, osim ako je u pitanju povreda radne obaveze za koju poslodavac namjerava radnika upozoriti pismeno. Poslodavac je dužan da omogući radniku da bude saslušan, kao i da razmotri mišljenje sindikata ili savjeta radnika, ukoliko mu je mišljenje dostavljeno prije donošenja konačne odluke, iako pomenuto mišljenje nema obavezujući karakter za poslodavca. Prilikom odmjerenja disciplinske kazne mora se uzeti u obzir stepen krivice radnika, okolnosti pod kojima je učinjena povreda radne obaveze, kao i individualne osobine radnika. Pokretanje, vođenje postupka, kao i primjena mjera zbog povrede radne obaveze podložno je zastarjelosti, koja teče od dana saznanja poslodavca za učinjenu povredu radne obaveze i učinioca te povrede. Zakonom je određen rok od 30 dana u okviru koga poslodavac može otkazati ugovor o radu počinocu povrede radne obaveze.

Prema odredbama Zakona o radu u Republici Srpskoj, poslodavac može voditi disciplinski postupak protiv radnika za koga postoje osnovi sumnje da je učinio nasilje na osnovu pola, diskriminaciju, uznemiravanje, seksualno uznemiravanje radnika ili mobing. Ukoliko se nakon zakonito provedenog postupka to dokaže i učinilac proglasi odgovornim za učinjenu povredu radne obaveze, može mu se izreći najteža disciplinska mjera – otkaz ugovora o radu. Iako postoji zakonska mogućnost i procesne pretpostavke za provođenje disciplinskog postupka po naprijed navedenom osnovu, ovakvi disciplinski postupci u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini su vjerovatno rijetki ili ih uopšte nema, tako da više predstavljaju teoretsku nego praktičnu mogućnost.

3.2 Zakon o zabrani diskriminacije

Zakonom o zabrani diskriminacije, donesenim na nivou Bosne i Hercegovine osigurava se zaštita i promovisanje ljudskih prava i sloboda, stvaraju uslovi za ostvarivanje jednakih prava i mogućnosti i uređuje sistem zaštite od diskriminacije po osnovu rase, etničke pripadnosti, boje kože, pola, jezika, vjere, političkog i drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog porijekla, imovinskog stanja, članstva u sindikatu ili drugom udruženju, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog ili porodičnog statusa, trudnoće i materinstva, dobi, zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog nasljeđa, veze s nacionalnom manjinom, rodnog identiteta, izražavanja ili polne orijentacije, kao i nekom drugom osnovu.⁶¹ Zakon predviđa odgovornost i obavezu zakonodavne, sudske i izvršne vlasti, kao i pravnih lica i pojedinaca koji vrše javna ovlašćenja, da svojim djelovanjem pružaju zaštitu, promovišu i stvaraju uslove za ostvarivanje međunarodnih standarda koji se odnose na ljudska prava. Zakon o zabrani diskriminacije definiše diskriminaciju, određuje njene oblike i izuzetke od principa jednakog postupanja. Diskriminacijom u smislu navedenog zakona smatra se svako različito postupanje uključujući svako isključivanje, ograničavanje ili davanje prednosti koje je utemeljeno na stvarnim ili pretpostavljenim osnovama prema bilo kojem licu ili grupi lica na nekom od osnova određenih članom 2. Zakona o zabrani diskriminacije. Pomenuta definicija je sveobuhvatna u smislu osnova diskriminacije, kao i lica koja se mogu pojaviti u ulozi počinioaca diskriminacije.

su navedene, a to su: pismena opomena, pismeni ukor, kaznena suspenzija sa radnog mjesta i umanjenje naknade plate u vremenu od dva dana do trideset dana, degradiranje na niže radno mjesto i prestanak radnog odnosa.

⁶¹ Zakon o zabrani diskriminacije, *Službeni glasnik BiH*, broj 59/09.

Kao osnovne oblike diskriminacije zakon navodi direktnu i indirektnu diskriminaciju i određuje postojanje drugih oblika diskriminacije, od kojih se sa aspekta zaštite od diskriminacije na radu posebno ističu uznemiravanje, polno uznemiravanje i mobing. U pogledu postupka za utvrđivanje diskriminacije, Zakon o zabrani diskriminacije razlikuje postupak pred Ombudsmanom, upravni i sudski postupak. Ombudsman za ljudska prava Bosne i Hercegovine određen je kao centralna nadležna institucija za zaštitu od diskriminacije, koja u okviru domena određenog zakonom obavlja niz aktivnosti vezanih za podnošenje žalbe i pružanje pravne pomoći žrtvama diskriminacije, pri čemu je njegova nadležnost više savjetodavnog i usmjeravajućeg karaktera u smislu pružanja pravnih savjeta diskriminiranim licima, te istraživanja prisutnosti i obima diskriminacije. Važno je naglasiti da u sporovima povodom utvrđivanja diskriminacije Ombudsman ne može imati aktivnu legitimaciju,⁶² što se može smatrati nedostatkom, posebno ako se uzme u obzir uloga Ombudsmana kao institucije koja treba da doprinese stabilnosti i efikasnosti antidiskriminacionog sistema države.

U okviru domena određenog zakonom, Ombudsman prima pojedinačne i grupne žalbe u vezi sa diskriminacijom i pri pokretanju sudskog postupka pruža pomoć licima i grupama lica, koje su podnijele žalbu zbog diskriminacije, preduzima radnje ispitivanja pojedinačnih prijava do pokretanja sudskog spora, prikuplja i analizira statističke podatke o slučajevima diskriminacije, podnosi godišnji i po potrebi vanredne izvještaje o pojavama diskriminacije nadležnim organima, informiše javnost o pojavi diskriminacije, te sprovodi istraživanja u području diskriminacije.⁶³ Aktivnost Ombudsmana koja u konkretnom slučaju može doprinijeti sprečavanju mobinga, jeste predlaganje pokretanja postupka medijacije u skladu s odredbama Zakona o medijaciji. Pored mogućnosti pokretanja posebnog sudskog postupka, svako lice i grupa koja smatra da je zbog diskriminacije povrijeđeno neko od njihovih prava, može tražiti zaštitu tog prava u okviru postupka u kojem se o tom pravu odlučuje kao o glavnom pitanju. Zakon o zabrani diskriminacije predviđa ovlašćenje lica ili grupa lica koja su izložena bilo kojem obliku diskriminacije da podnesu tužbu za zaštitu diskriminacije, gdje bi se tužbenim zahtjevom tražilo: utvrđivanje da je tuženi povrijedio tužiočevo pravo na jednako postupanje, odnosno da radnja koju je preduzeo ili propustio može neposredno dovesti do povrede prava na jednako postupanje, zabrana preduzimanja radnji kojima se krši ili može prekršiti tužiočevo pravo na jednako postupanje, odnosno izvrše nje radnji kojima se uklanja diskriminacija ili njene posljedice, nadoknada materijalne i nematerijalne štete prouzrokovane povredom prava zaštićenih ovim zakonom, da se presudom kojom je utvrđena povreda prava na jednako postupanje na trošak tuženog objavi u medijima u slučaju kada je diskriminacija počinjena kroz medije (štampane, printane i elektronske), odnosno bilo koje vrste.⁶⁴

Sudski postupak zaštite od diskriminacije rješava se po načelu hitnosti, a rokovi za podnošenje tužbe za zaštitu od diskriminacije iznose tri mjeseca od dana saznanja o učinjenoj povredi prava, odnosno jednu godinu od dana učinjene povrede. Za razliku od karaktera i načina formulacije revizije, kao vanrednog pravnog lijeka, utvrđenog Zakonom o parničnom postupku,⁶⁵ revizija je u antidiskriminacijskim postupcima uvijek dopuštena i predstavlja redovan pravni lijek, pri čemu je rok za podnošenje zahtjeva za reviziju tri mjeseca

⁶² Zakon o zabrani diskriminacije Republike Srbije predviđa postojanje povjerenika za zaštitu ravnopravnosti koji, pored specijalizovanih organizacija koje se bave zaštitom ljudskih prava i zaštitom prava pojedinih grupa stanovništva, može imati aktivnu legitimaciju u sporu povodom utvrđivanja diskriminacije. Vidi šire: Zakon o zabrani diskriminacije (*Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 22/2009).

⁶³ Prema godišnjem izvještaju o pojavama diskriminacije u Bosni i Hercegovini za 2012. godinu konstatovano je da se u strukturi primljenih žalbi najveći broj žalbi odnosi na povrede prava iz radnog odnosa, tačnije na mobing i to 81 žalba. Takođe se konstatuje da se u odnosu na uporednu 2011. godinu broj predmeta iz oblasti mobinga povećao za 99%, odnosno za 40 predmeta. Vidjeti: Institucija Ombudsmena za ljudska prava BiH, Godišnji izvještaj o pojavama diskriminacije u Bosni i Hercegovini za 2012. godinu, Banja Luka 2013.

⁶⁴ Član 12. Zakona o zabrani diskriminacije.

⁶⁵ Zakon o parničnom postupku FBiH (*Službene novine Federacije BiH*, br. 53/03) i Zakon o parničnom postupku RS (*Službeni glasnik Republike Srpske*, br. 85/03, 74/05 i 63/07), određuju reviziju kao vanredan pravni lijek i u članu 237. na identičan način određuju da: „Stranke mogu izjaviti reviziju protiv pravosnažne presude donesene u drugom stepenu u roku od 30 dana od dana dostavljanja prepisa presude“, što znači da se u pogledu izjavljivanja revizije Zakon o zabrani diskriminacije u sporu povodom zaštite od diskriminacije ima posmatrati kao *lex specialis* u odnosu na entitetske Zakone o parničnom postupku.

ca od dana uručenja drugostepene presude. Iako dopuštenost revizije omogućuje produženje postupka, s druge strane pruža dodatnu priliku strankama da sporni predmet još jednom iznesu pred sud u toku redovnog sudskog postupka. Uvažavajući činjenicu da bi uobičajena primjena pravila o teretu dokazivanja za tužioca, kao stranku u postupku i žrtvu diskriminacije (zaposlenog, odnosno lice koje traži zaposlenje), predstavljala dodatno opterećenje prilikom dokazivanja postojanja diskriminacije, zakonodavac u Bosni i Hercegovini je predvidio obavezu da tuženi (poslodavac) dokaže da se pridržavao načela jednakosti, kako bi sud mogao da odluči da li je došlo do povrede načela jednakosti. Ovakvo rješenje predstavlja usklađivanje sa pozitivnim antidiskriminacijskim pravom Evropske unije ili preciznije sa Direktivom 97/80, koja iz razloga socijalne pravde i u cilju donošenja pravične odluke od strane nadležnog organa, suda ili arbitraže, zahtijeva od država članica da u svom zakonodavstvu normiraju obavezu tuženog da dokaže da se pridržavao načela jednakosti šansi i postupanja u konkretnom slučaju.⁶⁶ Zakonom je predviđena i zaštita lica koja prijavljuju diskriminaciju ili učestvuju u pravnom postupku za zaštitu od diskriminacije u smislu zabrane trpljenja posljedica zbog pokretanja ili učestvovanja u bilo kojem postupku za zaštitu od diskriminacije. Navedeni oblik zaštite se u uporednom pravu naziva viktimizacija koja „obično nastaje kao reakcija od strane osobe za koju se navodi da je diskriminisala prilikom pokretanja postupka i predstavlja nastavak povrede ravnopravnog tretmana.“⁶⁷

U postupku pokrenutom zbog mobinga, kao oblika diskriminacije problem za većinu žrtava mobinga predstavlja dokazivanje. Da bi se utvrdio proces vršenja mobinga, kao i posljedice koje je mobing prouzrokovao na psihičko i fizičko zdravlje radnika, potrebno je prezentovati dokaze o postojanju uzročne (kauzalne) veze između štetnog ponašanja zlostavljača i nastalih posljedica. U postupku se mora dokazati da su štetne posljedice nastale usljed zlostavljanja na radu, a ne nekih drugih uzroka i razloga. Takođe, mora se dokazati da se radi o sistematskim i dugotrajnim napadima, kojim se psihički zlostavlja ili ponižava drugo lice (žrtva), s ciljem ugrožavanja njihovog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta, što znači da je element namjere bitan kod utvrđivanja mobinga.

4 Ostvarivanje sudske zaštite iz oblasti radnih odnosa po osnovu mobinga

Mobing kao oblik diskriminacije u radnom zakonodavstvu Bosne i Hercegovine nije u potpunosti pravno regulisan jer u zakonskim odredbama nisu precizirane radnje zlostavljača kojima se provodi psihičko zlostavljanje na radu, odnosno mobing. Takođe, nije precizirana ni dužina trajanja vršenja mobinga na radu da bi se određene radnje, odnosno ponašanje zlostavljača prema žrtvi – radniku moglo podvesti pod mobing. Pravni pojmovi različitih oblika diskriminacije su u pravni sistem Bosne i Hercegovine ugrađeni u cilju usklađivanja unutrašnjeg zakonodavstva sa bazičnim smjernicama Evropske unije po pitanju diskriminacije na radnom mjestu, kao i zbog insistiranja na jačem senzibilitetu za probleme djelovanja stresa na radnom mjestu. Zakonska rješenja koja su na snazi donijeta su bez prethodnog određenja uzroka i radnji zlostavljanja, definisanja lica i oblika, odnosno vrsta mobinga, procedura zaštite i preventivnih mjera. Sve navedeno upućuje na zaključak da je potrebno donijeti poseban zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, kojim bi se u potpunosti razradio ovaj oblik neželjenog ponašanja i diskriminacije, a sudovi dobili smjernice prilikom donošenja presuda koje se odnose na zlostavljanje na radu. Time bi se sudske presude temeljile na odredbama takvog zakona, a ne na slobodnom sudskom uvjerenju i tumačenju, koje trenutno jedini osnov ima u pravnoj nauci, koja nije formalni izvor pozitivnog prava u Bosni i Hercegovini.

Sudovi i tužilaštva, imaju pravo i dužnost da prate i proučavaju pojave i probleme iz prakse koji su u interesu primjene zakona, drugih propisa i opštih akata.⁶⁸ Praćenje i proučavanje pojava i problema odnosi se na sve oblasti rada: ustavnopravnu, krivičnopravnu, građanskopravnu i dr. Vršanjem ovog prava i dužnosti može se znatno doprinijeti sprečavanju društveno štetnih pojava, naročito davanjem predstavničkim i izvr-

⁶⁶ Vidi šire: R. Blainpain, F. Hendrickx, *European Labour Law and Social Security Law*, Codex, Kluwer, 2002.

⁶⁷ Komentar Zakona o zabrani diskriminacije, sa objašnjenjima i pregledom prakse u uporednom pravu, Centar za ljudska prava Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2010, str. 121.

⁶⁸ Vidi šire: M. N. Simović, M. S. Dmičić, Komentar Zakona o sudovima i sudskoj službi Republike Srpske sa priložima i registrom pojmova, Grafomark, Banja Luka, 2000. i Komentar Zakona o javnom tužilaštvu Republike Srpske, sa priložima i registrom pojmova, Grafomark, Banja Luka, 2000.

šnim organima prijedloga za sprečavanje takvih pojava. Ovi prijedlozi mogu biti usmjereni i prema učvršćivanju zakonitosti i društvene odgovornosti, a s obzirom na sadržaj, njihovi prijedlozi mogu se odnositi na donošenje novih ili izmjene i dopune postojećih zakona, drugih propisa i opštih akata, kao i na otklanjanje određenih nezakonitih ponašanja, odnosno pojava koje imaju za posljedicu ugrožavanje društvenih interesa ili ljudskih prava i osnovnih sloboda. U evropskoj teoriji radnog prava prihvaćeno je stanovište da judikatura prvenstveno znači primjenu prava na konkretne slučajeve, koji su predmet spora, pa dosljedno tome res iudicata ima pravni učinak samo na stranke u sporu. Ovakvo stanje je posljedica prije svega kodifikacije sistema prava, odnosno shvatanja koje je oslonjeno na stvaralačku snagu zakona.

U evropskom kontinentalnom pravu sudovi imaju ovlašćenja da u cilju harmonizacije stavova na sjednicama vijeća datog suda usklađuju i utvrđuju stavove po određenim pitanjima. Slična rješenja prisutna su u pravnom poretku Bosne i Hercegovine, te se može prihvatiti shvatanje da su tako harmonizovana i objavljena stanovišta od velikog značaja za sprovođenje zakona i jedinstvo sudske prakse. Iako u pravu Bosne i Hercegovine sudska praksa nije izvor prava u formalno-pravnom smislu, postojanje sudske prakse po pitanju mobinga, te postojanje ovakvih zajedničkih stavova vijeća, bilo bi od velikog značaja kao prelazno rješenje za upotpunjavanje postojećih pravnih praznina i jačanje pravne sigurnosti.

Pored postojanja širokog pravnog okvira, koji sa aspekta sudske prakse daje mogućnost različitog tumačenja, važan problem ne predstavlja samo pravno normiranje, nego i vještina izvođenja dokaza pred sudom, koji će potvrditi ili negirati činjenice da se u konkretnom slučaju određeno ponašanje može posmatrati kao zlostavljanje na radu. Dakle, problem je u dokazivanju pred sudom, jer je veoma teško utvrditi da se radi o zlostavljanju na radu, a ne o nekoj drugoj vrsti socijalnog konflikta. Uspjeh tužbenog zahtjeva uslovljen je dokaznim činjenicama: da napadi traju duže vrijeme, da postoji namjera od strane počinioca zlostavljanja na radu, koja se realizuje u određenim vremenskim razmacima i u kontinuitetu, da postoji uzročna veza između štetnog ponašanja i štetne posljedice, kao i protivpravnost radnje koja je regulisana odredbama pozitivnog prava.

Sudovi u Bosni i Hercegovini suočavaju se sa problemima zaposlenih lica na radnom mjestu, vezanim za njihovo lično i psihološko uznemiravanje, a dosadašnja sudska praksa je veoma skromna, sa malim brojem presuda u kojima je dokazan mobing, što u svakom slučaju obeshrabruje zaposlene da podnose tužbene zahtjeve zbog mobinga, kao i da ulaze u skupe i dugotrajne sporove, najčešće sa neizvjesnim ishodom. Međutim, ovakav stav ide u drugu krajnost – da zlostavljanje na radu treba trpjeti i dalje, što dovodi do velikih posljedica ne samo po žrtvu zlostavljanja, već i čitavo društvo pa se s pravom može zaključiti da je zlostavljanje na radu oblik negativne društvene pojave, čije otklanjanje podrazumijeva nužno postojanje odgovarajuće osnove koju prvenstveno čine: izgrađen nivo društvene svijesti o ovom problemu, postojanje odgovarajućeg zakona koji obuhvata običaje i lokalnu kulturu, postojanje logistike civilnog sektora i stalni rad na prevenciji, pri čemu akcenat treba da bude prevashodno na primarnoj prevenciji.

5 Institut kolektivnih ugovora kao mogući način regulisanja mobinga

U pravnom sistemu Bosne i Hercegovine postoje pravne pretpostavke da se problemu zlostavljanja na radu pristupi kroz autonomne izvore prava: kolektivne ugovore, pravilnike, kodekse ponašanja, kao i kodekse društveno odgovornog poslovanja,⁶⁹ čiji se koncept u Bosni i Hercegovini postepeno uvodi u poslovnu praksu. Zakonom je ostavljena mogućnost da se izvorima autonomnog prava bliže odrede međusobna prava i obaveze zaposlenih i poslodavaca i definišu procedure rješavanja nastalih sporova. Aktima kao što su: pravilnik o radu, pravilnik o disciplinskoj odgovornosti, kodeksi profesionalnog i etičkog ponašanja, mogu se predvidjeti

⁶⁹ Društveno odgovorno poslovanje (DOP) kao koncept nameće se već duže vrijeme u poslovnom svijetu. U početku se pod DOP-om podrazumijevalo šest marketinških kategorija djelovanja prema društvu. Međutim, vremenom je ovaj koncept dobio značenje znatno šire od klasičnog marketinga kompanija. Naročito pojavom UN Global Compact (Globalni sporazum UN-a), koji predstavlja inicijativu za poslovanje koje će biti u skladu sa deset principa u oblasti ljudskih prava, radnih prava, zaštite okoliša i borbe protiv korupcije, pojavljuje se i novi koncept društveno odgovornog poslovanja, koji se fokusira na poštivanje osnovnih ljudskih prava, a naročito prava radnika. Preuzeto sa www.pulsdemokratije.net

odredbe koje će doprinijeti sprečavanju mobinga, prevashodno preventivno, kako do procesa zlostavljanja ne bi ni došlo, odnosno kroz otklanjanje nedoumica proceduralnog karaktera u slučaju već pokrenutog postupka internog karaktera usljed mobinga. Uvažavajući činjenicu da je pitanje mobinga u Bosni i Hercegovini samo „okvirno“ uređeno zakonom, u cilju prevencije i sprečavanja uzroka i posljedica ovog fenomena, formalno-pravno, ostavljena je mogućnost njegovog preciznijeg regulisanja kolektivnim ugovorima, kao autonomnim pravnim izvorima. „Dostojanstven rad je ključni elemenat u izgradnji pravednog i socijalno odgovornog društva, zasnovanog na sigurnosti i i produktivnosti radnih mjesta uz poštovanje osnovnih prava, jednakosti, socijalne zaštite i socijalnog dijaloga“ (Kićanović 2009, str. 260). Proces mobinga prouzrokuje stres, što negativno utiče na zdravlje i bezbjednost radnika na radu, s jedne strane, kao i efikasnost poslovanja poslodavca s druge strane, iz čega proizilazi da je interes i poslodavaca i radnika da se kroz proces socijalnog dijaloga i zaključenje kolektivnog ugovora dođe do rješenja obostrano prihvatljivih za socijalne partnere.

„Socijalni dijalog se pokazuje kao uslov humanizacije uslova rada, dostojanstvenih uslova rada, kao što i participacija (predstavnik) zaposlenih u odlučivanju ima važnu ulogu u prevenciji i suzbijanju mobinga, seksualnog uznemiravanja, diskriminacije na radu i nasilja na radu, kojima je zajednička posljedica – povreda dostojanstva čovjeka“ (Lubarda 2008, str. 133-142). Okvirnim sporazumom o uznemiravanju i nasilju na radnom mjestu,⁷⁰ koji je zaključen između evropskih socijalnih partnera (ETUC, UNICE, UEAPME i CEP), određeno je da podizanje svijesti i odgovarajuća obuka direktora i zaposlenih mogu smanjiti vjerovatnost pojave uznemiravanja i nasilja na radnom mjestu, te da preduzeća moraju imati jasan dokument u kojem se navodi da se uznemiravanje i nasilje neće tolerisati. Navedenim sporazumom određeno je da će se protiv prestupnika preduzeti mjere ukoliko se u odgovarajućem postupku utvrdi da je došlo do uznemiravanja i nasilja. Preduzete mjere mogu biti disciplinske, uključujući i otkaz, dok se žrtvama predviđa davanje podrške i pomoći oko reintegracije.

Kritičkim osvrtom na odredbe Okvirnog sporazuma o uznemiravanju i nasilju na radnom mjestu, zaključuje se da je sporazumom predviđen ne samo postupak i mjere zaštite dostojanstva radnika, prevashodno shvaćen tako da se normiraju samo situacije kada je već došlo do povrede, već i mjere prevencije u cilju sprečavanja takvih pojava. Okvirnim sporazumom o uznemiravanju i nasilju na radnom mjestu insistira se na jačanju svijesti o značaju problema zlostavljanja na radu, kao i nastojanju socijalnih partnera da u smislu prevencije preduzmu aktivnosti koje imaju za cilj sprečavanje zlostavljanja na radu. U okviru ovog ugovora značajan je postupak prevencije i neformalnog rješavanja sporova kod poslodavca. „Uspjeh ovih metoda zavisi u dobroj mjeri od povjerenja poslodavca (menadžmenta) i zaposlenih u ličnost koju izaberu (povjerenik za mobing), koja će dati svoje savjete i pomoć u rješavanju spora u vezi sa mobingom. Pored načela dobrovoljnosti i povjerenja od bitnog značaja je i to da lice koje vodi postupak mirenja (medijacije) omogući involviranim stranama da se izjasne (*audiatur in altera pars*), pri čemu je isključena javnost, kako bi se sačuvala privatnost (i dostojanstvo) učesnika postupka. Razumije se, pokretanje postupka je moguće samo na osnovu obrazloženog zahtjeva, a zloupotreba prava navođenjem lažnih pritužbi za mobing može biti disciplinski sankcionisano“ (Lubarda 2008, str. 133-142).

U skladu sa ustavnim načelom da je slobodno sve što nije ustavom ili zakonom zabranjeno, kolektivnim ugovorom i pravilnikom o radu mogu se utvrditi i prava radnika koja nisu utvrđena zakonom, osim ako zakonom nije drukčije određeno. „Vjerovanje da se stranke – sindikati i poslodavci – najbolje mogu sporazumjeti sami o uzajamnim interesima i zaštiti tih interesa (prava) u osnovi je filozofije kolektivnog pregovaranja“ (Lubarda 1990, str. 65). Jedan od principa savremenog radnog prava koji je protkan kroz kolektivne ugovore, princip povoljnosti (*in favor laborem*), omogućava da se putem kolektivnih ugovora radnicima obezbijede prava u većem obimu od minimuma prava koje putem zakona utvrđuje država. Uvažavajući kompleksnost tematike mobinga poslodavci i njihova udruženja, s jedne strane, kao i udruženja sindikata, s druge strane, imaju mogućnost da samostalno kroz proces kolektivnog pregovaranja utvrde instrumente uređenja sistemati-

⁷⁰ Okvirni sporazum o uznemiravanju i nasilju na radnom mjestu, od 26. aprila 2007. godine, zaključen između Evropske konfederacije sindikata (ETUC/CES) Udruženja poslodavačkih industrijskih konfederacija Evrope (BUSINESSEUROPE), Evropske unije zanatstva i malih i srednjih preduzeća (UEAPME) i Konfederacije nacionalnih udruženja poslodavaca (CEEP).

skog i preventivnog djelovanja na sve oblike neželjene komunikacije ili aktivnosti koje se mogu podvesti pod neki od oblika zlostavljanja na radu i uopšte diskriminacije.

Uvažavajući naprijed navedena rješenja i principe, i radno zakonodavstvo Bosne i Hercegovine predviđa mogućnost zaključivanja kolektivnih ugovora između socijalnih partnera. Tako je članom 13. Zakona o radu Republike Srpske propisano da se kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i ugovorom o radu, ne može odrediti manji obim prava radnika od onog koji je određen Zakonom o radu ili drugim zakonom, te da se kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i ugovorom o radu mogu odrediti povoljnija prava od prava utvrđenih zakonom, osim u slučaju da je Zakonom o radu izričito drugačije određeno. Zakon o zaštiti na radu Republike Srpske takođe ostavlja mogućnost da se kolektivnim ugovorom, odnosno opštim aktom poslodavca, utvrde prava, obaveze i odgovornosti u oblasti zaštite i zdravlja na radu (čl. 14), što je takođe značajno, posebno sa aspekta uticaja zdravog i bezbjednog radnog okruženja na fizičko i mentalno zdravlje zaposlenog. Sa aspekta kolektivnog pregovaranja u Bosni i Hercegovini deklarativno se mogu uočiti relativno mali pomaci u pogledu ostvarivanja prava iz radnog odnosa i poboljšanja uslova rada. Dosadašnja uloga sindikata u procesu normiranja i suzbijanja mobinga na radu je praktično svedena na verbalizaciju. Kolektivno pregovaranje i zaključivanje kolektivnih ugovora, kao zakonom predviđena mogućnost i jedno od osnovnih oruđa sindikalne borbe, trebalo bi u ovom segmentu poslužiti kao sredstvo pritiska na organe vlasti, izvršne i zakonodavne, te na udruženja poslodavaca, kako bi se zaposlenim omogućili što bolji uslovi rada, bezbjednost i zaštita zdravlja. Sindikati u Bosni i Hercegovini, koji imaju odgovornost prema svojim članovima, mogli bi da imaju značajniju ulogu u sprečavanju zlostavljanja na radu. U cilju stvaranja radne sredine oslobođene od ponašanja i aktivnosti koje predstavljaju neki od oblika zlostavljanja na radu, u procesu kolektivnog pregovaranja sindikati bi mogli i morali insistirati na konkretnijim rješenjima po pitanju zabrane diskriminacije i zlostavljanja na radu, na način da se u kolektivne ugovore ugrade rješenja, kojima bi se, po pitanju zabrane diskriminacije i sprečavanja mobinga, otklonile trenutno postojeće nedorečenosti u radnom zakonodavstvu Bosne i Hercegovine. U cilju zaštite dostojanstva zaposlenih, sindikati bi trebalo da preuzmu inicijativu da se zajedno sa poslodavcima profiliše jasan stav i pristup problemu zlostavljanja na radu, kako bi se na miran način došlo do najefikasnijih rješenja. U tom smislu, sindikati najprije na svim nivoima organizovanja moraju imati edukovane predstavnike i članstvo, kao i savjetnike koji će pružati pomoć članstvu.

Kao model zaštite od zlostavljanja na radu, kolektivni ugovori su već prihvaćeni u nekim evropskim zemljama kao što su Njemačka i Danska. U Njemačkoj je kolektivnim ugovorima (zaključenim na nivou preduzeća) određena zabrana uznemiravanja i predviđene sankcije za počinioca, od kojih je najteža otkaz sa radnog mjesta. Ugovorima je predviđena mogućnost podnošenja žalbe za slučaj uznemiravanja, formiran komitet za žalbe i u svakom kolektivu predviđen profesionalni rad osobe koja će raditi po žalbama podnesenim u vezi sa zlostavljanjem na radu. Njemačka predstavlja pozitivan primjer pravnog regulisanja zlostavljanja na radu putem kolektivnih ugovora, što radnopravnom zakonodavstvu Bosne i Hercegovine može da posluži kao smjernica za regulisanje ove materije putem kolektivnih ugovora, za šta postoje objektivne pretpostavke u pravnom sistemu zemlje.

6 Sistemi i mjere za prevenciju mobinga

Postoji veliki broj inicijativa koje mogu doprinijeti prevenciji mobinga, pri čemu prevenciju treba shvatiti kao proces koji obuhvata niz kulturoloških promjena tokom dužeg vremenskog perioda. Prije svega, procesu prevencije mobinga na radu prethodi izgradnja društvenih i običajnih normi, sistema vrijednosti i ponašanja koja su očekivana i poželjna na radnom mjestu, čemu doprinose precizno određena pravila o odgovornosti, pravima i obavezama zaposlenih i poslodavaca, koja su uobličena kroz interne akte poslodavca, pravilnike i kodekse. „Prevencija u tradicionalnom smislu, koja se dijeli na primarnu sekundarnu i tercijarnu, kod mobinga ima ograničen doseg” (Simonić / Šendula-Jengiđ / Bošković 2006, str. 16–17). Zbog složenosti i značaja problema koje prouzrokuje mobing, primarna prevencija u širem smislu trebalo bi dijelom da se odnosi na upoznavanje javnosti sa različitim pojavnim oblicima mobinga, posljedicama koje ostavlja na sistem i pojedinca, te načine njegovog suzbijanja u smislu preduzimanja mjera primarne prevencije. Ovakva politika trebalo bi da utiče na oblikovanje opšteg mišljenja o mobingu kao negativnoj i nepoželjnoj društvenoj pojavi,

koja stoji na putu širenja duha tolerancije i međusobnog poštovanja osnovnih ljudskih prava i dostojanstva čovjeka.⁷¹

Preduzimanje mjera prevencije mobinga ima primat u okviru svakog radnog kolektiva kao jedinke, a kao jedna od preventivnih mjera mogli bi da, pored pravilnika, posluže kodeksi profesionalnog i etičkog ponašanja, koje donose poslodavci. Pomenuti kodeksi trebalo bi da u vidu smjernica poželjnog ponašanja predstavljaju razradu odredaba zakona i kolektivnog ugovora u dijelu koji se odnosi na mogućnost ugrožavanja zdravlja i sigurnosti na radu po nekom od oblika zlostavljanja na radnom mjestu. Uvažavajući različitost u nacionalnim pristupima problemu zlostavljanja na radu, ovi kodeksi nisu u naročitoj primjeni u Bosni i Hercegovini. Polazeći od pravnih aspekata sprečavanja mobinga na radu u Bosni i Hercegovini, u smislu primarne prevencije, odredbama Zakona o radu Republike Srpske i Zakona o radu u institucijama BiH, određena je obaveza poslodavca da preduzme efikasne mjere sa ciljem sprečavanja nasilja na osnovu pola, diskriminacije, uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja i mobinga na radu/ili u vezi sa radom. U skladu sa naprijed navedenim, Zakonom o zaštiti na radu u Republici Srpskoj predviđena je obaveza poslodavca da u cilju zaštite zdravlja zaposlenih, kako fizičkog tako i mentalnog, obezbijedi radni ambijent u kome postoje zdravi i bezbjedni uslovi rada. Naprijed navedeno trebalo bi da podrazumijeva i zaštitu od radnog stresa, koji može biti prouzrokovao fizičkim okruženjem, kao i lošim međuljudskim odnosima na radu, što pogoduje pojavi zlostavljanja na radu. U uređivanju i unapređivanju zaštite zdravlja radnika na radu, kod poslodavca učestvuje sindikat u skladu sa zakonom i kolektivnim ugovorom.⁷² U Republici Srpskoj na nivou Ekonomsko-socijalnog savjeta osnovan je Odbor za zaštitu i zdravlje na radu, kao tročlano predstavničko tijelo socijalnih partnera, čiji je zadatak da sistemski prati stanje zaštite i zdravlja na radu, utvrđuje, predlaže, vodi i povremeno preispituje politiku zaštite i zdravlja na radu i podstiče rad na usklađivanju zakonodavstva, u svrhu unapređivanja mjera zaštite i zdravlja na radu.⁷³ „Prilikom procjene rizika na radu, stres usljed potencijalnog mobinga se uzima u obzir, odnosno potrebna je antistres i antimobing politika poslodavca preduzimanjem preventivnih mjera individualnog i/ili kolektivnog karaktera. U red takvih mjera spadaju mjere kadrovske rukovođenja (menadžmenta) i razvoja komunikacije u cilju boljeg razumijevanja razvojnih (poslovnih) ciljeva poslodavca, davanja podrške zaposlenim u realizaciji radnih naloga, podrške (autonomnim) radnim grupama, uspostavljanje što adekvatnije kontrole izvršavanja rada (vodeći računa da su određeni oblici elektronske kontrole suprotni dostojanstvu ili privatnosti na radu), ali i pokretanje disciplinske odgovornosti (imovinske odgovornosti) i dr” (Lubarda 2008, str. 133-142).

Sekundarna prevencija podrazumijeva da je proces mobinga već započeo, što zahtijeva preduzimanje efikasnih mjera kako bi se pojava mobinga držala pod kontrolom. U okviru sekundarne prevencije, važnu ulogu mogu da imaju neutralne treće osobe, odnosno medijatori i arbitri, jer se u oblasti radnog prava sporovi mogu rješavati i kroz postupak medijacije i arbitraže. Medijacija je postupak u kojem medijator (kao neutralna osoba) posreduje i pomaže osobama da postignu obostrano prihvatljivo rješenje spora, pri čemu se akcent ne stavlja samo na pravnu prirodu spora, već i na sve aspekte spora o kojima stranke žele razgovarati. U postupku medijacije ne utvrđuje se koja je stranka u pravu, već se strankama nastoji pomoći da kroz postupak nađu rješenje koje će ostvariti njihove pojedinačne i zajedničke interese, ukoliko oni postoje. Medijacija ima svoj pravni okvir, jer svaki dogovor stranaka u postupku mora biti u skladu sa pozitivnim propisima. Na sličan način odvija se i proces arbitraže prilikom rješavanja individualnog radnog spora.

U Bosni i Hercegovini, medijacija je uređena Zakonom o parničnom postupku Republike Srpske⁷⁴, Zakonom o postupku medijacije Bosne i Hercegovine⁷⁵ i pravilnicima Udruženja medijatora u Bosni i Hercego-

⁷¹ Imajući u vidu da je Zakon o zabrani diskriminacije usvojen u julu 2009. godine, Ombudsmen za ljudska prava BiH preduzeo je niz aktivnosti na promociji Zakona o zabrani diskriminacije. Vidi šire: Institucija ombudsmana za ljudska prava Bosne i Hercegovine, Godišnji izvještaj o rezultatima aktivnosti Institucije ombudsmana za ljudska prava Bosne i Hercegovine, Banja Luka, 2010, str 87–91.

⁷² Vidi šire: Zakon o zaštiti na radu, „Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 01/08.

⁷³ Prema čl. 5. Zakona o zaštiti na radu Republike Srpske.

⁷⁴ Zakon o parničnom postupku, „Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 58/03.

⁷⁵ Zakon o postupku medijacije, „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 37/04.

vini⁷⁶. Iz navedenih akata proizlazi mogućnost da skoro svi sporovi koji se rješavaju u parničnom postupku, svoje rješenje mogu postići i kroz postupak medijacije, što zavisi od volje stranaka.⁷⁷ U zemljama sa dužom tradicijom, u primjeni medijacije razvila se tzv. medijacija na radnom mjestu, gdje kolektivi sve češće, u cilju boljeg poslovanja, organizuju sektor za rješavanje internih sporova ili imaju svoje interne medijatore, koji rade na rješavanju sporova, ali i prevenciji ozbiljnih konflikata. Na ovaj način stvara se prilika da spor ostane unutar kompanije, da se riješi na zadovoljavajući način i ne ugrozi poslovanje, te da se stvore bolji uslovi i međusobni odnosi za rad u budućnosti.

Određivanje povjerenika za ispitivanje navoda o zlostavljanju u cilju postizanja sporazuma o prestanku zlostavljanja, takođe predstavlja jedan vid mjera vezanih za sekundarnu prevenciju mobinga.⁷⁸ Povjerenik mora da bude nepristrasan, edukovan, mora da posjeduje lične kvalitete i komunikacijske vještine, kao i da uživa povjerenje stranaka. Takođe, poslodavac može da odredi zaposlenog (socijalnog radnika ili psihologa), koji će kao stručno lice pružati pomoć zaposlenim radnicima, izloženim nekom vidu zlostavljanja na radu. U okviru tercijarne prevencije važnu ulogu ima pravovremena i odgovarajuća dijagnoza u pogledu uticaja faktora zlostavljanja na radu na zdravlje žrtve. Od značaja su i rehabilitacioni tretmani u odgovarajućim zdravstvenim ustanovama ili specijalizovanim klinikama, što podrazumijeva obrazovan kadar psihologa i psihijata, kao i analitičara socijalnih situacija na radnom mjestu. S obzirom na to da mobing može prouzrokovati teške posljedice za žrtvu, kroz tercijarnu prevenciju moraju se preduzeti mjere koje će žrtvi mobinga pomoći da što prije uspostavi psihofizičko zdravlje, kao i da povрати povrijeđeno dostojanstvo.

Polazeći od negativnih posljedica koje ostavlja mobing, ne samo na žrtvu i ostale zaposlene, već i na radni kolektiv u cjelini, može se uvidjeti koliko značajnu ulogu ima prevencija mobinga. Za prevenciju mobinga najodgovorniji su rukovodeći kadrovi u organizaciji, odnosno sami poslodavci na kojima stoji zadatak stvaranja pozitivnog radnog okruženja, u kojem vladaju otvoreni komunikacijski tokovi, prožeti duhom tolerancije i međusobnog uvažavanja ličnosti svakog pojedinca. Jasno određena politika kada je u pitanju zlostavljanje na radu, u smislu definisanih procedura podnošenja i rješavanja predstavlki radnika, čemu pretходи odgovarajuća edukacija i informisanost, takođe predstavlja jedan od oblika prevencije. Propisivanje sankcija za maltretiranje na radnom mjestu, koje mogu biti usmene ili pismene opomene, premještaj, a u krajnjem slučaju i otkaz, mogu doprinijeti u prevenciji zlostavljanja na radu. „Prevenciji mobinga na najuopšteniji način doprinosi podsticanje kulture ljudskih prava i dostojanstva, kulture tolerancije. Iako su individualni i kolektivni konflikti neizbježan pratilac (individualnih i kolektivnih) radnih odnosa, prevencija mobinga se ogleda u izbjegavanju razvoja konflikata u mobing situaciji“ (Lubarda 2008, str. 133-142).

Posmatrano iz perspektive ljudskih resursa, ne postoji opravdanje za nedostatak ili nepostojanje zaštite za sve zaposlene od neopravdanog psihološkog uznemiravanja na radu. Zakonska regulativa mobinga je od velike važnosti, pri čemu je neophodno u zakon utemeljiti duh običaja i kulture koji zahvata primjena zakona u teritorijalnom smislu. Zakonom bi trebalo definisati preventivne mjere, zaštitu radnika i pomoć žrtvama zlostavljanja u smislu odštete, rehabilitacije i ponovnog uključivanja u proces rada, kažnjavanje zlostavljača i poslodavca zbog neprimjerenog pristupa sprovođenju zlostavljanja. Uopšteno, normativna regulativa morala bi da bude inspirisana izazovom obezbjeđenja sveobuhvatne zaštite od mobinga.

„Iako ostvarivanje prava na zaštitu od zlostavljanja na radu u sudskom postupku daje dodatne garancije zaposlenom, stvaranje sigurne i zdrave radne sredine, prevencija zlostavljanja na radu, kao i pružanje osnovne pravne zaštite zaposlenom, ostaje primarna obaveza svakog pojedinačnog poslodavca“ (Gajin / Drobnjak / Kočić - Mitaček 2008, str. 25). Ako se na radnom mjestu pojave konfliktne situacije prouzrokovane

⁷⁶ Pravilnik udruženja medijatora, „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 21/06.

⁷⁷ Medijatori i udruženja medijatora u Bosni i Hercegovini vodili su medijaciju u nekoliko stotina radnih sporova, od kojih je oko 170 okončano sporazumom stranaka. Vidi šire: A. Živanović, *Rješavanje radnih sporova medijacijom*, Kroz ženska radna prava, Helsinški parlament građana Banja Luka, Banja Luka 2008, str. 54.

⁷⁸ U Republici Srbiji u kojoj je donesen poseban Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu RS (*Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 36/2010), donesen je i poseban Pravilnik o pravilima ponašanja poslodavaca i zaposlenih u vezi sa prevencijom i zaštitom od zlostavljanja (*Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 62/2010), kojim je kao vid prevencije od zlostavljanja na radu (odnosno mobinga) uvedeno lice za podršku, čije aktivnosti su korisne i za zaposlenog i za poslodavca.

mobingom, poslodavac i zaposleni trebali bi da preduzmu konkretne mjere u borbi protiv nasilja na radu, na primjer, kroz zaštitu zlostavljanog radnika od dalje viktimizacije ili kroz mirno razrješenje konflikata metodom kompromisa, a ne metodom dominacije. Poslodavci imaju posebnu odgovornost da obezbijede primjereno psihosocijalno radno okruženje, koje obuhvata zaštitu od zlostavljanja i mobinga, kao ozbiljnih faktora rizika po zdravlje zaposlenih. Zaposleni također moraju biti obaviješteni o planiranim i preduzetim mjerama zaštite i bezbjednosti na radu, kao i aktom o procjeni rizika na svakom radnom mjestu. Navedeni akt trebalo bi da uključuje procjenu postojanja maltretiranja i zlostavljanja na radnom mjestu, kao rizika psihofizičkog obolijevanja radnika.

Svaka radna organizacija mora da uspostavi sistem vrijednosti višeg stepena tolerancije i opšte kulture unutar organizacije koji će sinhronizovano djelovati u cilju obeshrabrenja podsticanja svakog negativnog ponašanja. Ovo zahtijeva da, posebno poslodavci i uprava, imaju jasno određene stavove o mobingu, koji se preciziraju internim pravilima i konkretizuju praktičnom primjenom, što bi za osnov trebalo da ima precizno utvrđene zakonske odredbe zabrane zlostavljanja na radu. Iako je u pozitivnom pravu Bosne i Hercegovine mobing, kao oblik diskriminacije u oblasti radnih odnosa, djelimično pravno regulisan, način na koji je to zakonodavac normirao nije u potpunosti, formalnopravno sveobuhvatan i primjeren značaju ove nepoželjne društvene pojave. Jedan od osnovnih ciljeva ovog rada jeste određenje potrebe donošenja posebnog zakona koji će doprinijeti zaštiti od svih oblika diskriminacije na radu i utvrditi potpunija rješenja određenih pitanja zabrane mobinga, koja nisu zakonski uređena na odgovarajući način, sa ciljem razvoja svijesti, socijalne, emocionalne i verbalne inteligencije subjekata radnog odnosa.

7 Zaključna razmatranja

Zaštita od mobinga predstavlja važno pitanje za sve koji učestvuju u primjeni radnopravnih standarda, jer mobing predstavlja jedan od oblika psihičkog nasilja, koje često obuhvata čitav niz sistematskih aktivnosti koje se ciljano pripremaju i izvršavaju. U Bosni i Hercegovini, mobing je definisan kroz odredbe Zakona o radu Republike Srpske, Zakona o zabrani diskriminacije i Zakona o radu u institucijama Bosne i Hercegovine. Međutim, samo definisanje mobinga nije dovoljno, tako da zakonske odredbe koje regulišu mobing imaju niz nedorečenosti, što dolazi do izražaja u praktičnoj primjeni, posebno u slučaju pokretanja i vođenja sudskog postupka. Pored pomenutih zakona, odredbe koje se mogu dovesti u vezu sa oblicima diskriminacije na radu nalaze se i u Ustavu Bosne i Hercegovine, ustavima entiteta, Statutu Brčko Distrikta, kao i u više različitih zakonskih tekstova koji se mogu podvesti pod radnopravni, građanskopravni i krivičnopravni okvir.

Postojeći pravni aspekti normiranja mobinga posebno opterećenje predstavljaju za pravosuđe. U Bosni i Hercegovini to se prvenstveno odnosi na nepostojanje izdiferenciranih standarda koji predstavljaju liniju razdvajanja između ponašanja koje čini sastavni dio radne discipline i ponašanja koje predstavlja neki od oblika diskriminacije na radu. Otežavajuću okolnost čini neodređenost ponašanja na radnom mjestu u smislu radnji koje se mogu podvesti pod mobing aktivnosti. S tim u vezi, fleksibilan pristup problemu mobinga u vidu uvažavanja kulturoloških aspekata, tradicije i opšteprihvaćenih obrazaca ponašanja u konkretnom društvu, mogu sudovima da posluže kao smjernica prilikom procjene da li se u pojedinačnom slučaju zaista radi o mobingu ili obliku ponašanja koje u sebi ne sadrži elemente mobing aktivnosti.

Sa aspekta mehanizama borbe protiv mobinga primarni cilj treba da se temelji na prevenciji mobinga, što zahtijeva da zaposleni radnik prevashodno mora biti upoznat sa svojim pravima od strane poslodavca, kako bi pravovremeno reagovao na bilo koji oblik diskriminacije na radu. Zaštita dostojanstva radnika na radu, koja proizlazi iz ustavnih odredaba, kao i obezbjeđenje uslova rada u kojima radnik neće biti izložen fizičkom, psihičkom ili seksualnom uznemiravanju, predstavlja imperativ na strani poslodavca i polazni osnov u borbi protiv mobinga. Sistematska prevencija, potpuna informisanost, pravovremeno prepoznavanje problema i stručna rehabilitacija, čine osnovne mehanizme u borbi protiv mobinga. Da bi navedeni mehanizmi bili efikasni, preduslov je postojanje primjerenog zakonskog okvira koji treba da doprinese stvaranju osjećaja pravne sigurnosti kod svakog pojedinca, ali i straha od represivnih mjera u slučaju kršenja zakonskih normi, što se također može posmatrati kao mjera (prinudne) prevencije.

Institucionalni mehanizmi i politika borbe protiv mobinga regulišu se kroz zakonodavno-pravni okvir, kao i druge društvene aktivnosti koje su usmjerene na promociju i zaštitu ljudskih prava, koje propagiraju nevladine organizacije i civilni sektor. Zakoni zemalja Evropske unije i zakoni u Bosni i Hercegovini određuju obavezu poslodavca da zaštiti zaposlenog od uznemiravanja i nasilja na radnom mjestu. Zakoni u Bosni i Hercegovini, iako fragmentarno regulišu pitanje mobinga, ne predstavljaju potpun i efikasan pravni okvir za suzbijanje pojave mobinga. Dosadašnja zakonska rješenja kojima je regulisan mobing nisu na zadovoljavajućem nivou i ne predstavljaju pravi odgovor na probleme praktičnog rješavanja problema izazvanih mobingom. Iz navedenog proizlazi da postoji potreba za donošenjem posebnog zakona o mobingu ili posebnog zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu, čiji bi naglasak trebao da bude na efikasnom sprečavanju mobing aktivnosti, odnosno stvaranju okvira za prepoznavanje, sprečavanje i rješavanje problema mobinga, uznemiravanja, seksualnog uznemiravanja i nasilja po osnovu pola na radnom mjestu. Pomenutim zakonom trebalo bi definisati šta podrazumijeva svaki od gore navedenih oblika diskriminacije na radu i koja se ponašanja, odnosno radnje smatraju nepoželjnim, u smislu formulisanja „kataloga“ neželjenih radnji i ponašanja koja se mogu podvesti pod navedene oblike diskriminacije, a posebno mobing, kao i bliže odrediti koji je to vremenski period u kome se radnje kojima se nanosi šteta ili povreda ličnih prava zaposlenih mogu smatrati mobingom. Posebno bi trebalo razmisliti o mogućnosti da se mobing može izvršiti i samo jednom radnjom čije su posljedice dugoročne, što takođe može da dovede do povrede dostojanstva, ugleda i psihičkog maltretiranja radnika, što znači da navedena radnja ne mora da bude sistematska kao što je to određeno zakonskom definicijom.

Zakonodavac u Bosni i Hercegovini opredijelio se za rješenja *in favor labore* kada je u pitanju prebacivanje tereta dokazivanja na poslodavca u slučajevima diskriminacije na radu. Navedeno rješenje harmonizovano je sa direktivom Evropske unije broj 97/80, s tim što se kao zamjerka može istaći činjenica da Zakonom o zabrani diskriminacije nije izričito određeno da se odredba o teretu dokazivanja neće primjenjivati kada je u pitanju krivičnopravna zaštita. Pored procesnih pretpostavki za pokretanje sudskog procesa, zaposleni se nerado odlučuju da podnesu tužbeni zahtjev zbog mobinga ili drugih oblika diskriminacije na radu, ostvarujući na taj način pravo na sudsku zaštitu, iako prema rješenjima zakonodavstva Bosne i Hercegovine, u slučaju oblika diskriminacije na radnom mjestu postoji mogućnost utvrđivanja odgovornosti za štetu u smislu radnopravne i građanskopravne odgovornosti. U skorije vrijeme treba očekivati opšte i ujednačenje stavove pravosudnih institucija o mobingu, kao i mjere državne politike kada je u pitanju prepoznavanje i otklanjanje posljedica mobinga u radnoj i socijalnoj sredini, s tim da se efikasnost sistema zaštite od diskriminacije potvrđuje ne samo kroz formalno adekvatan pravni okvir, kao jednu od komponenti efikasnosti sistema, već i njegovu praktičnu primjenu i razvoj svijesti društva o višestrukoj negativnosti diskriminacije kao društvene pojave. Iz svega naprijed navedenog može se izvesti zaključak da postoji naglašena potreba za donošenjem posebnog zakona o mobingu koji bi sadržao odgovarajuća pravila materijalnopravne i procesnopravne prirode. Za to postoje svi socijalni, ekonomski i pravni razlozi, pri čemu treba voditi računa o pravnim okvirima za regulisanje zabrane mobinga, koji su sadržani u međunarodnom, evropskom i bosanskohercegovačkom pozitivnom pravu.

8 Literatura

- Blainpain R., F. Hendrickx. 2002. *European Labour Law and Social Security Law, Codex*. Kluwer
- Gajin S., T. Drobnjak, V. Kočić-Mitaček. 2008. *Model zakona o sprečavanju zlostavljanja na radu*. Beograd: Centar za unapređivanje pravnih studija.
- Godišnji izvještaj o pojavama diskriminacije u Bosni i Hercegovini za 2012. godinu, Institucija ombudsmana za ljudska prava Bosne i Hercegovine, Banja Luka, 2013.
- Godišnji izvještaj o rezultatima aktivnosti Institucije ombudsmana za ljudska prava Bosne i Hercegovine, Banja Luka, 2010.
- Jovanović P. 2008. *Normativni okviri mobinga*, Socijalna prava i dostojanstvo na radu, Časopis za teoriju i praksu radnog i socijalnog prava, broj 1/2008, Udruženje za radno pravo i socijalno osiguranje Srbije, Beograd, 2008.

- Kićanović L. 2009. *Socijalni mir u ekonomskoj krizi*, Socijalna prava i ekonomska kriza, Zlatibor 2009.
- Komentar Zakona o zabrani diskriminacije*, sa objašnjenjima i pregledom prakse u uporednom pravu, Centar za ljudska prava Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo.
- Lubarda B. A. 1990. Kolektivni ugovori o radu – uporedno pravo, teorija, praksa. Beograd: Radnička štampa
- Lubarda B. 2008. Mobing/bullying na radu - zlostavljanje/zastrašivanje na radu - pravni aspekti, uz osvrt na medicinske, psiho-socijalne i ekonomske aspekte, ABC - časopis urgentne medicine vol. 8. br. 3, 2008., str. 133-142.
- Lubarda B. 2008. *Socijalna pravda i dostojanstvo na radu*, Radno i socijalno pravo, Časopis za teoriju i praksu radnog i socijalnog prava, br. 1/2008, Beograd, 2008.
- Meyer-Ladewig J. 2003. *Ljudsko dostojanstvo i Evropska konvencija o ljudskim pravima*, Arhiv za pravne i društvene nauke, br. 4/2003.
- Petrović B. 2009. *Mehanizmi zaštite ljudskih prava*, Pravna riječ, br 18/2009, Banja Luka, 2009.
- Pravilnik o pravilima ponašanja poslodavaca i zaposlenih u vezi sa prevencijom i zaštitom od zlostavljanja, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 62/2010.
- Rittossa D., M. Trbojević-Palalić. 2007. *Kaznenopravni pristup problematici mobinga*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka, 2007, v. 28, br. 2.
- Simonić A., V. Šendula-Jengiđ, G. Bošković. 2006. *Mobing u savremenom društvu*, Mobbing, Društvo psihologa Primorsko-goranske županije, Rijeka 2006, str. 16–17.
- Simović M. N., M. S. Dmičić, Komentar Zakona o sudovima i sudskoj službi Republike Srpske sa priložima i registrom pojmova, Grafomark, Banja Luka, 2000. i Komentar Zakona o javnom tužilaštvu Republike Srpske, sa priložima i registrom pojmova, Grafomark, Banja Luka, 2000.
- Šunderić B. 2001. Pravo Međunarodne organizacije rada. Beograd
- Zakon o parničnom postupku, „Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 58/03.
- Zakon o postupku medijacije, „Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, broj 37/04.
- Zakon o radu u institucijama Bosne i Hercegovine, Službeni glasnik BiH, brojevi: 26/04, 7/05, 48/05, 60/10 i 32/13.
- Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu RS, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 36/2010.
- Zakon o zabrani diskriminacije Republike Srbije, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 22/2009.
- Zakon o zabrani diskriminacije, *Službeni list BiH*, broj 59/09.
- Zakon o zaštiti na radu, „Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 01/08.

IMMIGRATION POLICY OF THE EUROPEAN UNION

Jasna (JČ) Čošabić

Banja Luka College

Banja Luka, Miloša Obilića 30, BiH

Tel: ++ 387 66 897 602, Email: jasnacosabic@live.com

Summary

Immigration to European Union (hereinafter referred to as the 'EU') as a reality and a need of refreshing its ageing population has made the EU to recently adopt some important documents. Traditionally, European countries seem to be more closed towards the immigration comparing to United States of America and Canada which enabled the entry of new population even through various lotteries. However, EU did recognize the need for import of experts from various areas. Thus the Council has adopted the EU Blue Card Directive for highly skilled workers (Directive 2009/50/EC). Still, having in mind the legal power of a EU Directive, the member countries are given the power to adopt their immigration policies. This paper analyses the regulations on immigration enacted by the EU and the implementation of such regulations at the level of member countries. Although the EU does regulate the immigration policy, it is up to the member states to deal with particular cases. In that respect the paper shall also address the issues of immigration which violated the European Convention on Human Rights and Fundamental Freedoms by analyzing the key judgments of the European Court for Human Rights in Strasbourg. The issue of residence v. citizenship as the grounds of immigration shall also be explained. The short overview of inter migration in the EU, is presented for the purposes of comparison. The paper is based on a hypothesis that immigration policies in member countries still lack some consistency in the implementation of EU regulations, and therefore reveal weaknesses of the EU immigration policy. Method used in this paper is normative analysis, method of induction and deduction, comparative method and case study.

Keywords: immigration policy, inter migration, human rights, high skilled workers.

JEL Classification: K33, K37

I wish to thank my father, prof. dr Ferid Softić, for his inspiring and practical tips and suggestions while I was writting this paper.

1 Introductory remarks

Some authors point out migration as a highly controversial issue in public debate, having in mind the fear of the European countries of being overwhelmed by mass immigration from poorer countries (Corry, 1996). However, the economic and labor migration is something the Europe has recognized as a need for its development. Freedom of movement is recognized by European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, predominantly as a right to migrate within a territory of a State, providing that 'everyone lawfully within the territory of a State shall, within that territory, have the right to movement and freedom to choose his residence'⁷⁹. This right has been established in 1963, aimed to protect namely the citizens or nationals of a State at issue, prohibiting the expulsion of nationals. It also prohibits the collective expulsion of aliens. This is a first step towards the protection of immigrants in Europe.

It follows the spirit of Universal Declaration on Human Rights, which in Article 13 provides for the freedom of movement and residence within borders of each State.

The European Union has gone a step further stressing out the freedom of movement as one if its objectives.

⁷⁹ See Protocol No. 4 to the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, Article 2.

Therefore, the European Union Charter of Fundamental Rights provides for freedom of movement and of residence. It guarantees the right to movement in a twofold manner⁸⁰:

- The right of every citizen of the Union to move and reside freely within the territory of Member States.
- Freedom of movement and residence to nationals of third countries legally resident in the territory of a member state.

The EU Charter thus proclaims the right to intermigration to EU citizens, and also to its legal residents, nationals of third countries. The straightforward aim of the EU is to provide for free migration of its citizens, going in line with the common market. The Treaty of Rome introduced the provisions of free movement of workers, self-employed persons and providers of services stressing out the economic purpose of intra EU movement. However, the EU was still reluctant towards the third countries immigrants. Such provisions were based in international agreements that the Community has signed with third States, such as with Greece and Turkey, with Maghreb countries and with the Central and Eastern European Countries, and were dealing mainly with post-entry rights (Papagianni, 2006), and not to the right of entry of third country nationals to EU.

2 Differentiating the features

Speaking of immigration policy in the EU we have to make difference between the intermigration within the EU, immigration from third countries and the relevant integration processes. Intermigration is considered as exercise of the right to free movement introduced by the Rome agreement and further fostered by Schengen agreement. Right to free movement as such was introduced by the EU Charter on Human Rights prescribing that 'every citizen of the Union has the right to move and reside freely within the territory of the Member States'⁸¹. Immigration as such is related to entering of third-country nationals for purposes of residence in the EU. Charter provided that the 'freedom of movement and residence may be granted (...) to nationals of third countries legally resident in the territory of a Member State'⁸². Integration of immigrants is final stage or immigration but not less important. It entails the wide circle of rights that are to be enjoyed by immigrants in order to become a part of a society of their new residence.

This paper deals with some recent issues of immigration of third-country nationals into EU, which is a very slow process with some perspectives opening but others viewed very reluctantly by the Member States.

3 Immigration from third countries

Real immigration appears with immigration processes of the population from third countries in the European Union. This entails the immigration of persons who are neither residents nor nationals of any EU Member State. The process of enacting EU legislation with a view to immigration from third countries was gradual. Even more gradual was the implementation of such legislation by the Member States of the EU. However, the main reason for the EU to push for more simple immigration proceedings is its awareness of lack of competitiveness comparing to other immigration countries in particular the USA. To this extent the EU has enacted several important directives. The first significant such directive that we are going to look at for the purposes of this paper, is so called Family Reunion Directive issued in 2003, followed by the Blue Card directive in 2009 and finally by Single permit directive adopted in 2011. The common immigration policy was launched by the Lisbon Treaty calling for the efficient management of migration flows, fair treatment of third-country nationals residing legally in Member States and measures to combat illegal immigration and trafficking in human beings⁸³.

⁸⁰ 2 EU Charter of Fundamental Rights, Article 45.

⁸¹ Article 45 of the Charter, para 1

⁸² Article 45 of the Charter, para 2

⁸³ Article 79 para 1 of the Treaty on the Functioning of the European Union

3.1 Family reunion

Family reunion as a mode of immigration is an important aspect of the protection of human rights in particular right to respect for family life and the right to respect for private life enshrined by the European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms of the Council of Europe of 1950. The European Union has incorporated those rights in the 2000 Charter of Fundamental Rights under the provision named 'Respect for private and family life'⁸⁴ using the wording of the European Convention.

The European Court of Human Rights ('the Court') has on several occasions protected the right for family life in cases where immigrants were ordered to leave the country. For example, in the case of *Gulijev v. Lithuania*⁸⁵ the applicant was ordered to leave Lithuania due to certain views of the Government that he was a threat to national security. The Court however found no such reasons present and considered the prohibition of his re-entering Lithuania until 2009 where his two children and wife live, an interference with his right to respect for his family life which was not necessary in a democratic society. On the other hand, the Court did maintain that a State is entitled, as a matter of well-established international law and subject to its treaty obligations, to control the entry of aliens into its territory and their residence there. The Convention does not guarantee the right of an alien to enter or to reside in a particular country⁸⁶.

In 2003 the Council of the EU has adopted a Directive on the right to family reunification as a first step towards harmonization of immigration legislation ('Family Reunion Directive')⁸⁷. It applies to third country nationals and not to the EU citizens. The Directive was meant to determine the conditions for family reunification by third country nationals lawfully residing at the territory of the Member States. As to the family members eligible for the reunion according to this Directive, they include the spouse of the legally residing family member (the sponsor), minor children (under age of adulthood regulated by the country of origin and provided that they are unmarried), adult children (only if they are dependent upon sponsor due to health reasons) first-degree relatives in the direct ascending line if they are dependent on the sponsor or his/her spouse. It can be noticed that the Directive is pretty restrictive concerning the family members, in particular limiting the reunion of children to their minor age (in most European countries up to 18) no matter if they share family life in the country of origin. It also provided that the procedure for issuing a written notification of a decision was to be completed within nine months or even later in complex cases⁸⁸. The sponsor must hold a residence permit for a period of validity of one year or more, and have prospects of obtaining the right of permanent residence⁸⁹. Member States may require the sponsor to have stayed lawfully in their territory for a period up to two years before having his family members joining him/her. Member States could also provide by derogation the waiting period of three years between submission of the application for family reunification and the issue of residence permit⁹⁰. So, having in mind those vague time limits, it is possible that a significant period of time lapses before the family is reunited again. It opens much space for violation of the right to respect for family life guaranteed by the European Convention.

In the regard of many problem areas regarding the Directive, the European Commission has published the Green Paper⁹¹ on 15 November 2011 addressing in particular the issues of waiting period for reunification, family circle to which the Directive is applicable, the time of validity of sponsors residence permit, the length of administrative proceedings etc. The Commission has called for discussion on these important issues regarding the immigration of third country nationals. The Court of Justice of the European

⁸⁴ Article 7 of the Charter of Fundamental Rights of the European Union (2000/C 364/01)

⁸⁵ See Judgment of *Gulijev v. Lithuania*, of 16 December 2008, European Court of Human Rights

⁸⁶ Judgment of *Nunez v. Norway*, of 28 June 2011, para 66, and judgment of *Butt v. Norway* of 4 December 2012, para 77, European Court of Human Rights

⁸⁷ Council Directive 2003/86/EC of 22 September 2003 on the right to family reunification

⁸⁸ Article 5 para 4 of the Directive

⁸⁹ Article 3 para 1 of the Directive

⁹⁰ Article 8 of the Directive

⁹¹ Green Paper on the right to family reunification of third-country nationals living in the European Union (Directive 2003/86/EC)

Union has stated, regarding the Family Reunion Directive, that the terms and concepts therein should be considered to be uniform concepts of EU law except where there are references to national law⁹². As authors stress, this opinion of the Court is important for implementation of directives which do not refer to national law and is a general rule for implementation of EU law (Peers, Guild, Acosta Arcarazo, Groenendijk, Moreno-Lax, 2012). The directives have therefore subsidiary application in national laws.

On the other hand the Council and the European Parliament enacted the Family Reunion Directive in 2004 laying down the conditions governing the right to free movement for Union citizens and their family members and their right of permanent residence⁹³. As to the family scope, we can notice from the wording of the Directive that they include the spouse, (either married or in registered partnership equivalent to marriage) the direct descendants under the age of 21 or are dependents. If we compare this to the family circle of the Directive of 2003, this family circle includes children under 21 (regardless of Member States age for adulthood) and older if they are dependents, while Directive of 2003 provides that they have to be dependents due to health reasons. This Directive spreads out the freedom of movement to family members of the Union citizens, even if they are not themselves the EU citizens but nationals of third countries. However it clearly puts them in more favorable position than family members of third country nationals legally residing in the EU. Therefore the nationality of the EU, comparing to the residence only, enjoys more favorable treatment with a view to family reunion.

3.2 Common immigration policy

Lisbon treaty was signed by the EU Member States on 13 December 2007 and entered into force on 1 December 2009. In its Article 79, the Treaty on the Functioning of the EU introduces the concept of the common immigration policy with a twofold aim. One is enabling the free migration of population including migration of third country nationals legally residing in the EU, and at the same time the combat against the illegal immigration and trafficking in human beings. The migration of population may be seen as one way of accomplishing the freedom of movement within the EU. TFEU also adds a nondiscriminatory clause as to third country nationals legal residents in the EU providing at the outset for fair treatment of third-country nationals residing legally in Member States⁹⁴.

TFEU further provides that the European Parliament and the Council shall adopt measures regarding the standards for the issue of long term visas and residence permits as well as the family reunification. It also calls for definition of the rights of third-country nationals legally residing in a Member State as well as the conditions of their movement towards other Member States. According to TFEU the European Parliament and the Council may provide support to Member States regarding measures of integration of lawfully resident nationals of third countries excluding any harmonization of the laws and regulations of the Member States.

So it basically gives attention predominantly to third country nationals already legally residing at the EU territory, but also calls for harmonization of minimum standards for residence permits issued by Member States. It therefore gave the background for the EU governing the basic immigration rules. However, the TFEU was precise when determining the role of Member States as to the volume of admission of third country nationals⁹⁵. Upon Member States, therefore, lies the exclusive power to determine the volume of admission of third-country nationals.

3.3 Blue card directive

Following the adoption of the Lisbon treaty, the first important Directive by the Council was the Directive on the conditions of entry and residence of third-country nationals for the purposes of highly qualified

⁹² Chakroun Rhimou v Minister van Buitenlandse Zaken Case, 43, 44, 45, Case C-578/08, para 45

⁹³ Article 1 of the Directive 2004/38/EC

⁹⁴ Para 1 Article 79

⁹⁵ Para 5 Article 79

employment which was adopted on 25 May 2009⁹⁶. The purpose of such Directive was to foster the admission of highly qualified non EU workers, in order to enrich the Union's expert needs and to make it more competitive. It is called the Blue Card Directive as it provided for issuance of blue cards to highly qualified third-country nationals, entailing the wide spectrum of their residence and labor rights. It thus opposes to the USA Green Card system, wishing to make the EU Card recognizable by the potential immigrant experts. Why is the Blue Card Directive so important speaking of immigration to the EU? It is derived from the recognized need of EU for spreading its refreshment of its qualified population. It has decided to increase its competitiveness and to attract the highly qualified workers. It is also derived from the EU recognition of lacking experts in various fields.

Member States are, however, left the freedom to determine the volume of admission as provided in the TFEU above, but also to deny the residence permits for employment in certain professions, economic sectors or regions⁹⁷. This leaves open hands to Member states to keep certain fields reserved for its nationals but others open for third-country experts. They accordingly retain the possibility not to grant residence permits for employment in general or regarding certain professions, economic sectors or regions (Blanpain, 2010). Member States thus keep a general power to control the overall volumes of admission of third-country nationals (Peers et al., 2012) on the grounds of the Directive. This is provided by the Directive wording that it shall not affect the right of a Member State to determine the volume of admission of third-country nationals⁹⁸, and also incorporated as one of the grounds for refusal the application for the EU Blue Card⁹⁹.

Member States are also given the space to determine the salary threshold for the admission of highly qualified workers. Salary above the threshold must be offered to the Blue Card seeker. The salary threshold is at least 1,5 times the average gross annual salary in the Member State¹⁰⁰. Having in mind that the Directive provides for minimum threshold, the Member States may impose even higher threshold and thus limit the volume of admission of experts. On the other hand the Member States may impose threshold of 1,2 times the average gross salary for more deficit groups of qualifications, according to International Standard Classification of Occupations¹⁰¹. The salary threshold applies for first two years of the validity of blue card, and after that period the holder of Blue Card may be granted the equal treatment with nationals are regards access to highly qualified employment¹⁰². The Commission has not yet received the formal data from countries implementing the Directive, but here is a short overview of available information for the purposes of this paper, regarding the Blue Card salary threshold. Finland has set threshold of 4,667 EUR per month for 2013¹⁰³.

Germany has set gross annual of 46.400 EUR or 3.867 per month and in shortage occupations (scientists, mathematics, engineers, doctors and IT- skilled workers) the amount of €36.192 (3.016 Euros per month)¹⁰⁴. In the Netherlands, according to Dutch Highly Skilled Migrant Program EU Blue Card applicants have to earn an annual salary of at least €60,952. Immigrants, 30 years of age or older, need to earn an annual salary of at least €52,010. For foreigners younger than 30 years of age, the salary threshold is €38,141. For foreigners who have studied in the Netherlands the threshold, valid for one year following their

⁹⁶ Council Directive 2009/50/EC

⁹⁷ Para 8 of the Preamble of the Directive

⁹⁸ Article 6 of the Directive

⁹⁹ Article 8, para 3 of the Directive

¹⁰⁰ para 11 of the Preamble of the Directive and Article 5 para 3 of the Directive

¹⁰¹ Directive recalls the ISCO issued by the International Labor Organization, major groups 1 (legislators, senior officials and managers) and 2 (professionals such as physical, mathematical and engineering science professionals, computing, architects, etc.) as the grounds for applying 1,2 times the average annual gross salary, see <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/major.htm>

¹⁰² Article 12 of the Blue Card Directive

¹⁰³ http://www.migri.fi/working_in_finland/an_employee_and_work/eu_blue_card The Finnish Immigration Service

¹⁰⁴ <http://www.bluecard-eu.de/eu-blue-card-germany/>

studies, is €27,336¹⁰⁵. In Sweden, which allowed for the application of Blue Card only on 1 August 2013, the threshold is SEK 44,700 per month (circa USD 6,800)¹⁰⁶. Austria requires binding employment offer with 150% of the average yearly gross salary for a full-time employee (in 2011: annual gross salary of at least 52 417.50 €, that is about 3 745 € gross per month)¹⁰⁷.

As to the conditions for acquiring the Blue Card, a third-country national must present, inter alia, a valid work contract or a binding job offer for highly qualified employment of at least one year. Some countries added further conditions, for example Austria which requests for completed university course of three years minimum duration¹⁰⁸. Sweden requests that a highly-qualified employee must have a bachelor's/master's degree or five years professional experience¹⁰⁹. The validity of the Blue Card is to be set by a Member State, and must be between one and four years. The Directive also provides that Member States may examine the situation of their labor market and may verify whether the vacancy at issue could not be filled by an EU citizen or third-country nationals already lawfully residing at the territory of that Member State. Member States may also reject an application on the ethical grounds of lack of qualified workers in the countries of origin, so as not to jeopardize the country of origin labor market or diplomatic relations with Member States in unfair manner. As regards Austria, for instance, labor market test is mandatory¹¹⁰.

The procedure for issuing the Blue Card is shorter than the family reunion procedure, and is limited to 90 days after the application is lodged. If unemployment occurs during the validity of EU Blue Card, it does not automatically annul the Card but only if the period of unemployment exceeds three consecutive months or if it appears more than once during the validity of EU Blue Card¹¹¹. The holder of Blue Card shall enjoy equal treatment as EU citizens regarding the working conditions, freedom of association, education etc¹¹². Being aware of the possibility that Member States define differently the conditions for granting of the EU Blue card, the Directive provided that any such worker should be bound to stay at least two years in the country which granted him the Blue Card before eventually moving to another EU Member State¹¹³. The holder of EU blue card is however allowed to travel between the EU country and his country of origin.

3.3.1 Implementation of directive

The Directive calls for the Member States to inform the Commission and other Member States of legislation enacted at a national level. These legislative measures are related in particular to the volume of admission of workers and to national procedures for filling specific vacancies that give priority to EU citizens or third country nationals lawfully residing at the territory of EU¹¹⁴. In particular the Member States are obliged to transpose the Directive into their legal system by enacting the laws, regulations and administrative provisions by 19 June 2011¹¹⁵. The Commission does not yet have any statistics from the Member States on implementation of Blue Card Directive, and it shall start to collect data on the number of third country nationals to whom and EU Blue Card has been issued, renewed, withdrawn or refused, on their nationalities

¹⁰⁵ http://www.eubluecard.nl/comparison/hsm_program

¹⁰⁶ <http://www.faegrebd.com/20329>

¹⁰⁷ <http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html>, Austrian Foreign Ministry information

¹⁰⁸ <http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html>, Austrian Foreign Ministry information

¹⁰⁹ <http://www.faegrebd.com/20329>

¹¹⁰ <http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html> Austrian Foreign Ministry information

¹¹¹ Article 13 of the Directive

¹¹² Article 14

¹¹³ para 15

¹¹⁴ Article 20 para 1

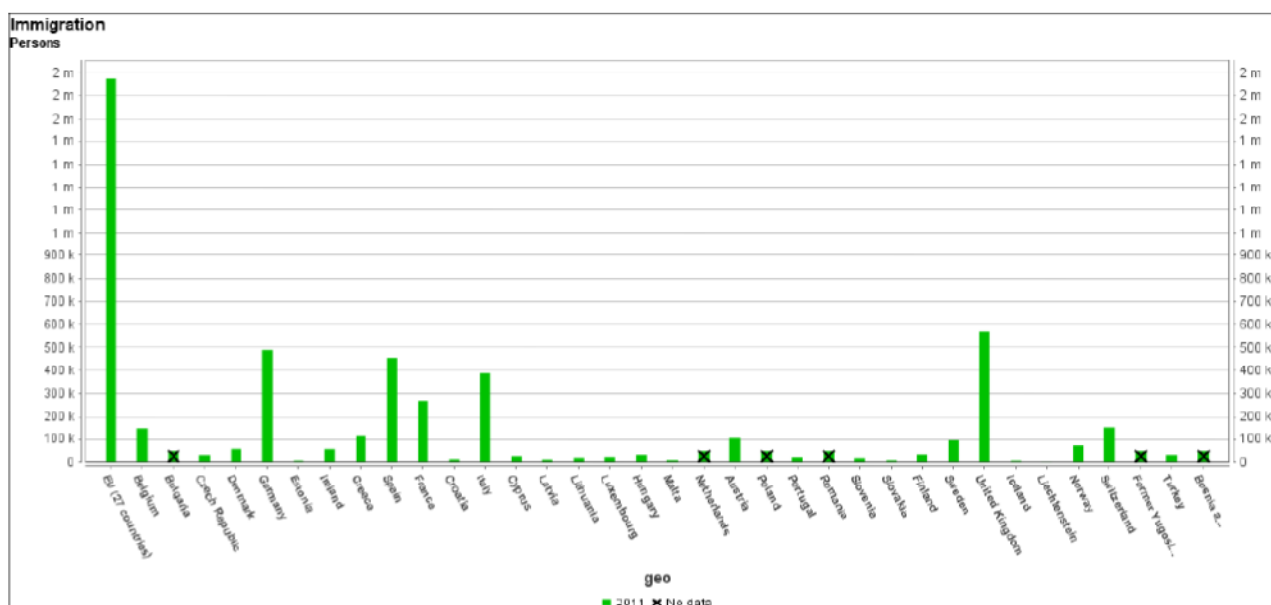
¹¹⁵ Article 23

and occupations, and on their families as from 2013. Starting from 2014, it shall report to the European Parliament and the Council every three years and shall propose any changes¹¹⁶.

However, it appears that Member States were not so keen in implementing the Directive. In that regard the Commission has issued a Press release on 27 February 2012 pointing out that Austria, Cyprus and Greece had not brought their laws in line with EU legislation. The Commission has reiterated the need of Europe for immigrant workers in order to secure economic prosperity, to remain competitive and maintain its welfare systems¹¹⁷. The Commission also pointed out in the said Release that Malta, Romania and Luxemburg were late in implementing the Directive, but have eventually enacted the national legislation necessary to apply the Directive. The Blue Card does not apply and does not bind Denmark, Ireland and the United Kingdom¹¹⁸.

However, it can also be noticed that some countries, apart from enacting the legislation, were late in praxis as to the procedure of issuing the Blue Cards. For example, Romania started accepting the applications as from 1 January 2012¹¹⁹. Germany started accepting EU Blue Card applications as from 1 August 2012¹²⁰. Sweden opened the possibility of issuing Blue Cards only on 1 August 2013¹²¹. From the following table we can see the rate of immigration of experts in various European Countries. The data is not related to Blue Cards but to expert immigration in 2011.

TABLE 1: IMMIGRATION OF EXPERTS



Source: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

However, the following data is available by Eurostat on Blue Card application procedure for the year of 2012. We can see that the data is available only for 15 countries, out of which Belgium, Cyprus and Malta had none Blue Cards issues for the said period. They are followed by Italy, Hungary, Poland, Slovenia, Slovakia and Finland who issued less then 10 Blue Cards. The leading immigrant country, speaking of Blue

¹¹⁶ http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/living_and_working_in_the_internal_market/114573_en.htm, Article 20, para 2 and Article 21 para 1

¹¹⁷ Press releases database http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-167_en.htm

¹¹⁸ [http://ec.europa.eu/immigration/tab1.do?subSec=29&language=7\\$en](http://ec.europa.eu/immigration/tab1.do?subSec=29&language=7$en)

¹¹⁹ Romania Immigration Bulletin <http://www.moveoneinc.com/blog/immigration/enromania-immigration-bulletin-eu-blue-card-issuance-start-2012/>

¹²⁰ <http://www.workpermit.com/news/2012-07-11/europe/germany-to-begin-accepting-eu-blue-card-applications.htm>

¹²¹ EU Blue Card Network, <http://www.apply.eu/>

Cards is Germany with 2584 granted Blue Cards for 2012. Having in mind that Germany started the Blue Cards proceedings on 1 August 2012, as indicated above, that figure seems even more significant. The Commission does not yet have the unified data on reports from various countries on transposition of Directive. Eurostat, has collected the information available from Member States from which very divergent implementation of the Directive appears.

TABLE 2: EU BLUE CARDS GRANTED, RENEWED AND WITHDRAWN IN 2012

EU Blue Cards by type of decision, occupation and citizenship

Last update: 15.08.13

Source of data: Eurostat

CITIZEN: Total **UNIT:** Persons **ISCO08:** Total **TIME:** 2012

DECISION	Granted	Renewed	Withdrawn
GEO			
Belgium	0	:	:
Bulgaria	15	0	0
Czech Republic	62	1	0
Germany (until 1990 former territory of the FRG)	2,584	0	:
Estonia	16	0	0
Italy	6	:	:
Cyprus	0	0	0
Luxembourg	183	0	0
Hungary	1	0	0
Malta	0	0	0
Austria	124	5	0
Poland	2	0	0
Slovenia	9	0	1
Slovakia	7	0	0
Finland	4	0	1

Source: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=MIGR_RES

BC1

The main objective of the Directive is to increase the competitiveness of the European Union in order to attract the experts from various fields in particular to offer more competitive market then in Canada, USA, Australia and New Zealand¹²².

For the purposes of comparison, from the table 3 we can see that economic immigrants amounted to more then 156 thousands in 2011 and more then 160 thousands in 2012 in Canada.

TABLE 3: IMMIGRATION TO CANADA IN 2011AND 2012

Immigration to Canada in 2011 & 2012 by immigrant category:

	2011	2012
Family Class	56,452	64,901
Economic Immigrants	156,118	160,617
Refugees	27,873	23,056
Other immigrants	8,305	8,936

Source: <http://ca.news.yahoo.com/blogs/canada-politics/2012-immigration-statistics-released-canada-remains-one-most-235820655.html>

¹²² Inter alia <http://www.workpermit.com/news/2011-11-02/europe/eu-blue-card-update.htm>

As to the USA, according to U.S. Department of Homeland Security in 2012 more then 484 thousand persons immigrated to USA and in 2011 nearly 482 thousands.

TABLE 4: LEGAL PERMANENT RESIDENT FLOW, FISCAL YEARS 2010 TO 2012

Legal Permanent Resident Flow: Fiscal Years 2010 to 2012

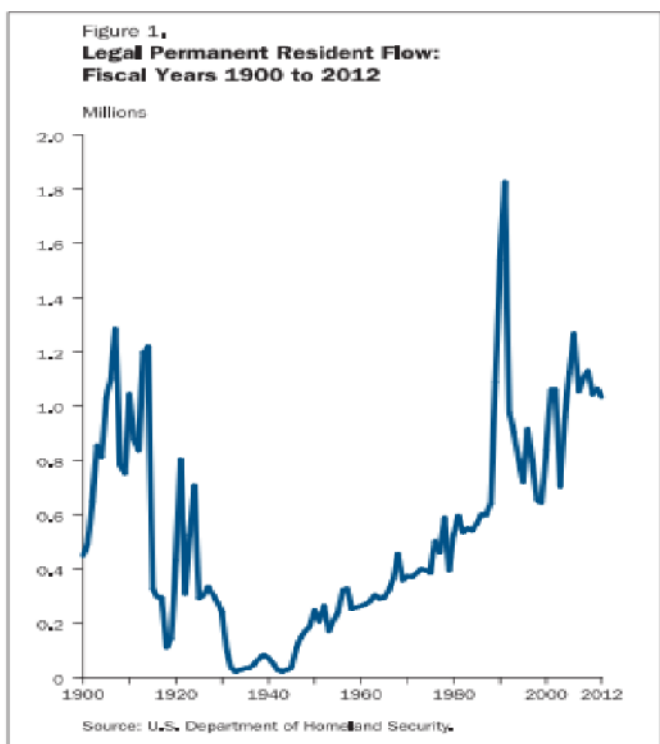
Category of admission	2012		2011		2010	
	Number	Percent	Number	Percent	Number	Percent
Total.....	1,031,631	100.0	1,062,040	100.0	1,042,625	100.0
New arrivals.....	484,072	46.9	481,948	45.4	476,049	45.7
Adjustments of status ..	547,559	53.1	580,092	54.6	566,576	54.3

Source: U.S. Department of Homeland Security, Computer Linked Application Information System (CLAIMS), Legal Immigrant Data, Fiscal Years 2010 to 2012.

Source: Annual Flow Report, March 2013, U.S. Department of Homeland Security, Computer Linked Application Information System (CLAIMS), Legal Immigrant Data, Fiscal Years 2010 to 2012.

In the following graph we may notice slight decline in legal permanent resident flow, from the year 2000 onwards, but still reaching very high figures.

GRAPH 1. LEGAL PERMANENT RESIDENT FLOW: FISCAL YEARS 1900 TO 2012



Source: Annual Flow Report, March 2013, U.S. Department of Homeland Security, Computer Linked Application Information System (CLAIMS), Legal Immigrant Data, Fiscal Years 2010 to 2012.

The following table gives figures on immigration to USA by various categories of admission from 2010 to 2012. We can notice family-sponsored immigrants, diversity programs, refugees and asylees. For the purposes of comparison with the EU Blue Card immigration, it is interesting to look at the figures regarding employment based immigration.

TABLE 5: LEGAL PERMANENT RESIDENT FLOW BY MAJOR CATEGORY OF ADMISSION: FISCAL YEARS 2010 TO 2012.**Legal Permanent Resident Flow by Major Category of Admission: Fiscal Years 2010 to 2012**

Category of admission	2012		2011		2010	
	Number	Percent	Number	Percent	Number	Percent
Total	1,031,631	100.0	1,062,040	100.0	1,042,625	100.0
Family-sponsored immigrants	680,799	66.0	688,089	64.8	691,003	66.3
Family-sponsored preferences	202,019	19.6	234,931	22.1	214,589	20.6
Unmarried sons/daughters of U.S. citizens.	20,660	2.0	27,299	2.6	26,998	2.6
Spouses and children of alien residents.	99,709	9.7	108,618	10.2	92,088	8.8
Married sons/daughters of U.S. citizens.	21,752	2.1	27,704	2.6	32,817	3.1
Siblings of U.S. citizens.	59,898	5.8	71,310	6.7	62,686	6.0
Immediate relatives of U.S. citizens	478,780	46.4	453,158	42.7	476,414	45.7
Spouses	273,429	26.5	258,320	24.3	271,909	26.1
Parents	124,230	12.0	114,527	10.8	116,208	11.1
Children*	81,121	7.9	80,311	7.6	88,297	8.5
Employment-based preferences	143,998	14.0	139,339	13.1	148,343	14.2
Priority workers	39,316	3.8	25,251	2.4	41,055	3.9
Professionals with advanced degrees	50,959	4.9	66,831	6.3	53,946	5.2
Skilled workers, professionals, unskilled workers.	39,229	3.8	37,216	3.5	39,762	3.8
Special immigrants	7,866	0.8	6,701	0.6	11,100	1.1
Investors	6,628	0.6	3,340	0.3	2,480	0.2
Diversity programs	40,320	3.9	50,103	4.7	49,763	4.8
Refugees and Asylees	150,614	14.6	168,460	15.9	136,291	13.1
Refugee adjustments	105,528	10.2	113,045	10.6	92,741	8.9
Asylee adjustments	45,086	4.4	55,415	5.2	43,550	4.2
Parolees	758	0.1	1,147	0.1	1,592	0.2
Other categories	15,142	1.5	14,902	1.4	15,633	1.5
Children born abroad to alien residents.	643	0.1	633	0.1	716	0.1
NACARA [†] Section 202	183	—	158	—	248	—
Cancellation of removal	6,818	0.7	7,430	0.7	8,180	0.8
Subject to annual limit	4,015	0.4	4,206	0.4	4,475	0.4
Not subject to limit (NACARA [†] Section 203)	2,803	0.3	3,224	0.3	3,705	0.4
Haitian Refugee Immigrant Fairness Act	93	—	154	—	386	—
Other	7,405	0.7	6,527	0.6	6,103	0.6

*Includes orphans.

[†]Nicaraguan Adjustment and Central American Relief Act of 1997.

— Figures round to 0.0.

Source: U.S. Department of Homeland Security, Computer Linked Application Information Management System (CLAIMS), Legal Immigrant Data, Fiscal Years 2010 to 2012.

Source: Annual Flow Report, March 2013, U.S. Department of Homeland Security, Computer Linked Application Information System (CLAIMS), Legal Immigrant Data, Fiscal Years 2010 to 2012.

In the above table we can notice the number of employed-based preferences amounting to almost 144 thousands in 2012, out of which there were nearly 51 thousand professionals with advanced degrees and 39 thousands of priority workers. If we compare these figures with the immigration of those persons the year before, i.e. in 2011, the number of priority workers significantly raised, while the number of professionals with advanced degrees dropped (from 66 thousands to 50 thousands). Although it is early to discuss whether this drop was related to the EU Blue Cards system. We therefore notice that the number of immigrants to Canada and USA is still much bigger then the number of immigrants to the EU.

We can outline some good points and weak points of the Directive. The good points are provided by the Directive, such as fast track procedure for rendering a decision on the blue card. However, the Directive has left much freedom to Member States as to volume of admission and salary threshold for the acceptance of experts. The Blue Cards are also of limited duration, and regardless of duration of employment, it is valid for 4 years at most. Then renewal of Blue Card is warranted. We can recognize the weak points of the Directive as the lack of consistency in transposition of the Directive, delays, lack of stronger influence by the EU, more consistent approach, a body or agency specialized to control the implementation of the Blue Card directive. The Commission has come out with only one Press release in February 2012. The Commission does not yet dispose with the information on transposition of the Directive in Member States.

3.4 Single permit directive

With a view to further extending further the European labor market the European Parliament and the Council have on 13 December 2011 enacted the so called Single Permit Directive. The idea of the Directive was to simplify the procedure of granting the residence permit and work permit by granting only one single administrative act that combines the two immigration issues¹²³. The Directive applies to third-country nationals wishing to reside and work in the EU, and third-country workers already legally residing in a Member State¹²⁴. Therefore such administrative decision relates to issuing, amending or renewal of single permit. The Directive envisages that the administrative procedure is completed within 4 months from lodging the application¹²⁵. So, comparing to Blue Card Directive the proceedings is longer by one month and comparing to Family Reunion Directive the proceedings is shorter (4 instead of 9 months for reunion). However there is also the possibility of extension of that administrative time limit in complex cases in exceptional circumstances¹²⁶. But the Directive does not refer to these particular exceptional circumstances. It also further says that if not decision is taken within the time-limit, the national law shall determine the consequences thereof¹²⁷. This is also very broad and gives Member States much opportunity to prolong the proceedings in case where there is no first hand EU body to monitor the implementation of the Directive and where the consequences for delay are not determined by the Directive. We can wonder why the EU opts for different administrative time limits. One possibility is the criticism of 9 months in the Family Reunion Directive, or too short Blue Card proceedings. The Single Permit directive encompasses the right to equal treatment regarding working conditions, freedom of association, education, recognition of diplomas, just as the Blue Card Directive.

The application of the Single Permit Directive seems very simple. Salary threshold and volume of admission is not mentioned. The Member States have to bring into force the laws, regulations and administrative proceedings by 25 December 2013 and have to inform the Commission thereof¹²⁸. This Directive seems to introduce very liberal rights to third-country nationals wishing to live and work in the EU, and to bring them in line with EU workers.

Some issues are left open in the Directive, for example the choice whether the employee is to seek for the permit or his third-country employer¹²⁹. Member States are also free to designate the authority competent to issue single permits¹³⁰. The Member States can also restrict the implementation of the Directive to third-country workers who are employed or registered as unemployed, and may lay down specific conditions including language proficiency and payment of fees¹³¹. The aim of the Single Permit Directive was to 'simplify application procedures by providing a 'one-stop-shop' system and to ensure a common set of work-related socio-economic rights for third-country workers' (Diamond, Countouris, Lianos, 2012:166). Single Permit Directive, introduces with no doubt many benefits for the third-country nationals immigrating to the EU, but leaves many issues unresolved at the EU level, giving rather vague freedom to Member States to decide upon them. It is still early to speak of the success of this Directive, since first reports by Member States are expected by 25 December 2014 and first reports of the Commission on the application of this Directive by 25 December 2016¹³².

¹²³ See the preamble of the Directive 2011/98/EU

¹²⁴ Article 1 of the Directive

¹²⁵ Article 5 para 2

¹²⁶ Article 5 para 2

¹²⁷ Article 5 para 2

¹²⁸ Article 16

¹²⁹ Article 4 of the Directive

¹³⁰ Article 5

¹³¹ Article 12 para 2

¹³² According to Article 15 of the Directive

4 Conclusion

Measures regarding the immigration policy of the EU were gradual and rather lengthy in implementation. We noticed above the several instruments by the EU urging the Member States to adapt their immigration legislation, starting from very reasonable instrument protecting the family life via Family Reunion Directive, through opening of EU gate for immigration of highly qualified workers, admitting the need of the EU to progress in that field. The most recent one opened doors to persons wishing to reside and work in the EU by the simplified procedure under Single Permit Directive. However, many issues under the above Directives were left over to Member States to regulate. One can notice a lack of consistency in the EU immigration policy, which is seen in gradual adoption of various immigration instruments and various proceedings applicable. While the Blue Card Directive is rather strict as to the conditions of eligibility, salary threshold, the Single permit directive is quite broad and vague. They even might overlap at some instances. One can wonder if a highly qualified third country national may opt whether to apply for labor permit according to Blue Card Directive or according to Single Permit Directive. Which might lead us to a conclusion that if he/she does not have a binding employment offer above the salary threshold, he/she may apply according to Single Permit Directive. The idea of the EU is quite understandable though, which is to attract more new labor force and to simplify the immigration procedures. The problem might lie in the implementation as the States are often reluctant in admission of third country nationals (Pascouau and McLoughlin, 2012).

The EU has mechanisms of adopting its secondary legislation. The EU opted for Directives for purposes of immigration policy, probably wanting to encourage the member states to make their legislation in line with the EU directive. However should they opted for Regulations instead, more strength could have been given on the EU and less on the states. This could probably lead the EU to provide for its net of bodies for control of immigration.

However, this brings us to a conclusion that issues of immigration still lie on the Member State mechanisms, which, although have to follow the EU legislation. The same applies to the issues of acquiring the EU citizenship, which lies on Member States (Čošabić, 2013), who having made their own legislation which differs from state to state, still keep the final say on the import of new EU citizens.

5 References

- Austrian Foreign Ministry information <http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html>, accessed on 20 August 2013
- Austrian Foreign Ministry information <http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html>, accessed on 21 August 2013
- Austrian Foreign Ministry information <http://www.bmeia.gv.at/en/embassy/pretoria/practical-advice/travelling-to-austria/residence-permit.html> accessed on 19 August 2013
- Blanpain R. 2010. *European Labor Law*. London: Kluwer Law International.
- Corry D. 1996. *Economics and European Union Migration Policy*. London: Institute for Public Policy Research.
- Council Directive 2003/86/EC
- Council Directive 2009/50/EC
- Court of Justice of the European Union, Chakroun Rhimou v Minister van Buitenlandse Zaken Case, 43, 44, 45, Case C-578/08
- Čošabić J. 2013. Legal Nature of the European Union Citizenship, Banja Luka College *Aktuelnosti* No. 21, 2013 <http://aktuelnosti.blc.edu.ba/wp-content/uploads/2013/05/21.pdf> .
- Diamond A., Countouris N., Lianos I. 2012. *The European Union After the Treaty of Lisbon*. London: Cambridge University Press.
- Directive 2004/38/EC
- Directive 2011/98/EU
- EU Blue Card Network, <http://www.apply.eu/> accessed on 18 August 2013

EU Charter of Fundamental Rights

European Commission, Green Paper on the right to family reunification of third-country nationals living in the European Union (Directive 2003/86/EC)

European Court of Human Rights, judgment of Butt v. Norway of 4 December 2012,

European Court of Human Rights, judgment of Nunez v. Norway, of 28 June 2011,

<http://ec.europa.eu/immigration/tab1.do?subSec=29&language=7> accessed on 22 August 2013

http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/living_and_working_in_the_internal_market/114573_en.htm

<http://www.bluecard-eu.de/eu-blue-card-germany/> accessed on 23 August 2013

http://www.eubluecard.nl/comparison/hsm_program accessed on 21 August 2013

<http://www.faegrebd.com/20329> accessed on 24 August 2013

<http://www.faegrebd.com/20329> accessed on 25 August 2013

http://www.migri.fi/working_in_finland/an_employee_and_work/eu_blue_card The Finnish Immigration Service accessed on 24 August 2013

<http://www.workpermit.com/news/2011-11-02/europe/eu-blue-card-update.htm> accessed on 12 August 2013

<http://www.workpermit.com/news/2012-07-11/europe/germany-to-begin-accepting-eu-blue-card-applications.htm>

International Labor Organization ISCO, <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco88/major.htm> accessed on 24 August 2013

Papagianni G. 2006. Institutional and Policy Dynamics of Eu Migration Law. Marinus: Nijhoff Publishers.

Pascouau Y. and McLoughlin S. 2012. *Eu Single Permit Directive: a small step forward in EU migration policy*. http://www.epc.eu/documents/uploads/pub_1398_eu_single_permit_directive.pdf

Peers S., Guild E., Groenendijk D., Moreno-Lax V. 2012. EU Immigration and Asylum Law (Text and Commentary). Marinus: Nijhoff Publishers.

Press releases database http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-167_en.htm accessed on 25 August 2013

Protocol No. 4 to the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms

Romania Immigration Bulletin <http://www.moveoneinc.com/blog/immigration/enromania-immigration-bulletin-eu-blue-card-issuance-start-2012/> accessed on 25 August 2013

Treaty on the Functioning of the European Union.

КРИМИНАЛИТЕТ И КОРУПЦИЈА

Crime And Corruption

Бранка М. Павловић

Универзитет за пословни инжењеринг и менаџмент Бања Лука, Правни факултет

Улица Мајке Југовића број 44, Бања Лука

Број телефона: 065 911 308; E-mail адреса: bsavanovicmg@gmail.com

Сажетак

У раду се посвећује пажња начину реаговања државе на криминалитет и корупцију, у оквиру савремених кривичноправних система и криминалне политике. Криминалитет подразумева укупност свих злочина у одређеном времену и простору, што значи да је криминалитет масовна појава. То су понашања која угрожавају или поврјеђују најзначајније друштвене вриједности, па са правног становишта кажемо да су то понашања која су предвиђена кривичним законима држава и за која су прописане санкције, а са социолошког аспекта, криминалитет је понашање одређеног лица или групе, а која понашања остали чланови друштвене заједнице осуђују. Уколико је сиромаштво значајније изражено у некој средини, то ће недвосмислено утицати на чињење појединих кривичних дјела. С друге стране, поједина кривична дјела „резервисана“ су искључиво за припаднике имућних слојева. Оно што отежава одређивање богатства и криминала, јесте постојање „тамног појаса криминалитета“. Оваква кривична дјела тешко се откривају, а још теже истражују и кажњавају. За разлику од криминалитета, корупција спада у појмове којима је тешко одредити садржај, с обзиром да се њено значење мијења у различитом временском контексту. Корупција је одраз кварења моралних вриједности једног друштва, а њена суштина није у количини новца коју прима корумпирани службеник, већ у моралној штети која државу чини несигурном, поводљивом, и на крају – нелегитимном. Она представља један недостатак у друштву, одсуство друштвених норми које су неопходне за нормално функционисање једне државе и друштва.

Кључне ријечи: криминалитет, корупција, кривично дјело, службено лице, одговорно лице.

Summary

This paper pays attention to the way of the state responses to crime and corruption, in the modern systems of criminal justice and criminal policy. Crime involves the totality of all crimes in a particular time and space, which means that the crime is a mass phenomenon. These are behaviors that threaten or violate the most important social values, and from a legal point of view we say that behaviors are anticipated by the Criminal Laws of the States and for which are regulated the sanctions, and from a sociological point of view, the crime is the behavior of certain person or group, and the other members of the community condemned that behaviors. If poverty significantly expresses in any area, it will undoubtedly affect on committing of certain crimes. On the other hand, certain criminal acts are "reserved" exclusively for members of the propertied classes. What makes it difficult to determine wealth and crime, is the existence of "dark belt of crime". Such criminal acts hardly detect and even harder investigate and prosecute. Unlike crime, corruption is one of the concepts that are difficult to specify the content, given its meaning changes in different time context. Corruption is a reflection of the deterioration of the moral values of a society, and its essence is not in the amount of money received by corrupt official, but in the moral damage that makes the country unsafe, impressionable, and

finally - illegitimate. It represents a flaw in a society, the absence of social norms that are necessary for the normal functioning of a state and society.

Keywords: crime, corruption, criminal act, the officer, responsible person.

1 Увод

Ријеч криминалитет потиче од латинске ријечи кримен (crimen), што значи злочин. Криминал је типичан примјер девијације у друштву, и истовремено заједнички назив за понашање појединаца или групе, а којим понашањем се крше позитивно – правне друштвене норме. Таква понашања праћена су санкцијама које прописује кривично законодавство. Ни један континент, па ни држава у свијету није поштеђена ове појаве. Скуп индивидуалних појава – масовна појава, која има друштвени карактер с обзиром на распрострањеност у простору и времену.

Криминалитет је универзална појава која је својствена свим друштвима и која не познаје границе. Постоји уже и шире одређење појма криминалитета. Према ужем схватању, криминалитет чине само радње које представљају кривично дјело. Према ширем схватању, у појму криминалитета обухваћене су све противправне кажњиве радње, дакле, поред кривичних дјела, криминалитет обухвата и прекршаје и преступе. Међутим, дефинисању криминалитета непоходно је прићи свеобухватно, не посматрати само дјело, већ проучавати и учиниоца, друштвене узроке, услове и његове посљедице. Криминал као такав, можемо да посматрамо са више аспеката. Са правног становишта, најзначајнија су његова три аспекта: формални аспект, материјални аспект и друштвена санкција као реакција на криминално понашање појединаца или групе.

Формални криминал који се најчешће огледа у кривичном дјелу као продукту криминогеног понашања, јесте људска активност. Кривично дјело може да изврши само човјек. Материјални аспект кривичног дјела, односно садржај кривичног дјела као исход криминогеног поступања, испољава се кроз угрожавање друштвених и друштвено заштићених добара и вриједности. И као трећи аспект, појављује се друштвена реакција на криминогено понашање, која има за циљ сузбијање вршења криминалних радњи, као и превенцију од будућег вршења таквих радњи, а путем изрицања кривичних санкција прописаних од стране позитивног законодавства одређене државе.

Када говоримо о садржају криминала, имовински криминал је један од најраширенијих видова криминала и састоји се у различитим начинима долажења до материјалних вриједности (новца, вриједносних папира, ствари, злата и других драгоцености). У правној и криминолошкој литератури издваја се привредни криминал, који се по својим крајњим циљевима не разликује суштински од имовинског криминала. Политички криминал је свако спољашње или унутрашње угрожавање стабилности неког поретка, односно функционисања државе, а са аспекта људских слобода и права, то су све активности којима се осујећују или угрожавају и злоупотребљавају људска права и слободе. Присутни су и саобраћајни, еколошки и електронски криминал.

Криминалитет има своје облике који су различити у различитим друштвеним уређењима, и како се мијењају друштвено – економски односи тако настају нови облици криминалитета и нестају стари. Појавним облицима криминалитета бави се криминална феноменологија која утврђује класификацију, проучава структуру, стање и кретање – динамику криминалног понашања. Тако говоримо о међународном криминалитету, криминалитету у одређеној држави, криминалитету у граду, криминалитету у општинама. Ако криминалитет посматрамо аналитички, у односу на одређено временско раздобље, можемо да установимо раст криминала на одређеном подручју, или његов пад. Сазнање о порасту криминалитета пружа нам повод, али и обавезу, да се истражи и анализира узрок пораста криминалитета, како би се исти отклонили и како би се спријечило његово дјеловање. Постоји одређена веза између криминалитета и услова живота појединих народа и етничких заједница, међусобна зависност начина живота, обичаја, традиције народа и деликвентног понашања. Одређени чиниоци националне карактеристике које се огледају у виду агресивног менталитета, заостале свијести, расног и вјерског фанатизма, као и расно оптерећених предрасуда у склопу са другим социјалним чиниоцима, могу утицати на деликвентно понашање. Стога, криминална политика је та која би требала, са теоријског аспекта, да проучи мјере и предлаже,

доноси и усмјерава активности друштва на проблемима спречавања и сузбијања криминалитета, а затим њена практична примјена да се огледа у кривичним законским одредбама, казненој политици, мјерама друштвене превенције код спречавања и репресије и сузбијања деликвентних појава.

2 Борба против организованог криминала

У оквиру наведене поставке криминала, као и његове експанзије током XX вијека, довело је до потребе полицијских органа широм свијета на међусобну сарадњу.

Први конгрес Међународне судке полиције одржан је у Монаку 1914. године. Међутим, како је I свјетски рат осујетио развијање Организације и реализацију идеје о међународној полицијској сарадњи, 1923. године у Бечу, одржан је Међународни полицијски конгрес означен као оснивачки скуп нове организације. Тада је и донијета Одлука о оснивању „Међународне комисије криминалистичке полиције“ - МККП (CIPIC). Како је 1933. године Организација подпала под утицај нацистичке Њемачке, до обнове чланства дошло је у Бриселу 1946. године, да би 1956. године у Бечу, био усвојен нови статут и Организација преименована у „Међународну организацију криминалистичке полиције“ – ИСПО, данас у свијету познатија као „ИНТЕРПОЛ“. Облици овакве сарадње примарно су усмјерени на размјени информација и стручног материјала, трагању за осумњиченим лицима, пружању услуга правосудним органима па све до сарадње која тражи размјену информација о криминалу као масовној појави.

Због постојања различитих кривичних политика, као и великог броја кривичних дјела који остају не откривени, од великог значаја је и Европска полицијска канцеларија – Европол, основана 1992. године (смјештена у Хагу), са циљем да пружи помоћ државама чланицама Уније да уже и дјелотворније сарађују у спречавању и борби против организованог међународног криминала.

Савремени развој друштва довео је до тога, да је борба против организованог криминала постала стратешки циљ свих држава. Организовани криминал тешко је открити, јер се он најчешће крије под плахтом легалног дјеловања, и сви државни органи обавезни су да се боре против ове друштвене девијације, а не само полицијски и правосудни органи. У ту сврху склопљене су многе међународне конвенције, а једна од најзначајнијих је Конвенција уједињених нација против транснационалног организованог криминала¹³³. Сврха ове конвенције јесте да се на ефикасан начин унаприједи сарадња у погледу спречавања и борбе против транснационалног организованог криминала. Тако је чланом 10. Конвенције прописано да ће свака држава потписница у складу са својим правним начелима усвојити неопходне мјере којима би се установила одговорност правних лица у учествовању у тешким кривичним дјелима у које је умјешана организована криминална група; члан 18. говори о узајамној правној помоћи држава потписница у највећој могућој мјери, у истрагама, кривичном гоњењу и судском поступку; члан 19. усмјерен је на разматрање држава потписница о могућности закључивања билатералних или мултилатералних споразума или других аранжмана, на основу којих ће надлежне институције моћи да образују заједничке истражне органе који би се бавили предметом истраге, кривичног гоњења или судског поступка у једној или више држава¹³⁴. Конвенција је примарно усмјерена и на успостављање блиске међусобне сарадње држава потписница, у складу са својим правним и административним системима, а у циљу побољшања ефикасности акција органа унутрашњих послова у борби против кривичних дјела установљених Конвенцијом. Неопходно је да се израде национални пројекти и утврди и унаприједи постојећа пракса и политика везана за превенцију транснационалног организованог криминала. Са дјеловањем организованог криминала суочавају се, не само земље у транзицији, већ цјелокупна међународна заједница. Све државе требале би, у мјери у којој је то могуће и у складу са својим правним системом, усвојити законодавне, административне и друге дјелотворне мјере, како би се ојачао интегритет и спријечиле и

¹³³ Конвенција Уједињених нација против транснационалног организованог криминала, www.undp.ro/governance/Best%20Practice%20Manuals/docs/Serbia_UN

¹³⁴ Исто, стр. 9-14

откриле криминогене активности. Све државе треба да се труде да обезбједе, да се дискрециона правна овлашћења предвиђена домаћим законима, а која се односе на гоњење лица за кривична дјела, врше тако да се постигне што виши степен ефикасне примјене законских мјера у односу на таква дјела. У Босни и Херцеговини ратни сукоби и послјератни период допринјели су настајању многих облика организованог криминалитета. Сматрајући да организовани криминал представља озбиљну пријетњу по друштвени и економски развој, као и да његова превенција и сузбијање захтјева регионалну сарадњу, 26. септембра 2011. године, између Министарства унутрашњих послова Републике Српске и Министарства унутрашњих послова Републике Србије, потписан је Меморандум о јачању полицијске сарадње¹³⁵. Члан 2. Меморандума говори о сарадњи између страна потписница, која обухвата размјену искустава у примјени правних прописа, превенцији криминалитета и примјени метода, средстава и поступака из области криминалистичке технике, сарадњу у области организовања и спровођења полицијског образовања и обуке, као и сарадњу у области европских интеграција. Оно што је успјешност организованог криминала, огледа се, у првом реду, у високој профитабилности, гдје су укључени капитал и добит. Веза са тзв. здравом економијом, политичким и другим односима у савременом свијету, организациона и технолошка опремљеност и преимућство над органима и службама друштвене реакције, непосредна повезаност са интересима владајућих друштвених структура и институција државне и друге јавне власти и међународних економских и политичких кругова, повезаност са организованим криминалом унутар појединих држава, као и условљеност природом економских, социјалних, политичких и других подјела, те неједнакости и сукоба у савременом свијету, све су то темељи на којима цвјета организовани криминал. Један од битних услова настанка и постојања организованог криминалитета, јесте спрега организованог криминалитета са државом и њеним органима, која је превасходно усмјерена ка парламенту, влади, носиоцима локалних органа власти, али не према њима као цјелини, већ према појединцима који су носиоци одговарајућих овлашћења. Те везе остварују се на различитим нивоима власти, без обзира на то да ли ти органи активно сарађују или прећутно дозвољавају такву активност ових организација.⁴ Криминал ради против државе, али је истовремено и дио ње. Он је против банака, али и ради у банкама. Тако је и са црквом, и са читавим друштвом.

Те везе остварују се на различитим нивоима власти без обзира на то да ли ти органи активно сарађују или прећутно дозвољавају такву активност ових организација (Бошковић, Скакавац, 2009, стр.9). Кривично законодавство као цјелина, а тиме и кривично – процесно законодавство као његов неизоставни сегмент, је не само незаобилазан, већ и изузетно значајан инструмент супротстављања криминалитету. Као такво, оно је истовремено и један од кључних инструмената у остваривању циљева криминалне политике уопште, а то је супротстављање криминалитету (Стојановић, 1991).

Њихова веза је неупитна, и од адекватне примјене законске норме зависи и утицај кривичног законодавства на остваривање циљева криминалне политике. Стога кривичноправни прописи морају да одговарају савременим захтјевима борбе против криминалитета. Судови и јавна тужилаштва, као субјекти који примјењују кривичноправне прописе, не смију да одступају од примјене норме у мјери која одговара потребама борбе против криминалитета, јер би то довело до несклада између нормативног и стварног. Када је ријеч о ефикасности кривичног поступка, као изузетно значајног фактора превентивног дејства кривичног процесног законодавства, онда треба истаћи чињеницу да ова каузална повезаност посебно долази до изражаја код тешких облика криминалитета, који је неријетко пратећа појава транзиционог периода било које, па и наше државе¹³⁶.

Истовремено, да би се спријечила криминогена поступања, неопходна је и сарадња ИНТЕРПОЛА-а и ЕВРОПОЛ-а са полицијом регионалних земаља, чији би циљ требао да буде професионално и одговорно укључивање у борби против организованог криминала који представља

¹³⁵ Меморандум о јачању полицијске сарадње између Републике Србије и Републике Српске, <http://www.mup.vladars.net>

¹³⁶ Зборник „Криминалитет у транзицији: феноменологија, превенција и државна реакција“, Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд, 2007.

глобални и регионални ризик, јер организовани криминал је једна од основних пријетњи демократији и стабилности земље.

3 Корупција

Ријеч корупција потиче од латинске ријечи “corruptus“, што значи „уништити“ или „покварити“. Када сагледамо основно значење ријечи корупција, примјетићемо да корупцију не можемо дефинисати само са правног аспекта, већ се она мора односити и на друге области, као што су нпр. етика, језик итд. Међутим у пракси је овај појам сведен готово само на правну област. Корупција, као глобални феномен, практично постоји у сваком друштву, и изазива непосредне и посредне посљедице. Она је узрок непредвидивости у политичком одлучивању, разара управну и политичку културу, а предност пружа прорачуну личне користи појединаца или групе. Корупција је сложен феномен, и њено значење у принципу мијења се зависно од различитог временског друштвеног и политичког контекста. Вјероватно и не постоји друштвена појава која у већој мјери од корупције, на више мјеста и у више случајева, угрожава људска права. Истраживање узрока и механизма кршења људских права, од великог броја умирућих од глади или заразних болести у Африци, до ускраћивања адекватног образовања у локалној основној школи, често ће нас довести до корумпираних политичара, државних службеника, љекара, професора, наставника...Без обзира на стереотипе, корупција и њоме изазвана или мотивисана кршења људских права, нису својствена професијама, већ искључиво појединцима или организованим криминалним групама¹³⁷. Корупција је једна патолошка појава везана за владајућу политичку структуру, гдје је лични интерес стављен изнад општег интереса, супротно темељу на којем почивају носиоци политичких функција, односно заступање интереса друштвене и политичке заједнице. Она је један од узрока лошег функционисања државе и друштва, девијација правилног обављања јавне функције, као и кршења норми које су утемељене у држави и друштву. Примање новца и других погодности, патронажа, кориштење породичних критерија у одлучивању (непотизам), илегално кориштење јавног добра...све су то дјелатности којима се крше норме ради остваривања личне користи, ситуације у којима носилац повјерених му овлашћења, сматрајући свој положај извором прихода, жели увећати личну добит.

Корупција представља озбиљан политички и привредни проблем, посебно у земљама у развоју и земљама у транзицији. За свако друштво злоупотреба положаја је неприхватљива, и морално и законски. Незапосленост, ниска економска активност, високе цијене, неповјерење страних инвеститора, живе и расту у великој мјери на заједничкој храни – корупцији. Уз неминовно морално и етичко питање које се с правом поставља, корупција је пар екселанс и економско питање. Преко ноћи се стварају богатства и наглашавају социјалне неједнакости у друштву које нису посљедица способности, већ корупције. Корупција паралише развојне потенцијале друштва, јер дестимулише иновације и трошковну ефикасност. Она омогућава пословни успјех без раста квалитета и ефикасности, а тиме се, у крајњој инстанци, потрошачи осуђују да плаћају више, а добијају мање. Међутим, оно што је спорно јесте секундарна ефикасност правног система једне државе. На тај начин корупција се уноси као елемент система, и такво понашање имплицира недјелотворност функционисања правне државе. Посљедице које корупција изазива великих су размјера, и она представља немогућност нормалног функционисања међународних економских односа. Многе владе подстичу корупцију директно, тако што одобравају пореске олакшице у неким извозним пословима, па се каже да пословни људи не могу другачије да опстану него да плате мито или „рекет“ да би „остали у послу“. Тако долазимо до закључка да је мито постало дио цијене пословања, и зато би економска стратегија требала да иде у правцу изједначавања услова тржишне конкурентности, дакле елиминисање корупције. То би требало да буде спасоносна стратегија подржана од стране владе, локалног и свјетског јавног мњења. И ово је један од оквира у којима би требало да се одвија борба против корупције на међународном нивоу.

¹³⁷Корупција и људска права: успостављање везе, Фонд за отворено друштво, Београд, 2010.

У земљама у транзицији, међу којима је и Босна и Херцеговина, тема корупције заузима једно од првих мјеста на листи основних проблема у друштву. Нејаке институције узрокују спору примјену постојећих законодавних рјешења, и тако остављају простор анархији и системској корупцији, а недостатак политичке воље подупире овакве ставове, и истовремено подрива приступ борби против корупције.

Политичка корупција могла би се дефинисати као облик злоупотребе овлашћења, а ради личне или заједничке користи у јавном или приватном сектору. Могло би се говорити о неоколонијалном освајању од великих колонијалних сила да најпогоднијим и најјефтинијим средствима остваре циљ. Овај облик корупције појављује се у свим сферама живота, од званичних институција, преко политике, па све до привреде. Корумпирано је свако оно лице које има одређена овлашћења да штити општи интерес, а ради личне или групне користи иста занемарује. Корумпиран је и сваки грађанин који пристаје на примање мита који му се нуди, као и на понуду мита. Због свега наведеног, успјешна борба против корупције захтјева активно учешће грађана у неколико нивоа, а прије свега развијање високе свијести код других и код себе о штетности корупције, не прихватање понуде да се учествује у корупцији и сарађивање са надлежним институцијама и органима.

Данас је тема корупције избила у први план. Зашто данас и зашто сада? Тражи се осуда њених ефеката на друштво и привреду, тражи се морална осуда, али и предузимање активних мјера њеног сузбијања. Могли бисмо рећи да борба против корупције данас није питање морала, већ више прилагођавање регулативама развијених западних земаља.

Нарочито у последњих неколико година, на сцену је ступила политичка акција сузбијања корупције на разним нивоима. Међународне организације, поједине владе, међународне невладине организације, одређени појединци, иницирали су израду докумената и конкретну акцију за сузбијање корупције. У низу аката, Уједињени народи усвојили су Резолуцију против корупције и мита¹³⁸ којом се позивају све земље и субјекти међународног права да се уједине у борби против корупције. Подржава се доношење етичких кодекса понашања за предузетнике и предузећа, као и за јавне службенике и функционере, те прибављање, кориштење и доказивање података уз помоћ полицијске и истражне обраде.

Универзална декларација о људским правима не помиње корупцију директно као појаву која угрожава људска права. Она постаје предмет међународних скупова знатно после људских права, да би Конвенција Уједињених нација против корупције¹³⁹ била усвојена тек 2003. године. У преамбули Конвенције истакнуте су одређене констатације држава уговорница Конвенције о забринутости због озбиљности и пријетњи које корупција представља за стабилност и безбједност друштва, подривајући институције и вриједности демократије, етичке вриједности и правду, те угрожавајући одрживи развој и владавину права. Забринуте су, такође, због повезаности корупције и других облика криминала, посебно организованог криминала и привредног криминала, укључујући и прање новца. Државе чланице Конвенције, убјеђене су да корупција није више локална ствар, већ транснационална појава која погађа сва друштва и привреде, што чини међународну сарадњу на њеном спречавању и сузбијању неопходном, те да је потребан свеобухватни и мултидисциплинарни приступ за успјешно спречавање и борбу против корупције. Тако су истакнути циљеви ове конвенције, унапређивање и јачање мјера за ефикасније и успјешније спречавање и борбу против корупције, да се унаприједи, олакша и подржи сарадња и техничка помоћ у спречавању и борби против корупције, те унапређивање интегритета, одговорности и доброг управљања јавним пословима и јавном имовином. У складу са Конвенцијом Уједињених нација против корупције, у домаћем праву као кривична дјела морају бити дефинисана следећа понашања: подмићивање домаћих јавних функционера, подмићивање страних јавних функционера и службеника међународних организација, проневјера, неоправдано стицање користи или друга неоправдана

¹³⁸ United Nations Resolution Against Corruption and Bribery, 51/191

¹³⁹

Конвенција

Уједињених

нација

против

корупције,

<http://www.bhhchr.org/Dokumenti/Konvencija%20Ujedinjenih%20nacija%20protiv%20korupcije.pdf>

употреба имовине од стране јавних функционера, нелегално интервенисање, злоупотреба положаја, нелегално стицање богатства, подмићивање у приватном сектору, проневијера у приватном сектору, прање имовинске користи стечене кривичним дјелом, прикривање и ометање судства.

Од кривичних дјела садржаних у Кривичном закону Републике Српске¹⁴⁰, под корупциона кривична дјела могу се подвести следећа: Подмићивање при изборима или гласању; Утаја; Превара; Изнуда; Уцјена; Прикривање; Стварање монополистичког положаја на тржишту; Злоупотреба овлашћења у привреди; Неовлашћено примање поклона или дарова; Неовлашћено давање поклона или дарова; Прање новца; Злоупотребе службеног положаја или овлашћења; Проневијера; Превара у служби; Примање мита и Давање мита. Народна скупштина Републике Српске, усвојила је 2010. године и Закон о одузимању имовине стечене извршењем кривичног дјела¹⁴¹, који усваја концепт привременог и трајног одузимања имовине стечене кривичним дјелом. Државе чланице Савјета Европе и друге државе потписнице, усвојиле су Кривичноправну конвенцију о корупцији¹⁴², 27.01.1999. године. Државе уговорнице убјеђене су о неопходности спровођења опште казнене политике, као приоритетног задатка за заштиту друштва од корупције, укључујући и усвајање одговарајућих закона и превентивних мјера. Корупција угрожава принцип правне државе, демократију и људска права, подрива поштење и социјалну правду. Државе чланице увјерене су, да је за ефикасну борбу против корупције неопходна обимнија, бржа и добро организована међународна сарадња по кривичним питањима. Државе захтјевају усвијење Конвенције кривичног права, која би омогућила координирану инкриминацију кривичних дјела корупције, унаприједила сарадњу у гоњењу таквих кривичних дјела, као и ефикасан допунски механизам за њихово детаљније претресање и која би на равноправној основи била на располагању државама чланицама и нечланицама.

Кроз заједничке напоре и уједињени глас, борба против корупције у нашој држави треба да постане систематична, одржива и с трајним резултатима. Намјера треба да буде и успостављање партнерских односа са медијима, чија потпора је неопходна. Држава и цивилно друштво морају бити партнери у борби против корупције, али коначно, ова борба ће зависити и о спремности грађана ове државе да не прихвате корупцију као нешто „нормално“, чак ни у оним појавним традицијским облицима.

4 Закључак

За успјешну борбу против организованог криминала и корупције, поред осталих фактора, неопходно је развијати криминалистичко-обавјештајну мрежу у свим националним системима безбједности. Неопходно је институционализовати координирајуће тијело, које би било кадровски, технички и материјално опремљено, како ради координације између државних органа на националном нивоу, тако и ради координације на међународном плану. Способност цивилног становништва да се истовремено ухвати у коштац са проблемима везаним за криминал и корупцију, у крајњој инстанци биће одређена тиме колико власти поштују и испуњавају своје обавезе да створе окружење за тако нешто. Заснивање антикорупцијских политика на људским правима је потез који гарантује да ће се мјере које из њега произилазе бавити узроцима криминала и корупције, који спречавају остваривање људских права сваког појединца.

Међутим, јасно је да организовани криминалитет и корупција остају изазов! И поред бројних политичких закључака, законских реформи за унапријеђење јавне управе, истраживања показују да ове двије појаве и даље цвјетају. Јавност је песимистичнија него раније када је у питању вјероватноћа

¹⁴⁰ Кривични закон Републике Српске („Службени гласник Републике Српске“, бр. 49/03, 108/04, 37/06, 70/06, 68/07 и 73/10)

¹⁴¹ Закон о одузимању имовине стечене извршењем кривичног дјела („Службени гласник Републике Српске“, број 12/10)

¹⁴² Кривичноправна Конвенција о корупцији, <http://www.ohr.int/ohr-dept/afd/int-ref-ef/coe-crim-lcc/default.asp?content>

да криминал и корупција буду елиминисани. Сузбијање ова два зла за човјечанство, представља велики колективни напор различитих сектора у друштву, који треба да наступају у координацији.

Данас можемо да кажемо да у нашој земљи постоје механизми за борбу против криминала и корупције, али од политичке воље зависи колико ћемо успеха имати у тој борби која је дуготрајан процес.

5 Литература

Бошковић, М., Скакавац, З. 2009. Организовани криминалитет – карактеристике и појавни облици. Нови Сад: Факултет за пословне и правне студије.

Закон о одузимању имовине стечене изцршењем кривичног дјела. Службени гласник Републике Српске“, број 12/10.

Институт за криминолошка и социолошка истраживања. 2007. Зборник Криминалитет у транзицији: феноменологија, превенција и државна реакција.

Конвенција Уједињених нација против корупције, <http://www.bhhchr.org/Dokumenti/Konvencija%20Ujedinjenih%20nacija%20protiv%20korupcije.pdf>

Конвенција Уједињених нација против транснационалног криминала, www.undp.ro/governance/Best%20Practice%20Manuals/docs/Serbia_UN

Корупција и људска права: успостављање везе, Фонд за отворено друштво, Београд, 2010.

Кривични закон Републике Српске („Службени гласник Републике Српске“, бр. 49/03, 108/04, 37/06, 70/06, 68/07 и 73/10)

Кривичноправна конвенција о корупцији, http://www.ohr.int/ohr-dept/afd/int-ref-ef/coe-crim-lcc/default.asp?content_id=5257-

Меморандум о јачању полицијске сарадње између Републике Србије и Републике Српске, <http://www.mup.vladars.net>

United Nations Resolution Against Corruption and Bribery, 51/191

Стојановић З. 1991. Политика сузбијања криминалитета. Нови Сад.

Универзална декларација о људским правима, http://www.ombudsman.co.me/docs/izvjestaji/deklaracija_o_ljudskim_pravima.pdf

PRESTANAK UGOVORA O ZAKUPU POSLOVNIH PROSTORIJA

Termination Of The Contract Of The Office Space Lease

Jovana Pušac

Pravni fakultet Univerziteta u Banjaluci
Bulevar vojvode Stepe Stepanović 77, Banja Luka, Republika Srpska, BiH
+ 387 65 692 377; + 387 51 318 606; jovana.pusac@gmail.com

Sažetak

Predmet ovog rada jeste analiza specijalnih načina putem kojih prestaje ugovor o zakupu poslovnih prostorija u pravnom sistemu Republike Srpske. Kako je reč o posebnoj vrsti zakupa za koji važi posebni propis, Zakon o zakupu poslovnih zgrada i prostorija koji datira iz perioda bivše SR BiH, uz supsidijarnu primenu Zakona o obligacionim odnosima, tako se i prestanak ovog obligacionog odnosa odlikuje elementima koji su *differentia specifica* u odnosu na prestanak zakupa u opštem smislu. Imajući u vidu kako ovu činjenicu, tako i specifična rešenja konkretnog pravnog sistema u odnosu na susedne zemlje, autor je nastojao da, naročito, komparativnom analizom, te osvrtnom na aktuelnu sudsku praksu, rasvetli ovo pravno pitanje. Pri tome je posebna pažnja posvećena pravnim „žarištima“, tj. onim pitanjima koja u sudskoj praksi izazivaju najviše dilema.

Ključne reči: zakup, poslovne prostorije, prestanak ugovora

JEL klasifikacija: K12

Summary

The subject of this paper is analysis of the special ways in which terminate the office space lease in the legal system of the Republic of Srpska. Since this is a special type of lease that applies special act, Law on the Lease of business buildings and premises which dates from the period of the former Socialist Republic of Bosnia and Herzegovina, with the subsidiary implementation of the Law of Obligations, so and the termination of this contractual relationship is characterized by elements which are *differentia specifica* in relation to the desuetude of the lease in general. Bearing in mind that this fact and the specific solution of a observed legal system in relation to neighboring countries, the author has endeavored, in particular, by comparative analysis and review of current judicial practice, to illuminate on this law issue. In addition, special attention was paid to the legal "focus", i.e. those issues in the domain of the problem, which in the case law cause most dilemmas.

Keywords: lease, business premises, contract termination.

1 Uvod

Ugovor o zakupu poslovnih prostorija je kontrakt kojim se zakupodavac obavezuje da preda zakupcu određene poslovne prostorije na upotrebu, a ovaj se obavezuje da mu za to plaća određenu zakupninu i da, po prestanku ugovora, vrati predmet zakupa zakupodavcu¹⁴³. Reč je o obligacionom odnosu¹⁴⁴ koji se odlikuje

¹⁴³ Definicija je izvedena analogno odredbi člana 567. stav 1. Zakona o obligacionim odnosima („Sl. list SFRJ“, br. 29/78, 39/85, 45/89, 57/89 i „Sl. glasnik Republike Srpske“, br. 17/93, 3/96, 39/03, 74/04, dalje: ZOO). Napominjemo da je u Republici Srpskoj izvršena tzv. čista recepcija obligacionog prava koja se sastojala u gotovo potpunom preuzimanju Zakona o obligacionim odnosima SFRJ (istorijsko-pravna recepcija), te Zakona o obligacionim odnosima SRJ (uporedno-pravna recepcija) u zakonodavni sistem Republike Srpske. Usled toga, razlike između teksta Zakona o obligacionim odnosima Republike Srbije ("Sl. list SFRJ", br. 29/78, 39/85, 45/89 - odluka USJ i 57/89, "Sl. list SRJ", br. 31/93 i "Sl. list SCG", br. 1/2003 - Ustavna povelja, dalje: ZOO Srbije) i Zakona o obligacionim odnosima

nizom specifičnosti usled čega je i uređen posebnim propisom, Zakonom o zakupu poslovnih zgrada i prostorija¹⁴⁵, uz koji se supletivno, kao propis *lex generalis*, primenjuje Zakon o obligacionim odnosima¹⁴⁶.

Za razliku od zakupa u klasičnom smislu koji je neformalan, nastanak ugovora o zakupu poslovnih prostorija u pravu Republike Srpske uslovljen je pismenom, a u slučaju upisa prava zakupa u javne knjige, i notarskom formom (forma *ad solemnitatem*), više v. (Pušac, 2013, str. 153). Dakle, po sredi je interesantan i veoma učestao obligacioni odnos s neretkim nedoumicama u sudskoj praksi s obzirom na elemente koji ga čine odnosom *differentia specifica* naspram zakupa u klasičnom smislu. Upravo će iz tih razloga, ta posebna obeležja koja tangiraju pitanje prestanka zakupa poslovnih prostorija, biti okosnica ovog rada. Analizom će, pri tom, biti obuvačen i uporednopravni pregled relevantne pravne regulative država u okruženju, i to Republike Srbije¹⁴⁷, Republike Crne Gore¹⁴⁸ i Republike Hrvatske¹⁴⁹.

2 O prestanku ugovora uopšte

Pod prestankom ugovora podrazumevamo prestanak obligacionopravnog dejstva prava i obaveza koje je taj ugovor stvorio. Istina, zakon ne govori o prestanku ugovora, već samo o prestanku obaveza (članovi 295. do 394. ZOO),¹⁵⁰ no, treba imati u vidu da se pod nomotehničkim pojmom „obaveze“ podrazumevaju obligacije uopšte. Čak i ako bismo doslovce shvatili ovaj pojam, morali bismo imati u vidu da su prava i obaveze iz obligacije neraskidivo vezani i uzajamno uslovljeni (ono što predstavlja obavezu iz obligacije za jednog

Republike Srpske su neznatne (članovi odredaba se po numeraciji apsolutno podudaraju) i ne tangiraju predmet našeg rada.

¹⁴⁴ Istina, u pravnoj teoriji još uvek ne postoji jedinstven stav o tome da li je priroda zakupa obligacionopravna ili stvarnopravna. No, ta se kolebanja doktrine svakako ne tiču ugovora o zakupu u celosti, već samo jednog njegovog elementa – zakupčevog prava posle izvršene predaje. S obzirom da ugovor o zakupu rađa uzajamna prava i obaveze za ugovorne strane, te da su ta prava i obaveze nesumnjivo obligacionopravnog karaktera, jasno je zbog čega se ovaj kontrakt i pravna dejstva koja on proizvodi izučavaju u obligacionom pravu. Međutim, najvažnije i osnovno pravo koje zakupac stiče posle predaje stvari, nema obligacionopravnu prirodu. Nakon predaje, zakupac stiče pravo korišćenja, odnosno, neposrednu faktičku i, eventualno, pravnu vlast na zakupljenoj stvari. Upravo je to ono obeležje po čemu se zakupčevo pravo približava stvarnim pravima, te zbog toga predstavlja predmet interesovanja stvarnog prava. Opširnije v. (Orlić, str. 511-514).

¹⁴⁵ Zakon o zakupu poslovnih zgrada i prostorija („Sl. list BiH“, broj 33/77, 12/87, 30/90 i 7/92, dalje: ZZPZP) se u Republici Srpskoj primenjuje na osnovu odredbe člana 12. Ustavnog zakona za provođenje Ustava Republike Srpske („Sl. glasnik RS“ broj 21/92 – prečišćeni tekst), kao i na osnovu odredbe člana 568. ZOO.

¹⁴⁶ Istina, odredbom člana 568. ZOO propisano je da se odredbe glave XI ZOO neće primenjivati na zakupe uređene posebnim propisima. No, čini nam se da je ovu regulu valjalo preciznije formulisati budući da se ona, ovakva kakva jeste, *stricto iure*, odnosi samo na one zakupe koji su u potpunosti regulisani posebnim propisom, dok će u ostalim slučajevima nužno doći do supletivne primene opštih obligacionih pravila, ali i onih posebnih iz ugovora o zakupu. Sem toga, radi se o koliziji ove i odredbe člana 23. ZOO koja reguliše princip *lex specialis derogat legi generali*, te bi normativno preciznija odredba člana 568. ZOO, po našem mišljenju, trebalo da glasi: „Na zakup uređen posebnim propisima primenjuju se odredbe ove glave u pitanjima koja nisu uređena tim propisima”.

¹⁴⁷ U Srbiji se u ovoj materiji primenjuje Zakon o obligacionim odnosima, jer je posebni propis kojim je ista bila uređena, Zakon o poslovnim prostorijama ("Službeni glasnik Republike Srbije," br. 11/92), stavljen van snage. U tom smislu je i presuda Višeg privrednog suda u Beogradu, Pž. 1142/95 od 22.03.1995. godine: "Prestankom važenja Zakona o poslovnim prostorijama ("Službeni glasnik RS" br. 11/92) primenjuju se na zakupne odnose odredbe Zakona o obligacionim odnosima", Zbirka aktuelne sudske prakse, Poslovni biro, 2013, Beograd, str. 593., odluka br. 1405.

¹⁴⁸ U Crnoj Gori je novim Zakon o obligacionim odnosima Crne Gore, i to, odredbama članova od 637. do 656. Zakona, posebno normirana oblast zakupa poslovnog prostora („Službeni list Crne gore“, br. 47/08, dalje: ZOO CG).

¹⁴⁹ U Hrvatskoj je nedavno usvojen Zakon o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora („Narodne novine,“ br. 125/11, dalje: ZZKPP Hrvatske). U Federaciji Bosne i Hercegovine u ovoj materiji važi isti propis kao i u Republici Srpskoj, i to Zakon o zakupu poslovnih zgrada i prostorija ("Službeni list SR BiH", br. 33/77, 12/87, 30/90, kao i "Službeni list R BiH", br. 3/93 i 13/94), koji se, kao federalni zakon, primenjuje na osnovu člana IX.5. Ustava Federacije Bosne i Hercegovine.

¹⁵⁰ Stoga se prestanak ugovora javlja kao teorijska konstrukcija sa izvanrednim praktičnim značajem.

subjekta istovremeno čini pravo za drugog subjekta i obrnuto), te da će prestanak obaveza, neminovno dovesti i do prestanka prava iz obligacije. Kada je jednom nastala, obligacija ima za cilj da se realizuje, odnosno da dođe do njenog ispunjenja. Rečju, obligaciji nije svrha da nastane i da kao takva ostane, tj. da večno traje. Zbog toga se često kaže da „obligaciono pravo nosi u sebi klicu svoje smrti: ono se gasi kad sa ispunjenjem postigne svoj cilj (Radbruch, 1998:147)“. No, ovde nije reč o prestanku obligacija uopšte, već o prestanku ugovora kao „najvažnijeg izvora obligacija (Kapor, 1983:16)“.

Naime, obligacioni ugovori mogu prestati na razne načine koje, načelno, možemo podeliti u dve grupe: opšti načini prestanka koji su karakteristični za sve ugovorne obligacije i specijalni načini prestanka koji su tipični samo za pojedine vrste ugovora, više v. (Salma, 2009, str. 393)¹⁵¹.

Možemo govoriti o sledećim opštim načinima prestanka ugovora:

- prestanak ugovora ispunjenjem (osnovni, idealni način prestanka ugovora) ili bez ispunjenja (kompenzacijom, novacijom, oprostom duga, otkazom, smrću ugovornih strana kod obligacija *intuitu personae*, sjedinjenjem, propašću individualno određene stvari, zastarelošću potraživanja, protekom roka kod fiksnih ugovora),
- prestanak ugovora usled nemogućnosti ispunjenja,
- prestanak ugovora usled raskida,
- prestanak ugovora utvrđivanjem ništavosti, i
- prestanak ugovora poništenjem, tj. usled rušljivosti, više (Morait, 2010, str. 237).

Ovde će biti reči o specijalnim načinima prestanka ugovora, i to ugovora o zakupu poslovnih prostorija. To ne znači da i kod ovde, pored specijalnih, ne dolaze u obzir i opšti načini prestanka koji važe za sve ugovorne obligacije, ali oni neće biti predmet razmatranja, jer bi to svakako premašilo naše napore i tematsku odrednicu rada.

3 Načini prestanka ugovora o zakupu poslovnih prostorija

Ako bismo pokušali da sumiramo vidove na koje ugovor o zakupu poslovnih prostorija prestaje, primetili bismo da taj prestanak može biti: 1) istekom ugovorenog vremena, 2) na osnovu otkaza, 3) na osnovu sporazuma, 4) na osnovu odustanka, 5) smrću zakupodavca, odnosno zakupca ako je tako ugovoreno, 6) propašću predmeta zakupa usled više sile, te 7) usled ostalih, zakonom propisanih, razloga (eksproprijacija, opasna svojstva predmeta zakupa). U nastavku rada, svakom od pomenutih osnova oslobađanja od ugovornih obaveza biće posvećena posebna pažnja.

3.1 Prestanak istekom ugovorenog vremena

Poći ćemo, najpre, od činjenice da je vreme trajanja zakupa bitan elemenat ugovora s obzirom da se zakupac obavezuje da poslovne prostorije, posle određenog vremena, vrati zakupodavcu¹⁵². Ugovorne strane su, prema tome, obavezne da se sporazumeju o vremenskom ograničenju zakupa bilo tako što će na izričit način, kalendarskim računanjem vremena, odrediti da će ugovor trajati određeno vreme s naznačenjem tog vremena, bilo tako što će stipulisati da ugovor zaključuju na neodređeno vreme¹⁵³.

¹⁵¹ Za razliku od našeg prava, englesko pravo, na primer, ne poznaje ove načine prestanka ugovora, već su oni svi obuhvaćeni pojmom ispunjenja ugovornih obaveza (Gunter, 2004, 312-319) i (Ewan, 2007, 215).

¹⁵² Istina, iz zakonske definicije ugovora o zakupu (član 567. stav 1. ZOO), koju *mutatis mutandis*, primenjujemo i na ovu vrstu zakupa, vreme trajanja nije predviđeno kao bitan elemenat. No, ako imamo u vidu činjenicu da je po sredi ugovor čije se obaveze prostiru na određeni vremenski period, te naročito, njegov, zakonom propisan obavezni sadržaj (obavezno naznačenje trajanja ugovora), možemo zaključiti da ovaj sastojak ugovora ipak ima kvalifikativ bitnog elementa. Više o tome v. (Perović, 1986, str. 672), i (Babić, 2006, str. 141).

¹⁵³ „Prema aktuelnoj praksi, ugovor o zakupu zaključen na preterano dugo određeno vreme, na primer na 99 godina, kada se to protivi njegovoj pravnoj prirodi ograničenog trajanja, ima se smatrati kao ugovor na neodređeno vreme, ako iz ugovora ili zakona ne sledi šta drugo.“ (Kozar, 1996:471).

Ugovor o zakupu poslovnih prostorija koji je zaključen na određeno vreme prestaje istekom vremena na koje je zaključen (član 32. stav 1. ZZPZP) i to, onog dana koji su ugovorne strane odredile¹⁵⁴. Reč je o prestanku obligacionog odnosa *ex lege* pa bi eventualna sudska odluka imala samo deklarativno dejstvo¹⁵⁵.

U slučaju da zakupac odbija da, po isteku ugovorenog vremena, poslovne prostorije isprazni i preda, zakupodavac može tužbom kod nadležnog suda¹⁵⁶ tražiti njihovu predaju, pri čemu će se spor po takvoj tužbi smatrati hitnim (član 32. stav 2. ZZPZP)¹⁵⁷. U praksi se najčešće i dešava situacija u kojoj zakupac odbija dobrovoljnu predaju poslovnih prostorija po isteku ugovorenog vremena, pa je sasvim opravdano što zakupodavcu u takvom slučaju pripada pravo na naknadu štete koju trpi zbog toga što je, s jedne strane, onemogućen u korišćenju sopstvene stvari, a s druge, zbog toga što je sprečen da poslovne prostorije izda drugom licu u zakup pod povoljnijim uslovima.

Pošto zakupac u tom slučaju ima položaj neosnovano obogaćenog (nalazi se u posedu tuđe stvari bez pravnog osnova, tj. bez ugovora o zakupu), on će biti dužan da zakupodavcu vrati plodove (tj. zakupninu) i plati zatezne kamate, i to od dana kada je, prema ugovoru, bio obavezan da preda ispražnjene poslovne prostorije pa sve do konačne predaje istih (analogna primena odredbe člana 210. stav 1. ZOO u vezi sa članom 214. ZOO)¹⁵⁸. Pri tom će sud visinu zakupnine utvrditi prema iznosu koju bi zakupodavac osnovano mogao da očekuje prema redovnom toku stvari da mu je predmet zakupa vraćen u ugovorenom roku. U tom smislu se izjašnjava i sudska praksa¹⁵⁹.

3.1.1 Prećutno obnavljanje ugovora

U slučaju kada je ugovor o zakupu poslovnih prostorija zaključen na određeno vreme i to vreme istekne, a ugovornici se i dalje ponašaju kao zakupac i zakupodavac, odnosno kada zakupac nastavi da koristi poslovne prostorije, a zakupodavac se tome ne protivi, važi zakonska fikcija da je zaključen novi ugovor o zakupu neodređenog trajanja (član 33. stav 1. ZZPZP), pod istim uslovima kao i prethodni (shodno odredbi člana 596. stav 1. ZOO) izuzev onih koji se odnose na obezbeđenja data od strane trećih lica za prvi zakup (npr. zaloga, jemstvo)¹⁶⁰. To znači da prećutno obnovljeni ugovor o zakupu može prestati otkazom kao i svaki drugi zakup zaključen na neodređeno vreme. Pri tome će se smatrati da se zakupodavac nije protivio

¹⁵⁴ Ako su se, na primer, ugovorne strane sporazumele da će zakup poslovnih prostorija trajati od 1. juna ove godine do 31. jula sledeće godine, tada je zakupac dužan da isprazni i preda poslovne prostorije zakupodavcu do ponoći između 31. jula i 1. avgusta sledeće godine, tako da poslovne prostorije budu prazne na dan 1. avgusta. Ako su ugovorne strane odredile početak roka (npr. 1. jun) i odsek vremena u kojem će ugovor trajati (npr. šest meseci, dve godine), ali nisu odredile dan kada će on prestati da proizvodi pravna dejstva, tada se primenjuju opšta pravila o računanju vremena (član 77. ZOO).

¹⁵⁵ Prema tome, nije potrebna nikakva izjava volje ugovornih strana, jer se zakup zaključen na određeno vreme gasi faktom proteka tog vremena. Odredbom člana 554. stav 1. Skice za zakonik o obligacijama i ugovorima čak je i naglašeno da u tom slučaju „nije potrebno da zakup bude otkazan“ (Konstantinović, 1996, str. 203).

¹⁵⁶ Reč je o isključivoj mesnoj nadležnosti suda na čijem se području nalaze poslovne prostorije kao nepokretnosti. V. odredbu člana 42. Zakona o parničnom postupku Republike Srpske („Sl. glasnik RS“, br. 58/03, 85/03, 74/05, 63/07 i 49/09, dalje: ZPP).

¹⁵⁷ „Zakupac koji po prestanku zakupa ne preda zakupodavcu poslovnu prostoriju, dužan je da mu plati naknadu u visini zakupnine koja se u tom mjestu plaćala za takve prostorije u tom vremenu.“ Presuda Vrhovnog suda BiH, Rev. 259/86 od 7.9.1986. godine, Bilten VS BiH, br. 3/86, odluka 44.

¹⁵⁸ V. presudu Vrhovnog suda Republike Srpske, broj Rev - 950/07 od 16.02.2009. godine, http://pravosudje.ba/vstv/faces/pdfServlet?p_id_doc=16134, preuzeto 31.08.2013. godine.

¹⁵⁹ „Za obračun visine štete po osnovu izmakle dobiti zbog neizvršenja ugovorne obaveze zakupca (odbijanja da se stvar koja je bila predmet zakupa po prestanku istog vrati zakupodavcu) merodavna je visina zakupnine koju bi zakupodavac osnovano mogao da očekuje prema redovnom toku stvari da je bio u njenom posedu tj. da mu je ista u ugovorenom roku od strane zakupca i vraćena.“ Zbirka aktuelne sudske prakse, Poslovni biro, 2013, Beograd, str. 564, odluka br. 1352.

¹⁶⁰ U slučaju prećutno obnovljenog ugovora o zakupu ta obezbeđenja prestaju u skladu sa odredbom člana 596. stav 2. ZOO.

produženju ugovora ako do isteka vremena na koji je ugovor zaključen ili 15 dana po isteku tog vremena nije pismeno ili putem suda zahtevao da mu zakupac preda prostorije (član 33. stav 2. ZZZPZP).

Ovo tzv. prećutno obnavljanje zakupa (*tacita reconductio*) često se citira kao izuzetak od pravila da ćutanje nije znak pristajanja, mada ovde nije reč o „ćutanju“, jer fakat upotrebe tuđe stvari predstavlja izjavu volje ponašanja iz koga se sa sigurnošću može zaključiti i postojanje određene volje zakupca (konkludentna radnja) (Perović, 1986:689). Međutim, kada je reč o zakupodavcu, onda treba razlikovati dve moguće situacije: ako po isteku ugovorenog roka zakupodavac i dalje prima zakupninu ili na drugi način pokazuje volju da ostaje i dalje u ugovornom odnosu, onda nije reč o njegovom pasivnom ponašanju, i u toj hipotezi ceo slučaj nije primer izuzetka od postavljenog pravila da ćutanje nema značaj izjave volje; naprotiv ako po isteku ugovorenog roka zakupac i dalje upotrebljava stvar koja je predmet zakupa, a zakupac se tome ne protivi, ne prima zakupninu, niti na bilo koji drugi način izražava volju u smislu produženja zakupa, onda se prema zakonskom naređenju, pasivno ponašanje zakupodavca uz aktivno ponašanje zakupca ima uzeti kao činjenica koja dovodi do obnavljanja ugovora o zakupu. Samo, dakle, u ovom poslednjem slučaju može se govoriti o izuzetku da pasivno ponašanje može imati značaj izjave volje, jer u prisustvu drugih pretpostavki, reč je o aktivnom ponašanju, tj. o izjavi volje izričnim ili prećutnim putem (Perović, 1986:261).

3.2 Prestanak na osnovu otkaza

U slučaju kada je zaključen na neodređeno vreme, ugovor o zakupu poslovnih prostorija može prestati na osnovu otkaza (*renunciatio*), ali u svakom slučaju ne pre isteka jedne godine od zaključenja ugovora (član 26. ZZZPZP)¹⁶¹. Po svojoj pravnoj prirodi, otkaz predstavlja pravnu moć (pravo na preobražaj prava) zakupca ili zakupodavca kojom se, putem jednostrane izjave volje, čini kraj ugovoru o zakupu (Perović, 1986:689). Praktične prednosti otkaza su stvari dovele do tačke da je otkaz jedan od najšire primenjivanih osnova oslobođanja od ugovornih obaveza (Kreća, 1991:11). Međutim, zakup poslovnih prostorija, kao uostalom i svaki drugi trajni dugovinski odnos, ne prestaje samim dostavljanjem otkaza protivnoj strani, već istekom, poslednjeg dana zakonom propisanog ili ugovorom određenog, otkaznog roka¹⁶². Tako, ako ugovorne strane ništa povodom toga nisu stipulisale, otkazni rok iznosi šest meseci¹⁶³ i može teći samo od prvog, odnosno petnaestog u mesecu¹⁶⁴. Budući da su pravila o dužini i početku toka otkaznog roka dispozitivne prirode, za ugovornike će biti najpovoljnije rešenje da, rukovodeći se sopstvenim interesima, svojom voljom urede pravila u vezi sa otkaznim rokom.

¹⁶¹ Ovo ograničenje opšteg pravila obligacionog prava da obe ugovorne strane mogu dati otkaz u bilo kom trenutku trajanja ugovora o zakupu zapravo štiti interese onog ugovornika koji bi, u suprotnom, mogli biti oštećeni zloupotrebom otkaza od strane onog drugog ugovornika. To pogotovo važi za zakupca koji je, recimo, u zakupljenim poslovnim prostorijama taman otpočeo poslovnu delatnost, a zakupodavac mu otkazuje ugovor bez obrazloženja. Upor. član 23. ZZKPP Hrvatske koji sadrži isto rešenje, ali daje mogućnost da se ugovorne strane i drugačije sporazumeju, dok je odredbom člana 651. ZOO CG predviđen rok od šest meseci, ako šta drugo nije ugovoreno.

¹⁶² Otkaz ugovora o zakupu poslovnih prostorija je punovažan kada između dana dostave otkaza protivnoj strani i dana kada treba da prestane zakupni odnos protekne vreme određeno *ugovorom* ili *ovim zakonom* (otkazni rok). Član 27. stav 1. ZZZPZP. Svrha poštovanja otkaznog roka sastoji se u tome da se drugoj ugovornoj strani omogući da se pripremi za prestanak ugovora koji nije morala ili nije mogla očekivati.

¹⁶³ Isto rešenje sadrži i § 1116. Austrijskog građanskog zakonika. No, u uporednom zakonodavstvu susrećemo veoma različita dispozitivna pravila o dužini otkaznog roka. Tako npr. u Srbiji otkazni rok, ako šta drugo nije ugovoreno, iznosi osam dana s tim da otkaz ne može biti dat u nevreme, pri čemu zakupac može otkazati ugovor i bez davanja otkaznog roka ako su zakupljene stvari opasne po zdravlje čak i ako mu je to u času zaključenja ugovora bilo poznato (član 597. stav 2. i 3. ZOO Srbije), a zakupodavac ima pravo otkaza bez davanja otkaznog roka u slučaju upotrebe predmeta zakupa protivno ugovoru (član 582. ZOO Srbije). U Crnoj Gori, prema dispozitivnoj normi, otkazni rok iznosi tri meseca (član 652. stav 3. ZOO CG), a u Hrvatskoj trideset dana (član 24. stav 3. ZZKPP Hrvatske).

¹⁶⁴ Isto pravilo sadrže i odredbe člana 652. stav 4. ZOO CG, te člana 24. stav 4. ZZKPP Hrvatske.

Za razliku od odustanka, koji je, kao varijanta jednostranog raskida ugovora, moguć samo iz zakonom predviđenih razloga, i to, kao sankcija za onog ugovornika koji ne ispunjava svoje ugovorne obaveze¹⁶⁵, otkaz ugovora o zakupu poslovnih prostorija može se, uz poštovanje otkaznog roka, dati u svako doba i bez obrazloženja. Iz ovog proizilazi da pravo na otkaz nije uslovljeno skrivljenim ponašanjem ugovorne strane, te se posmatrano, s tog stanovišta, javlja kao najjednostavniji način jednostranog gašenja ovog obligacionog odnosa.

Ugovor o zakupu poslovnih prostorija otkazuje se preko nadležnog suda (član 29. i član 30. ZZPZP)¹⁶⁶. U otkazu se mora naznačiti i dan do kojeg je, po zahtevu strane koja izjavljuje otkaz, protivna strana (zakupac) dužna da se iseli i preda poslovne prostorije, odnosno, dan do kojeg je protivna strana (zakupodavac) dužna da poslovne prostorije primi. Na osnovu otkaza koji je podneo zakupodavac, sud će izdati nalog ako iz otkaza i priloženog ugovora o zakupu proizilazi da je održan otkazni rok predviđen zakonom, odnosno ugovorom. U tom slučaju, sud će odrediti zakupcu da, do dana označenog u otkazu, poslovne prostorije isprazni i preda ih zakupodavcu ili da, u roku od osam dana od dana dostavljanja naloga, podnese sudu prigovor protiv naloga. Danom podnošenja prigovora, zakupodavac stiče položaj tužioca, a zakupac položaj tuženog, pri čemu se na postupak po prigovoru shodno primenjuju pravila parnične procedure, a sporovi na osnovu otkaza ovih ugovora smatraju hitnim¹⁶⁷. Za razliku od pređašnjih pravila, otkaz koji je podneo zakupac, sud će, bez izdavanja naloga, dostaviti zakupodavcu¹⁶⁸.

3.3 Prestanak na osnovu sporazuma

Pored otkaza, osnov oslobađanja od obaveza iz ugovora o zakupu poslovnih prostorija zaključenog na neodređeno vreme može biti i sporazum ugovornih strana (član 26. stav 1. ZZPZP). Naime, sporazum o raskidu, ili kako se još naziva dobrovoljni raskid ugovora, predstavlja saglasnu izjavu volja ugovornika o

¹⁶⁵ Svaka ugovorna može odustati od ugovora o zakupu poslovnih prostorija, dakle, jednostrano ga raskinuti, ali samo ako su ispunjeni uslovi predviđeni odredbama člana 34. i člana 35. ZZPZP. Suprotno je u pravnom sistemu Srbije: „Tužilac nema pravo da otkaze ugovor o zakupu koji je zaključen na određeno vreme bez navođenja razloga obzirom da iz člana 4. nesumnjivo proizilazi da su stranke zaključile ugovor o korišćenju predmetnih prostorija u tačno određenom trajanju.“ Presuda Vrhovnog suda Srbije, Prev. 401/98 od 18.08.1998. godine, Zbirka aktuelne sudske prakse, Poslovni biro, 2013, Beograd, str. 572., odluka br. 1373. U vezi s tim v. napomenu broj 50.

¹⁶⁶ Međutim, „na ugovor o zakupu dijela poslovnog dvorišta radi smještaja materijala, ne primjenjuju se propisi republičkog Zakona o zakupu poslovnih prostorija, već odredbe o zakupu iz Zakona o obligacionim odnosima. Otkaz ovog ugovora ne daje se preko suda.“ Presuda Vrhovnog suda BiH, br. Pž. 822/88 od 16.11.1989. godine, Bilten VS BiH, br. 4/89, odluka br. 90.

¹⁶⁷ I u pravnom sistemu Srbije postoji mogućnost da zakupodavac otkaze ugovor putem suda (naravno, mimo otkaznog naloga), ali i tu je reč o tužbi za iseljenje zakupca. Tako je u jednom sporu utvrđeno da je tužilac tužbu za iseljenje podneo bez prethodnog otkaza. Međutim, u konkretnom slučaju sud je našao da tužba zamenjuje otkaz ugovora o zakupu. Naime, tužba je podneta 28.11.2002. godine, otkazni rok je istekao pre zaključenja glavne rasprave 26.12.2003. godine, pa je osnovan tužbeni zahtev tužioca za iseljenje. Iz obrazloženja presude Višeg trgovinskog suda Pž. 7517/04 od 7.12.2004. godine, Zbirka aktuelne sudske prakse, Poslovni biro, 2013, Beograd, str. 571., odluka br. 1371.

¹⁶⁸ I kada je reč o formi otkaza, u uporednim zakonodavstvima prisutna su sasvim različita rešenja, ali je jedno jednodušno usvojeno – procedura prestanka ugovora na osnovu otkaza odvija se *vansudskim putem*. Tako su npr. u pravnom sistemu Srbije, za ova pitanja, relevantna opšta obligaciona pravila ugovora o zakupu, pa svaka strana, prostom izjavom volje, može dati otkaz drugoj strani iz čega sledi da je po sredi otkaz ugovora vansudskim putem, a ne na osnovu sudske odluke (član 597. ZOO Srbije). „Otkaz ugovora o zakupu poslovnih prostorija daje se zakupcu neposredno, a ne preko suda, i posle datog otkaza i proteka otkaznog roka može se sa uspehom tražiti samo deložiranje (iseljenje) zakupca koji nije postupio po otkazu (...) i takva presuda ima kondemnatorni – osuđujući karakter.“ V. (Kozar, 1996:476). Crnogorski zakonodavac je predvideo da se ugovor o zakupu zaključen na neodređeno vreme otkazuje pisanim otkazom koji se dostavlja poštom preporučeno ili lično (član 653. ZOO CG), a hrvatski - pisanim otkazom koji se dostavlja poštom preporučeno, s tim što se ugovor, potvrđen (solemniziran) po javnom beležniku, otkazuje putem javnoga beležnika koji, pri tom, sastavlja zapisnik sa pravnom snagom izvršne isprave (član 25. ZZKPP Hrvatske).

njegovom prestanku. Ovlašćenje na ovu pravnu operaciju proizilazi iz osnovnog ugovornog načela – autonomije volje, jer „što dvojica uglave, ista dvojica razvrći mogu“ (član 1024. Opšteg imovinskog zakonika za Crnu Goru). To je u skladu i sa drevnom rimskom maksimom da „ništa nije tako prirodno kao, onim istim načinom, nešto razrešiti kojim je sklopljeno“¹⁶⁹. Dakle, onog trenutka kada strane više ne žele ostvarenje onog pravnog dejstva zbog kojeg su ugovor i zaključile, one tu svoju pravnu tvorevinu mogu sporazumno „ugasiti“ što, ustvari, predstavlja njihov novi ugovor (*mutuus dissensus*) kojim se raskida već postojeći ugovor i uređuju pravne posledice tog raskida¹⁷⁰.

Prema opštim obligacionim pravilima, pravno dejstvo sporazumnog raskida ugovora, u principu, nije retroaktivno. To znači da, ukoliko ugovor uopšte nije izvršen, sporazumnim raskidom ugovornici se vraćaju u ono stanje u kojem su bili pre perfekcije ugovora. Ali, ako je ugovor delimično izvršen, raskid, u principu, deluje *ex nunc* što znači da se dužnik oslobađa obaveze za ubuduće, dok ono što je izvršeno ostaje punovažno. Ipak, imajući u vidu da je reč o dispozitivnim pravilima koje je, u granicama javnog poretka, moguće menjati i prilagođavati konkretnim interesima stranaka, ugovornici mogu dejstvu raskida dati i veći domašaj tako što će se, na primer, sporazumeti da njihov raskid ima povratno dejstvo. U tom slučaju dolazi do restitucije primljenog¹⁷¹, ali, isto kao što saglasnost volja o zasnivanju ugovora ima samo obligacionopravno (relativno) dejstvo, tako i saglasnost volja o raskidu ugovora ne tangira prava koja su treća savesna lica stekla po osnovu predmetnog ugovora (ona ne smeju biti oštećena).

Ipak, priroda ugovora o zakupu poslovnih prostorija, kao obligacionog odnosa s trajnim prestacijama, nalaže pravilo da raskid ovog ugovora može delovati samo za ubuduće. Nakon delimičnog izvršenja obaveza, npr. korišćenja poslovnih prostorija u određenom periodu, nije moguće izvršiti povraćaj stvari u prvobitno stanje, tj. izbrisati činjenicu da se zakupac za izvesno vreme koristio predmetom zakupa.

Kada su u pitanju uslovi potrebni za punovažnost novog ugovora kojim strane sporazumno raskidaju već postojeći, treba reći da su to, pre svega, oni opšti uslovi koji se inače zahtevaju za punovažnost svakog ugovora (ugovorna sposobnost, saglasnost volja, predmet i kauza ugovora) i koji se, kod sporazumnog raskida, cene nezavisno od prvobitnog ugovora. No, kada je reč o formi, postavlja se pitanje da li forma u kojem je ugovor zaključen uslovljava i formu ugovora kojim se isti raskida? Prema rečima zakona, formalni ugovori mogu biti raskinuti neformalnim sporazumom, izuzev ako je za određeni slučaj zakonom predviđeno što drugo, ili ako cilj zbog koga je propisana forma za zaključenje ugovora zahteva da raskidanje ugovora bude obavljeno u istoj formi (član 68. ZOO). Budući da Zakonom o zakupu poslovnih zgrada i prostorija nije predviđena forma sporazumnog raskida, niti se može zaključiti da iz cilja forme ovog ugovora (po našem mišljenju, cilj forme ovog ugovora iscrpljuje se u zaštiti pretežno privatnih interesa ugovornika)¹⁷² proizilazi posebna forma sporazumnog prestanka ovog ugovora, sledi da se predmetni ugovor o zakupu poslovnih prostorija može raskinuti prostom izjavom volja, dakle, neformalno¹⁷³. Međutim, sporazumni raskid može biti formalan kada to same stranke hoće, ali ako ga usmeno zaključuje, a nijedna od njih se ne pozove na sporazum o formi, onda je raskid punovažan, jer su time stranke dobrovoljno pokazale da odustaju od forme koju su ranije same predvidele za svoj sporazumni raskid (Perović, 1986:492).

¹⁶⁹ Nihil tam naturale est, quam eo genere quidque dissolvere, quo colligatum est. Ulp. 35, Dig. 50,17.

¹⁷⁰ „Pravna karakteristika sporazumnog raskida je u tome što strane uređuju pravne posledice raskida, uključiv i naknadu štete nastale usled raskida ugovora.“ (Salma, 2011:89).

¹⁷¹ Opširnije (Perović, 1986, str. 487).

¹⁷² Više o svrsi (funkciji) forme ugovora (Perović, 1964, str. 43).

¹⁷³ Jer, u suprotnom, kada bi se uzelo da se formom ovog ugovora pretežno zaštićuju javni interesi, tada bi zakon u svakom slučaju predvideo obaveznu formu i u pogledu nastanka, i u pogledu prestanka ovog ugovora. Sem toga, shvatanju da sporazumni raskid formalnog ugovora mora takođe biti formalan, može se istaći i prigovor da akt zaključenja jednog ugovora i akt njegovog prestanka izazivaju značajno različite pravne posledice. Tako, dok se prvim aktom stranke obavezuju, pa ih forma, pored ostalog, štiti od prenatrženog odlučivanja, dotle se drugim aktom stranke, sporazumno saglasnošću, oslobađaju od ispunjenja svojih obaveza. Opširnije v. (Perović, 1986, str. 490).

3.4 Prestanak na osnovu odustanka

Osnovne obaveze zakupodavca sastoje se u predaji poslovnih prostorija zakupcu u stanju u kome se mogu upotrebiti za svrhu određenu ugovorom i održavanju istih u tom stanju ako drugačije nije ugovoreno, (član 14. ZZPZP). Više o ovim obavezama zakupodavca (Pušac, 2013, str. 207). I ovde je, takođe, reč o dispozitivnom pravilu, jer ugovornici uvek mogu, po svojoj volji, urediti pitanje u kakvom će se stanju predati poslovne prostorije¹⁷⁴. No, u slučaju da zakupodavac povredi ove svoje obaveze, čak i u naknadnom, primerenom roku koji mu je ostavio zakupac, ovaj ima pravo da odustane od ugovora¹⁷⁵ ili da traži srazmerno smanjenje zakupnine, ili da na teret zakupodavca dovede poslovne prostorije u stanje koje je predviđeno ugovorom, odnosno zakonom (član 15. ZZPZP)¹⁷⁶. Takođe, ako nastane potreba da se na poslovnim prostorijama radi njihovog održavanja u redovnom stanju izvrši opravka koja pada na teret zakupodavca, zakupac je dužan da bez odlaganja obavesti zakupodavca o potrebi te opravke određujući mu za to primeren rok (član 16. ZZPZP)¹⁷⁷.

Ova zakupčeva obaveza obaveštavanja proizilazi iz same činjenice da se poslovne prostorije nalaze u njegovom posedu, pa će otuda on prvi moći da uoči konkretno oštećenje ili kvar na predmetu zakupa. Ukoliko ostavljeni primereni rok za opravku bezuspešno protekne, zakupac ima pravo da je na teret zakupodavca sam izvrši (npr. da opravi krov koji je počeo da prokišnjava) ili, pak, da odustane od ugovora. Ukoliko se opredeli za odustanak od ugovora, zakupac je dužan da zakupodavcu pismenim putem da izjavu o odustanku, kao i da mu odredi rok za prijem ispraznjene prostorije koji ne može biti kraći od 30 dana računajući od dana kada je zakupodavac primio izjavu o odustanku od ugovora (odredbe članova 35-36. ZZPZP)¹⁷⁸.

Kada je u pitanju odustanak zakupodavca, treba reći da on može odustati od ugovora u svako vreme, bez obzira na ugovorene ili zakonske odredbe o trajanju zakupa, i to u dva slučaja: 1) kada zakupac ne plati dospelu zakupninu ni u roku od dva meseca od dana saopštenja opomene (član 34. stav 1. ZZPZP)¹⁷⁹, pri

¹⁷⁴ U tom smislu interesantna i, od posebne važnosti je imperativna odredba člana 9. ZZKPP Hrvatske prema kojoj ugovorne strane, prilikom primopredaje poslovnog prostora, sastavljaju zapisnik u koji se unose podaci o stanju istog. Iako u nas ovo pravilo nije normirano, jasno je da ne postoji prepreka da ovaj popis bude sastavni deo svakog ugovora o zakupu poslovnih prostorija kako bi se predupredili eventualni sporovi u vezi s tim pitanjem. U slučaju da u trenutku zaključenja ugovora popis nije bio sačinjen, važi pretpostavka da je zakupac primio stvar u dobrom stanju, te je u istom dužan i da je vrati (v. § 1110 Austrijskog građanskog zakonika, član 271. Švajcarskog zakonika o obligacijama, član 1730. Francuskog građanskog zakonika, član 1590. Italijanskog građanskog zakonika).

¹⁷⁵ Isto rešenje poznaje i Austrijski građanski zakonik (§ 1117. AGZ). Međutim, pozitivna uporedna zakonodavstva ne poznaju prestanak ugovora o zakupu na osnovu „odustanka“, budući da su razlozi za takav prestanak, supsumirani otkazom ugovora. Tako, prema odredbi člana 655. ZOO CG, zakupac može *otkazati* ugovor o zakupu poslovnog prostora u svako doba, bez obzira na ugovorne ili zakonske odredbe o trajanju zakupa, ako zakupodavac u primerenom roku koji mu je zakupac za to ostavio ne dovede poslovni prostor u stanje u kojemu ga je dužan predati, odnosno održavati. Isto i član 27. ZZKPP Hrvatske. Suprotno je u Srbiji: „Zakupac može odbiti prijem stvari i zahtevati naknadu štete ukoliko stvar u trenutku predaje nema ugovorena svojstva koja je čine podesnom da može poslužiti za upotrebu radi koje je ugovor zaključen” (Perović, 1986: 675).

¹⁷⁶ U tom smislu je i sudska praksa: „Ukoliko zakupljena stvar nije predata zakupcu u stanju podobnom za upotrebu, zakupodavac nije izvršio svoju ugovornu obavezu bez obzira što je zakupcu ispostavio fakture za plaćanje zakupnine.“ Rešenje Višeg trgovinskog suda, Pž. 12618/05 od 01.12.2005. godine.

¹⁷⁷ Upor. odredbe člana 642. ZOO CG i člana 11. ZZKPP Hrvatske koje predviđaju obavezu zakupca da o potrebi preduzimanja opravke „pisano obavijestiti zakupodavca i odredi mu za to primjeren rok” što je, svakako, adekvatnije rešenje, jer otklanja eventualne sporove u vezi sa pitanjem izvršenja ove obaveze zakupca.

¹⁷⁸ Slično pravilo sadržno je i u odredbi člana 641. ZOO CG, kao i odredbi člana 10. ZZKPP Hrvatske, s tim što zakupac, umesto odustanka, ima pravo na raskid ugovora i naknadu štete. Pri tome, u oba ova propisa (u navedenim odredbama) na identičan način je definisan i pojam primerenog roka kao roka u kojem se određeni radovi mogu izvesti uzimajući u obzir pripreme, mesto i prilike pod kojima se isti moraju izvesti.

¹⁷⁹ Interesantno je da su uporedna zakonodavstva u ovom pitanju potpuno usaglašena i za otkazni razlog predviđaju neplaćanje zakupnine u znatno kraćem roku nego što je to slučaj u Republici Srpskoj, i to roku od 15 dana od pismene

čemu će ugovor ostati na snazi ako zakupac isplati iznos dužne zakupnine pre nego što mu otkaz bude saopšten (shodno odredbi člana 584. stav 2. ZOO)¹⁸⁰ i 2) kada zakupac, i posle opomene zakupodavca, koristi poslovne prostorije protivno ugovoru ili im nanosi znatniju štetu time što ih koristi bez potrebne pažnje (član 34. stav 2. ZZPZP). Više o ovim obavezama zakupca (Pušac, 2013, 212-214).

Naime, zakupac je dužan da zakupninu plaća u vreme određeno ugovorom, a u nedostatku ugovornih odredaba, njegova je dužnost da zakupninu plaća mesečno unapred, i to najkasnije do petog u mesecu (član 19. ZZPZP). Ova obaveza nastaje onog momenta kada je zakupodavac izvršio svoju osnovnu obavezu - predaju predmeta zakupa u posed zakupcu, dakle, onog trenutka kada je poslovne prostorije zakupac mogao da upotrebljava bez obzira da li je on to zaista i učinio¹⁸¹. Do trenutka predaje, zakupac nema nikakvu obavezu.

S druge strane, zakupac ima obavezu da poslovne prostorije koristi samo za svrhu određenu ugovorom i prema ostalim uslovima iz ugovora, pri čemu je dužan da postupa sa svom potrebnom pažnjom. Imajući u vidu da je po sredi ugovor građanskopravne prirode¹⁸², razume se da će to biti pažnja dobrog domaćina, a upotrebljavati stvar kao dobar domaćin znači postupati prilikom upotrebe stvari s onim minimumom pažnje koju brižljiv i uredan čovek poklanja pri korišćenju sopstvenih stvari. *In concreto*, to može biti zahtev za višim stepenom pažnje od one koju konkretni zakupac pokazuje prema svojim stvarima. Sem toga, zakupac će biti odgovoran za štetu koja nastane upotrebom zakupljene stvari protivno ugovoru bez obzira da li je poslovnu prostoriju upotrebljavao on ili neko lice koje radi po njegovom nalogu, podzakupac ili koje drugo lice kome je on omogućio da upotrebljava stvar (shodna primena odredbe člana 581. stav 3. ZOO).

U vezi sa procedurom odustanka od ugovora od strane zakupodavca, važi isto pravilo kao i za zakupčev odustanak - zakupodavac je dužan da zakupcu pismenim putem da izjavu o odustanku, kao i da mu odredi rok za predaju ispražnjene prostorije koji ne može biti kraći od 30 dana računajući od dana kada je zakupac primio izjavu o odustanku od ugovora. Ako zakupac, i nakon prijema ove izjave zakupodavca, ne preda ispražnjenu poslovnu prostoriju u ostavljenom mu roku, zakupodavac može tužbom kod nadležnog suda tražiti predaju ispražnjene poslovne prostorije (član 34. stav 1. tačka 2. i članovi 36 - 37. ZZPZP). Prema tome, zakonodavac je, u slučaju povrede ove obaveze zakupca, predvideo pravo, ali i obavezu zakupodavca da izjavi odustanak zakupcu, najpre, vansudskim putem, a u slučaju bezuspešnog proteka roka za predaju poslovne prostorije, na raspolaganju mu stoji tužba za pokretanje sudskog postupka koji je, po zakonu, hitne

opomene zakupodavca (V. član 584. ZOO Srbije, član 654. stav 1. tačka 2. ZOO CG, član 26. stav 1. tačka 2. ZZKPP Hrvatske).

¹⁸⁰ „Samo neisplaćeni iznos zakupnine, a dospio do opomene koju je zakupodavac uputio zakupcu može biti razlog odustanka od ugovora.“ Vrhovni sud Republike Hrvatske, Rev-1512/01 od 2.09.2001.god., objavljena u "Izboru odluka", broj 2/2002, sent. 33.

¹⁸¹ Takav stav sledi i sudska praksa: „Kada zakupodavac preda zakupcu zakupljenu stvar, zakupac je u obavezi da počne sa plaćanjem zakupnine, bez obzira da li zakupljenu stvar koristi, jer o korišćenju zakupljenog poslovnog prostora odlučuje zakupac, a ne zakupodavac.“ Presuda Vrhovnog suda Srbije, Prev. 262/04 od 30.09.2004. godine, Zbirka aktuelne sudske prakse, Poslovni biro, 2013, Beograd, str. 561, odluka br. 1345. Sličan stav zauzeo je i Viši privredni sud u presudi broj PŽ. 129/97 od 24.12.1997. godine, Bilten broj 2/98, str. 52: „Ako je ugovor o zakupu zaključen i zakupac stupio u posed zakupljenih prostorija, obavezan je plaćati ugovorenu zakupninu bez obzira što od nadležnog organa nije dobio dozvolu za rad, a predmetne prostorije su i dalje ostale u posedu zakupca.“

¹⁸² Privrednopravni ugovori su samo oni specifični, profesionalni ugovori koje privredni subjekti zaključuju u okviru svoje redovne delatnosti za koju su registrovani. Ugovori koje, sporadično i neredovno, a ne u vidu obavljanja redovne delatnosti, odnosno poslova koji su u vezi sa tim redovnim delatnostima, zaključuju i izvršavaju pa makar i privredni subjekti, jesu građanskopravni ugovori. Takvi su, na primer, ugovori o zakupu poslovnih prostorija, ugovori o zalozi, ugovori o jemstvu, ugovori o posluži. Više v. Ivica Jankovec, *Privredno pravo*, Beograd, 1981, str. 192-195., Stevan Šogorov, Zoran Arsić, *Ugovori trgovinskog prava*, Novi Sad, 2011, str. 5., Boris Vizner, Vladimir Kapor, Slavko Carić, *Ugovori građanskog i privrednog prava*, Rijeka, 1971, str. 23. Inače, ovo pitanje je od naročitog praktičnog značaja, jer se njime određuje pravni režim koji se ima primeniti na području ove materije, tj. razrešava se dilema da li su za ugovor o zakupu poslovnih prostorija merodavna pravila koja važe za ugovore u privredi ili ona koja su normirana za građanskopravne ugovore.

prirode (član 32. stav 4. ZZPZP)¹⁸³. Tako je sud u jednom slučaju zauzeo stav da „pismena opomena zakupodavca zbog neplaćanja ugovorene zakupnine, kojom se traži od zakupca i predaja u posed poslovnog prostora, ima karakter izjave o odustanku od ugovora.”¹⁸⁴

3.5 Prestanak smrću zakupodavca, odnosno zakupca¹⁸⁵

Budući da ugovor o zakupu nije, po svojoj pravnoj prirodi, ugovor *intuitu personae*, pravilo je da on ne prestaje smrću jednog, pa čak ni oba ugovornika, već se njegova pravna dejstva nastavljaju prema njihovim naslednicima sve do isteka ugovorenog vremena trajanja zakupa, odnosno, sve do prestanka ugovora¹⁸⁶. To je posledica pravila da ugovori u principu nadživljuju ugovornike, odnosno da se dejstva ugovora protežu i na univerzalne sukcesore ugovornika (Perović, 1986:691). No, razume se da ovo pravilo može biti isključeno voljom strana koje ugovoru uvek mogu utisnuti obeležje lične obligacije.

Interesantno je da je Švajcarski zakonik o obligacijama normirao prestanak zakupa u slučaju smrti jedino zakupca. U tom slučaju, ukoliko je reč o zakupu koji je zaključen na najmanje godinu dana, naslednici zakupca ili zakupodavac mogu, bez naknade štete, uz poštovanje otkaza datog u zakonom predviđenom roku, raskinuti ugovor¹⁸⁷.

3.6 Prestanak propašću predmeta zakupa usled više sile

Zakup prestaje ako zakupljena stvar bude uništena nekim slučajem više sile (shodno odredbi člana 598. stav 1. ZOO)¹⁸⁸. Ugovor tada prestaje da proizvodi pravna dejstva budući da mu nedostaje bitan elemenat. U tom slučaju, zakupodavac nema obavezu da obnovi predmet zakupa, niti da zakupcu da neke druge poslovne prostorije u zakup, a s druge strane, ni zakupac više nije dužan da plaća zakupninu. Rizik propasti zakupljene stvari usled dejstva više sile snosi zakupodavac sve do prestanka trajanja ugovora¹⁸⁹. Dakle, propast

¹⁸³ Tako je u jednom slučaju sud utvrdio da je „zakupac ovlašćen da od zakupodavca - ako zakupljena stvar ima nedostatke koji onemogućavaju ili značajno otežavaju njeno redovno korišćenje - traži njihovo otklanjanje ili sniženje zakupnine, ali da nema pravo da prestane da plaća zakupninu. U slučaju da je zakupljeni poslovni prostor imao značajne nedostatke u pogledu prokišnjavanja i kanalizacije, koji su tuženom onemogućili da isti redovno koristi, on je imao pravo i mogućnost da, u smislu odredaba člana 578. Zakona o obligacionim odnosima, od zakupodavca - tužioca traži njihovo otklanjanje ili traži sniženje zakupnine. Tuženi, međutim, nije dostavio dokaze da je koristio svoja prava iz citiranog člana pre dobijanja otkaza (u pravu Republike Srpske- odustanka, *primedba autora*) od strane tužioca zbog neredovnog plaćanja zakupnine. Zbog toga navodi o svojstvima stvari odn. skrivenim manama stvari nisu od uticaja na pravilnost pobijane odluke”. Presuda Privrednog apelacionog suda, Pž. 606/11 od 17.02.2011. godine, Zbirka aktuelne sudske prakse, Poslovni biro, 2013, Beograd, str. 563., odluka br. 1349.

¹⁸⁴ Presuda Vrhovnog suda FBiH, Rev- 654/06 od 19.06.2007. godine, Domaća i strana sudska praksa, Privredna štampa, Sarajevo, br. 27/2008, str. 42.

¹⁸⁵ Shodna primena odredbe člana 599. ZOO.

¹⁸⁶ „Kako u Zakonu o zakupu poslovnih zgrada i prostorija nije propisano da zakupni odnos prestaje smrću zakupca, niti taj zakon, kao specijalni propis, reguliše situaciju koja nastaje povodom smrti zakupca, to se, u smislu člana 24. Zakona o obligacionim odnosima, primjenjuju opšte odredbe o zakupu sadržane u članu 599. Zakona o obligacionim odnosima kojim je propisano da se u slučaju smrti zakupca, zakup nastavlja sa njegovim nasljednicima, izuzev ako je drukčije ugovoreno.“ Presuda Vrhovnog suda Federacije BiH, br. 263/99 od 26.2.2000. god. Bilten VSBiH br. 1/00, odluka br. 43.

¹⁸⁷ V. član 270. Švajcarskog zakonika o obligacijama. Takođe je i hrvatski zakonodavac izričito predvideo pravilo da zakup poslovnog prostora ne prestaje smrću, odnosno promenom pravnog položaja zakupca ako ugovorom nije drukčije određeno, a naslednici koji preuzmu poslovnu ili drugu delatnost iz ugovora o zakupu, odnosno pravni sledbenici stupaju u prava i obaveze zakupca (član 31. ZZKPP Hrvatske).

¹⁸⁸ V. §1112. u vezi sa §1447. Austrijskog građanskog zakonika.

¹⁸⁹ Ovde ne dolazi do prelaza rizika kao u slučaju prodaje (Blagojević i Krulj, 1983, str. 1492).

predmeta zakupa uzrokovana dejstvom *vis maior* ne povlači odgovornost nijedne ugovorne strane, ali propast do koje je došlo krivicom jedne, povlači odgovornost za naknadu štete drugoj strani¹⁹⁰.

Međutim, delimično uništenje ili samo oštećenje poslovnih prostorija, mimo krivice zakupca, neće dovesti do prestanka ugovora *ex lege*, već će zakupac u tom slučaju imati dva alternativna ovlašćenja. Naime, on će moći, da prostom izjavom volje upućenom zakupodavcu bez odlaganja, raskine ugovor ili da ostane i dalje u zakupnom odnosu i da, pri tom, zahteva odgovarajuće sniženje zakupnine srazmerno oštećenju, tj. delimičnom uništenju (shodno odredbi člana 598. stav 2. ZOO).

3.7 Ostali načini prestanka ugovora

Naposletku, ugovor o zakupu poslovnih prostorija prestaje *ex lege* i u sledećim slučajevima: 1) danom konačnosti rešenja nadležnog organa uprave o eksproprijaciji poslovnih prostorija¹⁹¹, kao i 2) na osnovu pravosnažnog rešenja nadležnog organa uprave kojim je utvrđeno da poslovne prostorije predstavljaju opasnost po život i zdravlje ljudi, saobraćaj i okolne objekte (član 38. stav 1. tačka 2. ZZPZP)¹⁹².

4 Zaključak

Kada je jednom nastala, obligacija ima za cilj da se realizuje, odnosno da dođe do njenog ispunjenja. Tako i ugovor, kao njen najznačajniji izvor. Budući da načine prestanka ugovora, principijelno, možemo podeliti na opšte koji važe za sve ugovorne obligacije i specijalne koji su tipični samo za pojedine vrste ugovora, razumljivo je što se prestanak ugovora o zakupu poslovnih prostorija svrstava u potonju grupu.

Naime, ova posebna vrsta zakupa može prestati na razne načine, i to istekom ugovorenog vremena, otkazom, sporazumnim raskidom, odustankom, smrću zakupodavca, odnosno zakupca ako je tako ugovoreno, propašću predmeta zakupa usled više sile, te usled ostalih, zakonom propisanih, razloga (eksproprijacija, opasna svojstva predmeta zakupa). Svaki od ovih vidova podrazumeva specifičan pravni režim normiran, često i imperativnim, regulama Zakona o zakupu poslovnih zgrada i prostorija koji se, kao propis *lex specialis* – „relikt“ nekadašnje SR BiH, primenjuje u Republici Srpskoj, a suspidijarno, i regulama Zakonom o obligacionim odnosima.

U koneksitetu relevantnih uporednopravnih rešenja, čine se posebno specifičnim pravila o otkazu, te ćemo se zbog toga, na ovome mestu, detaljnije osvrnuti upravo na taj osnov prestanka ugovora o zakupu poslovnih prostorija. Naime, za razliku od odustanka, koji je, kao varijanta jednostranog, vansudskog raskida ugovora (uporedna zakonodavstva ovaj osnov supsumiraju pod otkazom), moguć samo iz zakonom predviđenih razloga, i to, kao sankcija za onu stranu koja ne ispunjava svoje ugovorne obaveze, otkaz ugovora o zakupu poslovnih prostorija može se, uz poštovanje otkaznog roka, dati u svako doba i bez obrazloženja. Budući da korišćenje prava na otkaz nije uslovljeno skrivljenim ponašanjem druge strane, ono predstavlja i najjednostavniji, pa i najrasprostanjeniji način gašenja ovog obligacionog odnosa. No, s druge strane, u svrhu zaštite interesa ugovornih strana, naročito zakupca, zakonodavac je predvideo mogućnost prestanka ugovora na osnovu otkaza tek po isteku jedne godine od zaključenja ugovora, pri čemu, prema dispozitivnim pravilima, otkazni rok iznosi šest meseci i može teći samo od prvog, tj. petnaestog u mesecu. U odnosu na propise susednih zemalja, to je ujedno i najduži otkazni rok koji važi za slučaj da

¹⁹⁰ Shodna primena odredbe člana 598. stav 1. ZOO. „Potpunom propašću zakupljene stvari nestaje predmet zakupa, kao jedan od tri bitna elementa ugovora o zakupu (zakupnina i vreme trajanja zakupa) pa time prestaje da postoji i sam ugovor o zakupu. Ukoliko bi se propast zakupljene stvari (poslovnog prostora) mogla pripisati u krivicu jednoj strani, drugoj strani ugovornici bi pripadalo pravo na naknadu materijalne štete.” Presuda Vrhovnog suda Srbije, Beograd Prev. 647/97 od 02.12.1997. godine, Zbirka aktuelne sudske prakse, Poslovni biro, 2013, Beograd, str. 568, odluka br. 1361.

¹⁹¹ V. odredbu člana 38. stav 1. tačka 1. ZZPZP u vezi sa odredbom člana 33. stav 1. Zakona o eksproprijaciji („Sl. glasnik RS“, br. 112/06, 37/07 i 110/08).

¹⁹² U Srbiji je ovo zapravo razlog za otkaz ugovora o zakupu, i to bez davanja otkaznog roka, čak i u slučaju kada je zakupac, u času zaključenja ugovora, znao za opasna svojstva predmeta zakupa. Šta više, zakupac se ne može ni odreći ovog svog prava (član 597. stav 3. i stav 4. ZOO Srbije).

strane nisu šta drugo stipulisale (npr. u Srbiji otkazni rok iznosi osam, u Hrvatskoj trideset dana, a u Crnoj Gori tri meseca). I kada je reč o formi otkaza, u uporednim zakonodavstvima prisutna su sasvim različita rešenja, ali je jedno jednodušno usvojeno – procedura se odvija *vansudskim putem*. Nasuprot tome, u Republici Srpskoj, ugovor o zakupu poslovnih prostorija otkazuje se preko nadležnog suda, putem otkaznog naloga, a *ratio legis* i ovog rešenja sastoji se u težnji zakonodavca da spreči eventualne zloupotrebe strane koja na taj način nastoji da okonča ovaj obligacioni odnos.

Znatno duži rok u odnosu na rešenje susednih zemalja predviđen je i za neplaćanje zakupnine. Tako, zakupodavac stiče pravo da odustane od ugovora u svako doba, bez obzira na ugovorene ili zakonske odredbe o trajanju zakupa, u slučaju kada zakupac ne plati dospelu zakupninu ni u roku od dva meseca od dana saopštenja opomene. Uporedna zakonodavstva su po tom pitanju potpuno usaglašena i za otkazni razlog predviđaju neplaćanje zakupnine u roku od petnaest dana od pismene opomene zakupodavca.

Naposletku, treba naglasiti da je reč o ugovoru koji, u pravilu, nema obeležja lične obligacije, pa smrt bilo koje ugovorne strane tokom trajanja zakupa neće dovesti do prestanka ugovora, već će prava i obaveze naslediti univerzalni sukcesori, sem ako je samim ugovorom određeno drugačije.

5 Literatura

- Babić, I. 2006, Ugovor o zakupu – opšta razmatranja, Pravna riječ, 8:141.
- Blagojević, B., Krulj, V. 1983, Komentar Zakona o obligacionim odnosima. Beograd: Savremena administracija.
- Ewan, M. 2007, Contract Law. Basinstoke: Palgrave.
- Guenter T. 2004, An Outline of the Law of Contract. Oxford: Oxford University Press.
- Kapor, V. 1983, Ugovor i njegova snaga. Novi Sad: Vojvodanska akademija nauka i umetnosti.
- Konstantinović, M, 1996, Obligacije i ugovori: skica za Zakonik o obligacijama i ugovorima. Beograd: Službeni list SRJ.
- Kozar, V. 1996, Otkaz ugovora o zakupu poslovnih prostorija, Pravni život, 10: 459-476.
- Kreća, M. 1991, Prestanak ugovora na osnovu ugovornih odredaba, Pravo – teorija i praksa, 8-9:3-15.
- Morait, B. 2010, Obligaciono pravo, knjiga I i II. Banja Luka: Komesgrafika Banja Luka.
- Orlić, M. 1974, Pravna priroda zakupa, doktorska disertacija. Beograd: Pravni fakultet u Beogradu.
- Perović, S. 1964, Formalni ugovori u građanskom pravu. Beograd: Naučna knjiga.
- Perović, S. 1986, Obligaciono pravo. Beograd: Službeni list SFRJ.
- Pušac, J. 2013, Prava i obaveze iz ugovora o zakupu poslovne prostorije, Godišnjak Fakulteta pravnih nauka, 2(3):203 - 221.
- Pušac, J. 2013. Ugovor o zakupu poslovnih prostorija – opšta razmatranja, Poslovne studije, časopis za poslovnu teoriju i praksu, 9-10 (5):149-165.
- Radbruch, G. 1998, Filozofija prava. Beograd: Pravni fakultet, Centar za publikacije.
- Salma, J. 2009, Obligaciono pravo. Novi Sad: Pravni fakultet u Novom Sadu.
- Salma, J. 2011, Ugovorna odgovornost – u evropskom, uporednom i domaćem pravu, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Novom Sadu, 1:69-107.18
- Vrhovni sud Republike Srpske. 2013. Sudska praksa. http://pravosudje.ba/vstv/faces/pdfservlet?p_id_doc=16134. Preuzeto 31. avgusta, 2013. godine.

PRIMENA SERVISA DRUŠTVENIH MREŽA U BANKAMA U SRBIJI

Usage Of Social Networks Services In Banks In Serbia

Dalibor Vučić

Bank of Moscow Belgrade

Balkanska 2, 11000 Belgrade, Republic of Serbia

Phone: +381 64 8118 243; Email: vucicd@msn.com

Saša Salapura

University for Business Engineering and Management

Despota Stefana Lazarevića bb, 51 000 Banja Luka, Republic of Srpska

Phone: +387 66 912 361; Email: sasa.salapura@gmail.com

Dušan Barać

Faculty of Organizational Science, University of Belgrade,

Jove Ilića 154, 11000 Belgrade, Republic of Serbia

Email: dušan@elab.rs

Sažetak

Popularnost društvenih mreža kao što su Facebook, Twitter i YouTube neizbežno nameće pitanja o mogućnosti njihove primene u bankarskom sektoru. Menadžeri u kompanijama pokušavaju da pronađu načine kako da iskoriste društvene mreže za direktno i indirektno povećanje profita firme pronalaženjem novih i redefinisanjem postojećih poslovnih modela. Uprkos sveprisutnosti društvenih mreža ipak se čini da je ograničeno razumevanje šta pojam 'društvene mreže' podrazumevaju. Cilj ovog rada je da prikaže trenutno stanje u bankarskom sektoru u Srbiji vezano za korišćenje društvenih mreža i svrhe u koju se koriste, sistematizovanje teoretskih okvira vezanih za društvene mreže i njihovu primenu u poslovne svrhe. U radu je predstavljen i istraživački okvir definisan kroz fundamentalne elemente, istraživačke paradigme i oblasti koje mogu da se unaprede. U radu su predstavljeni rezultati istraživanja o zastupljenosti i primeni društvenih mreža u bankarskom sektoru u Srbiji. Rezultati pokazuju da je skoro 70% banaka u Srbiji prisutno na nekoj od navedenih društvenih mreža i da postoji pozitivan trend, kao i da banke to veoma dobro rade i svaku od mreža koriste u svrhu za koju su i namenjene, što ukazuje i na ozbiljnost pristupa. Predstavljene su mogućnosti primene društvenih mreža u komercijalnom smislu kao i prateći izazovi i rizici. Na kraju su date i preporuke o načinima korišćenja društvenih mreža u poslovne svrhe ali i otvorene teme za dalje istraživanje uticaja i primene društvenih mreža.

Ključne reči: društvene mediji, primena društvenih mreža, elektronsko bankarstvo

Summary

Popularity of social networks such as Facebook, Twitter and YouTube arises questions on possibilities to use these networks in banking systems. Managers in different companies try to identify ways to increase profit directly and indirectly using social networks, by finding new and redefining existing business models. In spite of the ubiquity of these networks, there is limited understanding of what the term 'Social Media' exactly means. The aim of this paper is to present the current state in banking sector in Serbia related to usage of social networks and the purpose for which they are used, systematizing theoretical frameworks related to social networks and their use for business purposes. This paper presents research framework defined in fundamental elements, research paradigms and areas that can be improved. In the paper are presented results of research on the presence and usage of social media in the banking sector in Serbia. Obtained results showed that almost

70% of the banks in Serbia are present on any of those social networks and there is positive trend, as the banks do it very well and each of the network is used for the purpose for which they are designed, which indicates the seriousness of approach. The possibilities how social networks might be utilized in a business sense and following challenges and risks are also presented. Finally, recommendations are given on how social networks might be utilized for business purposes as well as open topics for further research in scope of the impacts and usage of social networks.

Keywords: social networks, usage of social networks, electronic banking

1 Uvod

Društvene mreže su još od svog postanka mesto gde se ljudi okupljaju i povezuju. Biti pismen već duže vreme ne podrazumeva znati čitati i pisati. Da bi bili pismeni u dvadeset prvom veku podrazumeva da ste sposobni da radite i stvari kao što su „download, upload, rip, burn, chat, Skype, blog, IM and share“ (Mullen and Wedwick, 2008). Nemoguće je izbeći činjenicu da živimo u svetu u kome ljudi imaju mogućnosti da se povezuju, komuniciraju i sarađuju na načine koji su nekada bili nezamislivi. Samo u poslednjoj deceniji, došlo je promena u pogledu kako pojedinci koriste Internet. Cilj ovog rada je da prikaže trenutno stanju u bankarskom sektoru u Srbiji vezano za korišćenje društvenih mreža i svrhe u koju se koriste, sistematizovanje teoretskih okvira vezanih za društvene mreže i njihovu primenu u poslovne svrhe.

Takođe, kroz prikaz literature sistematizovane su definicije pojma „društvene mreže“, načini na koji mogu biti klasifikovani, njihove razlike sa sličnim pojmovima kao što su Web 2.0 i „sadržaji definisani od strane korisnika“. Ukratko su predstavljene tri društvene mreže, Facebook, Twitter, YouTube, opisan način njihovog funkcionisanja, njihova veličina i primeri kako mogu da se iskoriste u poslovne svrhe. Dat je i pregled mogućnosti primene društvenih mreža u poslovne svrhe sa opisom poslovnih oblasti i poslovnih aktivnosti. Potencijal primene društvenih mreža u poslovne svrhe je prikazan i kroz „social commerce“ kao poseban model elektronske trgovine. Kao neizostavan deo svake poslovne aktivnosti, pa tako i primene društvenih mreža u poslovne svrhe, predstavljeni su i glavni izazovi, pretnje i rizici koji prate ove aktivnosti. Kroz predstavljeni istraživački okvir, navedeni su fundamentalni elementi, istraživačke paradigme i oblasti koje mogu da se unaprede u daljem naučnom istraživanju i praktičnoj primeni društvenih mreža. Na kraju su predstavljeni rezultati dobijeni istraživanjem trenutnog stanja u bankarskom sektoru u Srbiji vezano za korišćenje navedene tri društvene mreže, prikazujući penetraciju banaka, njihovu aktivnost i svrhe u koje ih koriste. U zaključku su sublimirani dobijeni rezultati i date preporuke za dalja istraživanja i načine primene.

2 Pregled literature

Dok je nekada internet bio samo mesto da se jednostavno dobiju informacije, sada je to mesto gde postoje mogućnosti da se aktivno učestvuju u online aktivnostima, sarađuje sa drugima, i učestvuje u kreiranju i širenju svog mišljenja i rada. Pojavom „Web 2.0“ menja se stanje interneta, gde pojedinci mogu da igraju aktivniju ulogu u kreiranju i modifikovanju informacija i da ih dele sa drugima, za razliku od originalnog stanja (ili „Web 1.0“) gde su informacije često kontrolisane od strane manjeg broja pojedincima i korišćene od strane pasivnih korisnika sa druge strane (Greenhow, Robelia, & Hughes, 2009; Kaplan & Haenlein, 2010). Prema Greenhow et al. (2009): „Web 2.0 uključuje društvene mreže kao što su MySpace, Facebook, Ning-a; medije za deljenje sadržaja kao što su YouTube i Flickr; mreže za lokacijske servise kao što su Delicious i CiteUlik; mreže za razvoj i razmenu znanja kao što je Wikipedia; mreže za razmenu kreativnih aktivnosti kao što su podcast, videocasts, blogovi i microblogovi (npr. Twitter, Blogger); mreže za agregaciju i organizaciju sadržaja, kao što su RSS (Really Simple Syndication), feed i tagging alati; i mreže za miksovanje ili mešanje sadržaja u nove oblike, kao što su kombinovanje geografskih podataka sa transportnim podacima ili podacima o kriminalu“. Takođe, Boyd i Ellison (2008) navode da je moguće povezivanje i između „stranaca“ kao što je slučaj kod mreža koje su orijentisane na sadržaj (npr. YouTube, Twitter ili Flickr). Društvene mreže su posebna vrsta virtualnih zajednica (Dwyer, Hiltz, Passerini, 2007.) i specijalizovanih softvera (Richter, Riemer, vom Brocke, 2011).

Generalno, ne postoji jedan opšteprihvaćen termin ili jedna ustanovljena definicija pojma „društvene mreže“. U literaturi je zastupljen priličan broj sličnih izraza kao što su online društvene mreže, servisi društvenih umrežavanja ili sajtovi za društveno umrežavanje. U nastavku su date neke odabrane definicije za svaki od navedenih izraza. „Online društvene mreže predstavljaju zajednicu ljudi koji dele zajednička interesovanja, aktivnosti, background i/ili prijateljstva. Online društvene mreže se baziraju na primeni Web-a i omogućavaju korisnicima da postavljaju profile (tekst, slike i video) i da komuniciraju sa drugima na razne načine“ (Schneider, F., Feldmann, A., Krishnamurthy, B., Willinger, W. 2009.). „Servisi društvenih umrežavanja prikupljaju informacije o kontaktima korisnika gradeći veliku mrežu međusobno povezanih korisnika i prikazuju kako su oni međusobno povezani“ (Adamic, Adar, 2005.). „Sajtovi za društveno umrežavanje su Web servisi koji omogućavaju pojedincima da (1) izgrade javne ili polu-javne profile unutar ograničenog sistema, (2) povežu se sa drugim korisnicima u zajedničku mrežu, i (3) objavljuju, menjaju i dele svoju mrežu sa drugima u okviru sistema“ (Boyd, Ellison, 2008). Ovi različiti termini za društvene mreže se veoma često koriste i kao sinonimi, iako ne definišu istu prirodu objekta, tj. definišu ih iz različitih uglova.

Društvene mreže se često dovode u vezu sa dva veoma srodna koncepta, Web 2.0 i „User Generated Content“, tj. sadržaji definisani od strane korisnika. Web 2.0 je termin koji je prvi put upotrebljen 2004. godine da opiše novi način na koji su programeri i krajnji korisnici počeli da koriste World Wide Web, i to kao platformu gde sadržaj i aplikacije nisu kreirane i objavljivane od strane pojedinaca već su nastale kao rezultat njihovog konstantnog menjanja od strane svih učesnika. Iako Web 2.0 ne predstavlja neko specifično unapređenje sa tehničke strane u odnosu na Web 1.0, ipak postoji grupa osnovnih funkcionalnosti neophodnih za njegovo funkcionisanje. Među njima su Adobe Flash (popularan metod za dodavanje animacija, interaktivnosti, audio i video sadržaja na web stranice), RSS (alati koji se koriste za objavljivanje novih informacija i informacija koje se često menjaju), i AJAX (Asinhroni Java Script, tehnika za preuzimanje podataka sa web servisa asinhrono čime je moguće menjanje informacija na web strani bez potrebe za ponovnim učitavanjem cele strane). Sa stanovišta ovog rada, Web 2.0 je posmatran kao platforma za evaluaciju društvenih medija. Dok Web 2.0 može da se posmatra kao tehnološki osnov, „sadržaji definisani od strane korisnika“ (User Defined Content) može da se posmatra kao skup svih načina na koji korisnici mogu da koriste društvene medije. Termin, koji postaje opšteprihvaćen 2005. godine, se obično primenjuje da opiše različite oblike sadržaja koji su javno dostupni a kreirani su od strane krajnjih korisnika. Na osnovu „Organisation for Economic Cooperation and Development“ (OECD, 2007), da bi neki sadržaj bio smatran kao „sadržaj definisan od strane korisnika“ treba da ispuni tri minimalna uslova: prvo, potrebno je da bude objavljen ili na javno dostupnom sajtu ili na društvenoj mreži koja je dostupna odabranom broju ljudi; drugo, treba da prikaže određenu količinu kreativnog rada; i na kraju, ne treba da je nastao na osnovu profesionalnih procedura i rutina.

Na osnovu ovih objašnjenja, jasno se nameće definicija šta se podrazumeva pod pojmom društveni mediji. Društveni mediji predstavljaju grupu aplikacija zasnovanih na internet servisima i podržanih tehnološki od strane Web 2.0, a koje omogućavaju kreiranje i razmenu „sadržaja definisanih od strane korisnika“.

2.1 Društvena mreža Facebook (www.facebook.com)

Facebook je nastao 2004. godine, kreiran od strane Mark Zuckerberg, i inicijalno je bio zamišljen kao društvena mreža za studente Harvarda, dok je njegova današnja misija „da omogući ljudima da naprave otvoreniji svet, da se povežu i da to podele. Ljudi koriste Facebook da ostanu u vezi sa prijateljima i porodicom, da otkriju šta se dešava u svetu, i da dele i izraze ono što je važno za njih.“ (Facebook, 2013).

Facebook se ubrzo proširuje i na ostale studente, stručnjake i, na kraju, sve ostale koji su zainteresovani za pridruživanje. Na kraju juna 2013., Facebook tvrdi da ima 1,15 milijardi mesečno aktivnih korisnika, a u junu 2013. prosečno dnevno ima 699 miliona korisnika (Facebook, 2013).

Facebook je mesto gde korisnici mogu da izgrade profil i da taj profil bude javno dostupan određenoj grupi pojedinca. Društvena interakcija je srž Facebook-a, tako da postojeći članovi Facebook-a mogu da

pozovu ostale članove da budu „prijatelji“. Korisnici zatim mogu na razne načine da dele informacije sa „prijateljima“ u svojoj Facebook mreži (npr. postavljanjem statusa, fotografija, deljenjem video zapisa....). Korisnici imaju mogućnost da prilikom svake prijave na Facebook prate šta njihovi „prijatelji“ objavljuju. Na osnovu činjenice da na ovaj način korisnici mogu trenutno da prate sve promene i nove informacije koje objavljuju drugi korisnici iz njihove virtualne mreže, omogućeno je da korisnici budu u korak sa različitim dešavanjima u kratkom vremenskom roku. Facebook omogućava i podešavanje različitih nivoa privatnosti koje bi korisnici trebalo pažljivo da razmotre i odluče koji nivo privatnosti da koriste i koje informacije će biti vidljive za različite grupe ljudi (u mreži i van nje).

Brojnost sajtova kao što je Facebook otvara pitanje da li sajtovi za društveno umrežavanje mogu da se iskoriste u poslovne svrhe i na koji način. Stav je da Facebook i druge društvene medije treba koristiti u poslovne svrhe, ali u kombinaciji sa tradicionalnim kanalima, i da klijente ne treba primoravati da ga koriste ako se ne osećaju komotno koristeći ovaj kanal, a povećati njegovu upotrebu prema klijentima kojima odgovara ovakav način komunikacije i poslovanja.

2.2 Društvena mreža Twitter (www.twitter.com)

Twitter je zvanično pokrenut 2006. godine a predstavljen je kao online aplikacija koja je delimično blog, delimično sajt za društveno umrežavanje a delimično alat na mobilnim telefonima za slanje poruka (Educause, 2007). Twitter omogućava korisnicima da šalju kratke poruke (ograničene na 140 karaktera) i da na lak način prate poruke drugih korisnika.

Na osnovu podataka iz jula 2013. godine, ukupan broj korisnika Twitter-a je oko 500 miliona, od kojih je mesečno aktivno oko 200 miliona, a prosečno mesečno svaki korisnik provede oko 170 minuta na Twitter-u. Prosečno dnevno se pošalje oko 400 miliona poruka, što je oko 2.300 poruka svake sekunde (Craig, 2013).

Na mnogo načina, kao što ističe Tagtmeier (2010), Twitter je sličan sa Facebook-om. Oba mogu biti posmatrana kao mesta za društveno umrežavanje gde pojedinci mogu da komuniciraju sa drugima, budu u kontaktu i razmenjuju informacije (mada Twitter ograničava količinu informacija koje možete da podelite u okviru jednog „twitt“-a). U okviru Facebook-a korisnici sami stvaraju „prijatelje“ tako što neku osobu pozovu da postanu „prijatelji“ ili prihvataju njihov poziv za „prijateljstvo“. Na Twitteru korisnici imaju „pratioce“ (followers), i kao što su Dunlap i Lowenthal (2009) napomenuli, baš ta osobina čini Twitter manje ograničenim i više otvorenim nekog Facebook, jer „na Facebook-u, korisnici moraju da „postanu prijatelji“ sa nekim ili u suprotnom između njih ne postoji nikakva druga veza. Na Twitter-u korisnik ima mogućnost da prati nekoga ko njega ne prati, da drugi prate njega a da on njih ne prati, mogu međusobno da se prate, ili da izabere opciju da nema ili ne omogućava vezu između njega i drugih“. Tagtmeier (2010) smatra da je Twitter aktivniji i više konverzijski oblik od Facebook-a i pravi analogiju: „Twitter može da se posmatra kao veliku zabavu na kojoj ne poznajete nikoga, ali imate šanse da steknete mnogo prijatelja. Nasuprot tome Facebook može da se posmatra kao svadbena zabava gde su pozvani samo porodica i prijatelji“. On primećuje i da su korisnici Facebook-a mnogo više zabrinuti o privatnosti od korisnika Twitter-a koji su prihvatili činjenicu da je na Twitter-u sve javno dostupno. Može se generalizovati da se na Twitteru ljudi više okupljaju oko zajedničkih interesovanja, dok je Facebook mesto gde se ljudi više povezuju radi prijateljstva (Dunlap i Lowenthal, 2009). Ubrzo nakon nastanka Twitter-a kao društvene mreže, Java, Song, Finin, and Tseng (2007) pratili su ponašanje korisnika Twitter-a u periodu od dva meseca da bi bolje razumeli za šta i kako ljudi koriste Twitter. Oni su zapazili da su neki od glavnih razloga za korišćenje Twitter-a svakodnevno časkanje (npr. ljudi govore o svakodnevnim rutinama ili objavljuju informacije šta trenutno rade), započinjanje razgovora ili razmena informacija i vesti.

Svakako da mnoge od ovih upotreba mogu imati primenu i u poslovne svrhe, ali kao i u slučaju Facebook-a postoji veliki skepticizam.

2.3 Društvena mreža YouTube (www.youtube.com)

YouTube sajt je namenjen za razmenu video sadržaja gde korisnici mogu da postavljaju, gledaju i dele video sadržaje, i gde imaju mogućnost da komentarišu i da se uključe u diskusiju o postavljenim video klipovima

(Lehman, DuFrene, & Lehman, 2010). Osnovan je 2005. godine od strane tri bivša zaposlena radnika iz PayPal-a, i momentalno je stekao veliku popularnost sa prosečno 2.5 miliona postavljenih video klipova mesečno samo u prvoj godini postojanja (Downes, 2008). YouTube je kupljen 2006. godine od strane Google.

U junu 2013. godine objavljeno je da više od jedne milijarde pojedinačnih korisnika poseti YouTube svaki mesec, preko 6 milijardi sati video sadržaja se pregleda svaki mesec što je 50% više nego prethodne godine, 100 sati video sadržaja se postavi na YouTube svakog minuta (YouTube, 2013).

Zastupljeni su stavovi da upotreba i mogućnosti YouTube u procesu učenja mogu da prevaziđu upotrebu Facebook-a i Twitter-a u iste svrhe (Kolowich, 2010; Moran, Seaman, Tinti-Kane, 2011). Takođe prepoznata je ogromna mogućnost primene u bilo kojem vidu edukacije i treninga, jer (a) omogućava uključivanje kratkih video sadržaja radi bolje ilustracije i prezentacije navedene teme, (b) lako „dovođenje“ gostujućih predavača, trenera ili članova menadžmenta deleći unapred postavljene video sadržaje, (c) predstavljanje materijala sa prethodnih treninga i (d) podsticanje polaznika treninga za aktivno učestvovanje u diskusiji.

Na osnovu iznetog, na isti način može da bude iskorišćen i za edukaciju klijenata i zaposlenih, postavljanje video uputstava i njihovo komentarisanje.

3 Potencijalne primene društvenih mreža u poslovne svrhe

Sve veći značaj društvenih mreža takođe utiče i na kompanije. Stručnjaci smatraju da će društvene mreže uticati i na ponašanje potrošača i da će značajno uticati i na poslovanje tradicionalnih kompanija (Pallis, Zeinalipour-Yazti, Dikaiakos, 2011). Međutim, kompanije su još uvek nesigurne o stvarnim prednostima korišćenja društvenih mreža u poslovne svrhe (Kettles, David, 2008). U Tabeli 1. su predstavljeni primeri primene društvenih mreža u poslovne svrhe, a u nastavku su detaljnije opisane svaka od potencijalnih koristi u kontekstu aktivnosti iz lanca snabdevanja.

TABELA 1. PRIMERI PRIMENE DRUŠTVENIH MREŽA U POSLOVNE SVRHE

Oblasti poslovne primene	Potencijalne poslovne aktivnosti
Istraživanje i razvoj	Razvoj novih proizvoda Istraživanje tržišta
Marketing i prodaja	Marketing kampanje Marketing „od usta do usta“ Ciljano reklamiranje Društveni CRM
Podrška klijentima	Podrška klijentima Post prodajna podrška
Ljudski resursi	Zapošljavanje Brendiranje poslodavca
Interne aplikacije	Interna potraga za stručnjacima Saradnja u virtualnim timovima Baza znanja

Kao prvo, uticaj društvenih mreža može da se posmatra u kontekstu istraživanja tržišta i razvoja novih proizvoda. U ovom slučaju korisnici društvenih mreža mogu da učestvuju u procesu kreiranja i razvoja proizvoda i usluga, mogu da diskutuju o njima i predlažu nove ideje. Uključivanje korisnika u proces razvoja proizvoda omogućava kompanijama da dobiju dragocen uvid u potrebe svojih korisnika i da iskoriste njihovu inovativnost i kreativnost, a što za cilj treba da ima smanjenje troškova razvoja proizvoda (Kettles, David, 2008). Mnogo je uspešnih primera iz prakse gde su kompanije iskoristile potencijal društvenih mreža za ovu svrhu, npr. Fijat je dobio preko 170.000 predloga dizajna novog modela Fiat 500 i to besplatno, Lego konstantno dobija predloge o novim oblicima. Zbog velike količine podataka koji mogu da se pronađu na društvenim mrežama, oni mogu da se prilagode i vrlo dobro iskoriste i u istraživanju tržišta. Casteleyn, Mottart i Rutten (2009) kao primer ističu da podaci sa društvenih mreža mogu biti posmatrani kao „kristalna

kugla“ iz koje mogu da se vide namere u ponašanju potrošača, i pokazuju kako se Facebook može koristiti u istraživanju tržišta.

Kao drugo, akademske studije pridaju poseban značaj u ulozi društvenih mreža u kontekstu marketinga i prodaje. U tom smislu, društvene mreže mogu da nađu poslovnu primenu u sprovođenju marketinških kampanja, ili „od usta do usta“ marketingu (Algesheimer, von Wangenheim, 2006) ili za ciljane marketinške kampanje (Enders, Hungenberg, Denker, Mauch, 2008). Glavna ideja u pozadini je da se iskoristi činjenica da ljudi razgovaraju sa njihovim prijateljima („od usta do usta“ marketing) i na taj način je moguće mobilisati hiljade ljudi do kojih će doći informacije o proizvodima i uslugama kompanije što omogućava optimizovanje kampanje. Literatura pokazuje da ljudi više veruju preporukama drugih ljudi i prijatelja nego marketinškim porukama koje stižu direktno od kompanija (Ermecke, Mayrhofer, Wagner, 2009). Ovo ukazuje na potrebe pomeranja marketinga sa klasičnog marketinga prema marketingu na društvenim mrežama i prilagođavanju marketinških kampanja ciljanoj grupi. Još jedna oblast za primenu društvenih mreža je u CRM-u. „Društveni CRM“ pruža mogućnosti za praćenje trendova i na osnovu njih uviđanje potencijalnih poslovnih šansi, kao i mogućnost praćenja reputacije kompanije (Bonchi, Castillo, Gionis, Jaimes, 2011). Takođe, mnoge kompanije koriste prednosti društvenih mreža za pružanje i poboljšanje podrške klijentima. Prema Libai, Bolton, Bügel, Götz, Risselada, Stephen (2010) kompanije koriste društvene mreže kao kanal za podršku koji će da smanji troškove korisničke podrške, da omogući interakciju između samih kupaca i da se dobiju povratne informacije u realnom vremenu. U oblasti ljudskih resursa, društvene mreže dobijaju sve veći značaj. Obzirom da korisnici društvenih mreža postavljaju i veliku količinu podataka o sebi, oni mogu biti dobro iskorišćeni u procesu regrutovanja novih zaposlenih. Osim toga, društvene mreže na kojima se okupljaju profesionalci (npr. LinkedIn ili XING) mogu da se posmatraju kao odlično mesto za razmenu znanja i iskustava (Richter et al. 2011).

Na kraju, kao dodatak eksternim društvenim mrežama, kompanije se sve više angažuju i na razvijanju internih aplikacija za umrežavanje zaposlenih. Obzirom da zaposleni sve više sarađuju u virtualnim timovima u distribuiranom okruženju, interne aplikacije za njihovo umrežavanje mogu da posluže kao dodatni kanal za razmenu informacija i znanja između njih. Neke studije pokazuju da interne društvene mreže mogu da se iskoriste za angažovanje pojedinačnih stručnjaka sa specifičnim znanjima na kompleksnim projektima (Richter et al. 2011). Agarwal, Gupta, Kraut (2008) ističu da vodeće kompanije koristeći moć društvenih mreža menjaju njihove interne procedure i organizaciju iz „command and control“ u „connect and coordinate“.

Nameće se zaključak da za kompanije postoji veliki potencijal u korišćenju snage društvenih mreža u svim procesima duž lanca snabdevanja na više načina kao što su: kreiranje inovativnih rešenja, unapređenje znanja, pružanje podrške, povećanje prodaje od marketinških kampanja... Imajući u vidu ogromnu količinu informacija koje mogu da se nađu na društvenim mrežama, i pod uslovom da se pravilno filtriraju i efikasno koriste, društvene mreže mogu da doprinesu smanjenju troškova (Bonchi et al. 2011) i povećanju prihoda (Demailly, Silman, 2008).

3.1 Social commerce („trgovina putem društvenih mreža)

Još jedna od mogućnosti primene društvenih mreža u komercijalne svrhe je i poseban model elektronske trgovine putem društvenih mreža, nazvan Social Commerce (SC). Iako ne postoji standardna definicija termina Social Commerce, on se uglavnom odnosi na pružanje usluga e-trgovine putem društvenih mreža. Marsden (2011) je pronašao 22 različite definicije pojma Social Commerce koje obuhvataju različita svojstva SC. Stephen i Toubia (2010) definišu SC kao oblik društvenih mreža zasnovanih na Web 2.0 tehnologiji koje omogućavaju korisnicima da aktivno učestvuju u promociji i prodaji proizvoda i usluga u okviru online društvenih zajednica.

Generalno, tri glavne komponente čine SC: online društvene mreže, interakcija između članova i komercijalne aktivnosti. Postoje dve glavne konfiguracije platformi za „trgovanje putem društvenih mreža“. Sajtovi društvenih mreža mogu da dodaju neke komercijalne usluge koje mogu biti iskorišćene za reklamiranje ili prodaju, tako da ti sadržaji jednostavno budu isporučeni svim članovima mreže. Drugi

koncept podrazumeva da tradicionalni e-commerce sajtovi omoguće umrežavanje putem društvenih mreža i obezbede platformu za B2C poslovanje.

Liang, Ho, Li, Turban (2011) su u okviru svoji istraživanja posmatrali kako „društvena podrška“ (social support) i „kvalitet međusobnih odnosa“ (relationship quality) utiču na SC mereno preko izlaznih parametara kao što su „namera da se počne sa korišćenjem SC“ i „namera da se nastavi sa korišćenjem SC“. Oni su došli do sledećih zaključaka: (1) „društvena podrška“ merena preko emocionalne podrške i podrške u vidu obezbeđivanja informacija, ima značajne pozitivne efekte u nameri da se koristi SC kao i u nameri da se nastavi sa korišćenjem SC, (2) „društvena podrška“ ima pozitivne efekte i na kvalitet odnosa, što takođe doprinosi nameri da se koristi ili nastavi sa korišćenjem SC, (3) kvalitet Web sajta takođe ima pozitivan uticaj, ali on je daleko manji od „društvene podrške“, (4) „kvalitet međusobnih odnosa“ ima više posredničku ulogu u jačanju namere za korišćenjem ili nastavkom korišćenja SC. Na osnovu ovih rezultata vidljivo je da socijalni faktori igraju veliku ulogu prilikom odlučivanja za trgovanje putem društvenih mreža.

Prema tome, kako na najbolji način iskoristiti mogućnosti koje pruža ovaj novi oblik elektronske trgovine, ostaje otvoreno pitanje za dalja istraživanja i za teoretičare i za praktičare.

3.2 Rizici i izazovi primene društvenih mreža u poslovne svrhe

Dok sa jedne strane mogućnosti koje nudi primena društvenih mreža u poslovne svrhe su ogromne, kao što je opisano u prethodnim poglavljima, sa druge strane upotreba društvenih mreža u poslovne svrhe može da prouzrokuje i određene rizike i izazove.

U nastavku su prikazani neki rizici i izazovi sa kojima kompanije mogu da se susretnu prilikom korišćenja društvenih mreža. Među njima se ističu: (a) identifikovanje funkcionalnosti društvenih mreža koje mogu da se iskoriste da bi povećale poslovni rezultat, (b) reputacioni rizik, (c) bezbednost i zaštita podataka i (d) filtriranje velike količine podataka koji mogu da se nađu na društvenim mrežama. Jedan od glavnih izazova za kompanije je kako da identifikuju koje poslovne funkcionalnosti društvenih mreža mogu da budu iskorišćene i za koje poslovne aktivnosti u kompaniji. Posmatrajući veliku količinu članaka, deluje da su društvene mreže predstavljene kao alat koji može da se iskoristi za bilo koju namenu. Međutim, kao prvi korak, kompanije moraju da izvrše duboku analizu ciljeva koje žele da ostvare primenom društvenih mreža. Kompanije moraju da razumeju u kojim poslovnim aktivnostima društvene mreže mogu da se iskoriste tako da donose poslovnu dobit. Prema tome, veoma važno je napomenuti da uspešno korišćenje društvenih mreža podrazumeva i odgovarajuće sposobnosti i znanja zaposlenih i dobro upravljanje na operativnom nivou.

Sledeći bitan izazov za kompanije odnosi se na gubitak kontrole nad sadržajem na društvenim mrežama. Organizaciona transformacija sa „command and control“ u „connect and coordinate“ otvara i nove rizike koje za rezultat imaju nespremnost kompanija za ovakve kulturološke promene. Pri tome, gubitak kontrole može da prouzrokuje povećanje reputacionog rizika i pojavu neočekivanih rezultata. Još jedan kritičan aspekt primene društvenih mreža odnosi se na bezbednosni rizik i rizik zaštite podataka (Krasnova, Hildebrand, Günther, 2009). Neka istraživanja pokazuju da mnoge od popularnih društvenih mreža (npr. LinkedIn, Facebook) imaju velike probleme sa zaštitom privatnosti podataka. Gross i Acquisti (2005) su pokazali da na osnovu količine ličnih podataka koje korisnici društvenih mreža objavljuju, izlažu se ozbiljnom fizičkom i cyber riziku. Isto važi i za kompanije ako njihovi zaposleni aktivno učestvuju na društvenim mrežama a ne vodeći računa o privatnosti i bezbednosti. Kao posledica navedenog, mnoge kompanije su uvele veoma restriktivan pristup društvenim mrežama njihovim zaposlenim da bi smanjili rizik od objavljivanja poverljivih informacija kompanije. Takođe, kompanije mogu da postanu žrtve i tzv. „lažnog profila“ koji može da dovede do negativnog publiciteta. Kao posledica dostupnosti ogromnog broja ličnih podataka (npr. profil, fotografije, liste prijatelja) i rizici koji proizilaze, rezultirali su da je veliki broj istraživanja posvećeno razvoju tehnika za zaštitu podataka (Pallis et al. 2011).

Na kraju, društvene mreže pružaju ogromnu bazu sa podacima o navikama korisnika, trendovima, novim proizvodima itd. Međutim, postoji nedostatak znanja kako ovi podaci na pravilan način da se iskoriste u poslovne svrhe. Dok je sa jedne strane dosta istraživanja usmerenih na metode analize društvenih mreža, sa druge strane postoji jaz između tehnika razvijenih od strane istraživača i njihove primene u realnom

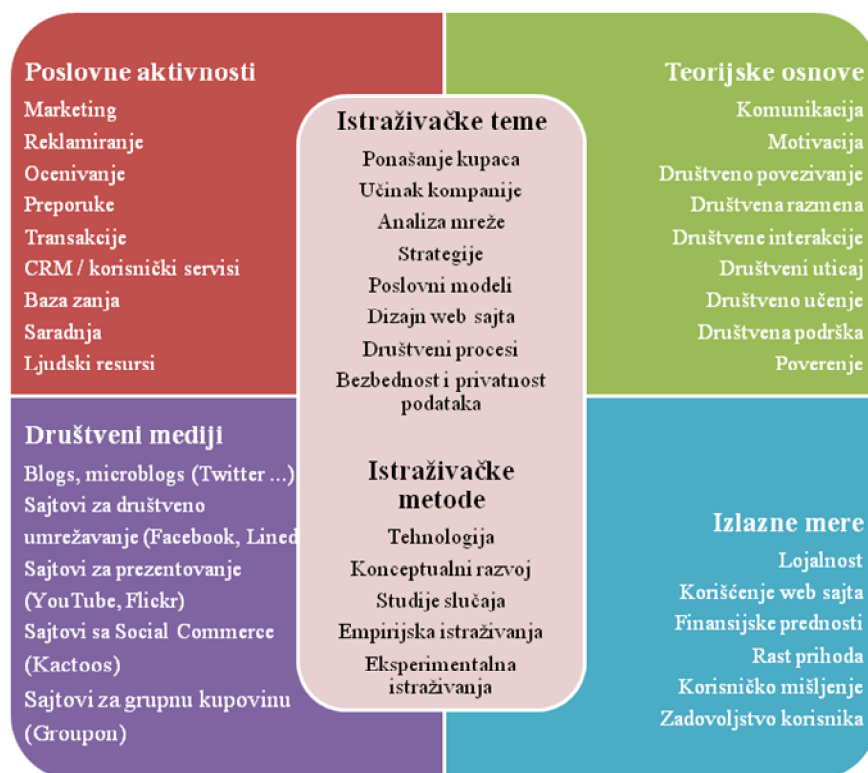
okruženju (Bonchi, Castillo, Gionis, Jaimes, 2011). Još jedno pitanje koje ostaje otvoreno je kako na pravi način meriti i kvantifikovati poslovnu korist od društvenih mreža.

Kao suma gore navedenog, uočava se da postoji dosta izazova i rizika sa kojima su kompanije suočene u primeni društvenih mreža u poslovne svrhe. Baš zbog toga kompanije moraju da uračunaju ove izazove i rizike kada kreiraju strategije nastupa na društvenim mrežama. U svakom slučaju, ovo ne treba da obeshrabri kompanije da koriste prednosti društvenih mreža već da rade na pronalaženju najboljih načina kako da prevaziđu navedene izazove i rizike.

4 Istraživački okvir za primenu društvenih mreža u poslovne svrhe

Zbog složenosti i inovativnosti društvenih mreža, potrebno je da se definisati istraživački okvir koji će pomoći da se organizuju trenutna znanja i buduća istraživanja. Ovaj istraživački okvir zasniva se na ključnim osobinama društvenih mreža i postojećim istraživačkim osnovama. Da bi uopšte moga da se posmatra primena društvenih mreža u poslovne svrhe, moraju da se uključe dva osnovna elementa, poslovne aktivnosti i društveni mediji (predstavljeni sa leve strane Slike 1.). Za akademska istraživanja uključena su i dodatna četiri elementa i to istraživačke teme, teorijske osnove, metode istraživanja i rezultati tj. izlazi.

SLIKA 1. ISTRAŽIVAČKI OKVIR



Izvor: (Liang, Turban, 2012)

U kombinaciji, ovih šest elemenata predstavljaju okvir koji se može koristiti u klasifikaciji i usmeravanju istraživanja primene društvenih mreža u poslovne svrhe.

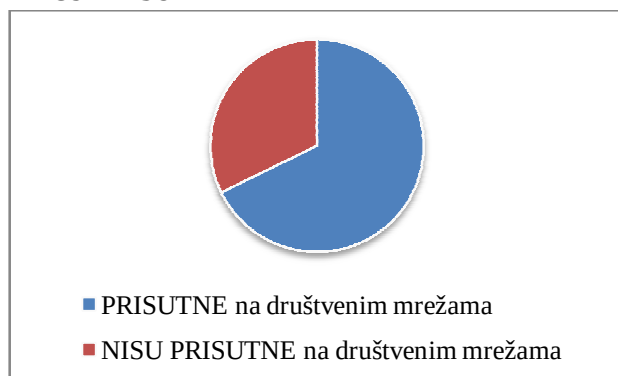
5 Rezultati

Ovo istraživanje je postavljeno kako interpretativna studija slučaja. Glavni razlog ovakve postavke je nedostatak literature iz ove oblasti za područje Srbije. Osnovni vodič su bila specifična pitanja u toku intervjua sa učesnicima, pregled i analiza dokumentacije i literature neophodne za prikupljanje i analiziranje podataka.

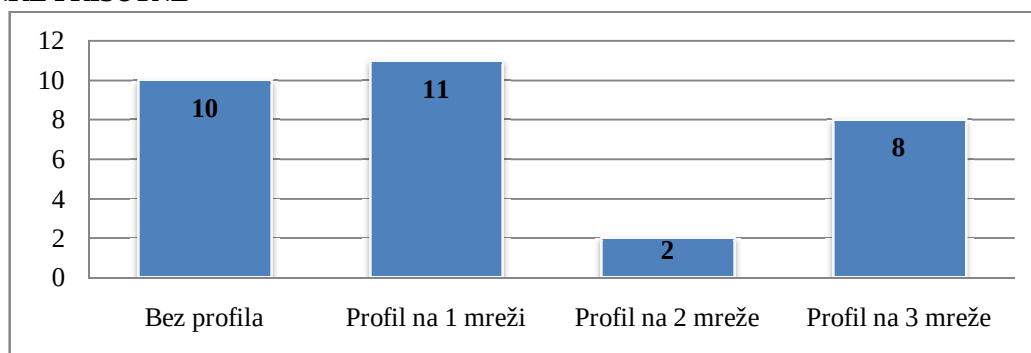
Na teritoriji Srbije posluje 31 poslovna banka (Narodna banka Srbije, 2013). Od navedene 31 banke sve su prisutne na Internetu sa svojim web prezentacijama. Takođe, od 01.01.2003. godine, prelaskom platnog

promete u banke skoro sve banke uvode i usluge elektronskog bankarstva. Rezultati prisustva banaka na društvenim mrežama, i to na Facebook, Twitter i YouTube su predstavljeni u nastavku. Ukupno 21 banaka, što predstavlja 67,74% od svih banaka je prisutno barem na jednoj od navedene tri društvene mreže (Facebook ili Twitter ili YouTube), predstavljeno na Slici 2. Na Slici 3. je predstavljeno na koliko društvenih mreža su banke prisutne, i 11 banaka je prisutna na sve tri navedene mreže, na dve od navedenih društvenih mreža su prisutne samo dve banke, a na samo jednoj od njih je prisutno 8 banaka. Od prvih deset banaka rangiranih po ukupnoj aktivni (Narodna banka Srbije, 2013), njih 9 je prisutno na nekoj od navedenih društvenih mreža.

SLIKA 2. ODNOS BANAKA KOJE SU PRISUTNE NA BAREM JEDNOJ DRUŠTVENOJ MREŽI I ONIH KOJE NISU

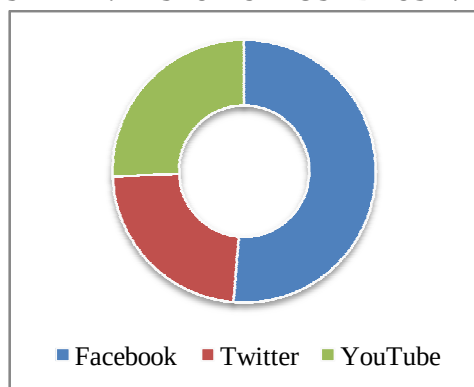


SLIKA 3. BROJ DRUŠTVENIH MREŽA (FACEBOOK, TWITTER, YOUTUBE) NA KOJIMA SU BANKE PRISUTNE



Najveća zastupljenost je na Facebook mreži, gde svoju stranicu ima ukupno 20 banaka, zatim YouTube gde je pristuno 10 banaka i Twitter gde 9 banaka ima svoje naloge, prikazano na Slici 4.

SLIKA 4. ZASTUPLJENOST DRUŠTVENIH MREŽA NA KOJIMA SU BANKE PRISUTNE



Ukupan broj Facebook prijatelja koje sve navedene banke zajedno imaju je oko 295.000, pri čemu učešće prvih pet banka čini oko 80%. Aktivnost banka na Facebook strani je relativno dobra, a u posljednjih mesec dana neku od aktivnosti na svojoj Facebook stranici je imalo 11 banka. Takođe uočen je i pozitivan trend povećanja broja banka na Facebook, tako da se samo u prvoj polovini 2013. godine 4 banake priključilo Facebook zajednici. Facebook kao medij banke najčešće koriste za korporativnu komunikaciju, postavljanje raznih obaveštenja i novosti vezanih za proizvode i usluge, opštih informacija o mreži filijala i kontakt informacije. U određenoj meri banke Facebook koriste i za podršku klijentima, dok je najizraženija upotreba za podršku raznim marketinškim aktivnostima. Twitter, kao mikro blog, banke najčešće i koriste u tom kontekstu objavljujući kratke twitt-ove sa servisnim informacijama ili sa marketinškim informacijama koje su praćene sa link-om prema web sajtu banke ili Facebook strani. Neke banke Twitter koriste i kao info centar putem kojeg pružaju osnovne informacije i daju osnovnu podršku klijentima. Nije pronađena ni jedna banka koja ima samo Twitter nalog, već ga banke najčešće koriste u kombinaciji sa nekom drugom društvenom mrežom. Kao što je navedeno, 9 banka imaju svoje naloge na Twitter mreži, a sve zajedno ukupno imaju 8.336 twitt-ova, 10.658 „pratilaca“ a one „prate“ oko 7.500 drugih korisnika, pri čemu je, kao i kod Facebook-a, učešće prvih pet banaka od oko 80%. Deset banka koje koriste YouTube, najviše ga upotrebljavaju kao dodatni kanal za reklamne aktivnosti, koje su obično realizovane i preko TV. Takođe, zastupljeni su video klipovi sa učestvovanjem predstavnika banaka u raznim emisijama ili društveno odgovornim akcijama. Veoma mali broj video sadržaja se odnosi na korisnička uputstva. Ukupan broj postavljenih video sadržaja od strane ovih deset banka je oko 300 sa ukupno 262.000 pregleda.

6 Zaključak

Popularnost društvenih mreža i njihova laka dostupnost ipak ne treba da navede da ih je potrebno koristiti samo da bi bili prisutni na njima, već je pre njihove upotrebe potrebno sagledati ciljeve koji se očekuju od njihovog korišćenja kao i sve prednosti i ograničenja koje nose. Koliki značaj društvene mreže imaju i u finansijskom sektoru, najbolje pokazuju preporuke koje je Američki savet saveznih finansijskih institucija (FFIEC – Federal Financial Institutions Examination Council) pripremio za svoje članice o nastupu na društvenim mrežama. FFIEC (2013) navodi da je prisustvo finansijskih institucija na društvenim mrežama realnost i predstavile su koje sve rizike one nose sa sobom, a od finansijske institucija traže da posebnu pažnju posvete upravljanju rizicima. U radu je dat osnovni pregled tri veoma zastupljene društvene mreže (Facebook, Twitter, YouTube) koje zbog svojih različitosti otvaraju i različite perspektive primene. Te primene su prikazane i u kontekstu mogućnosti ali i pretnji i izazova koje nose sa sobom ukoliko se koriste u poslovne svrhe. Kroz istraživački okvir predstavljen sa šest elemenata otvorene su različiti pogledi na mogućnosti za dalja istraživanja primene društvenih mreža u poslovne svrhe.

Rezultati predstavljeni u ovom radu pokazuju da je skoro 70% banaka u Srbiji prisutno na nekoj od navedenih društvenih mreža i da postoji pozitivan trend. Možemo da se zaključi da veliki broj banaka koje su prisutne, veoma dobro to rade i svaku od mreža koriste u svrhu za koju su i namenjene. Takođe, uočeno je za banke koje su prisutne na više od jedne mreže, da su aktivne na svima na kojima su i prisutne, što ukazuje na ozbiljnost pristupa. U svakom slučaju, ostaje dosta prostora da se aktivnosti banaka poboljšaju i da se iskoriste i ostali servisi svake od navedenih društvenih mreža. Banke u Srbiji u velikoj mogu da iskoriste i preporuke FFIEC (2013), ali i da iskoriste preporuke koje su Kaplan i Haenlein (2010) dali. Oni su naveli da kompanije treba da: (1) pažljivo biraju društvenu mrežu koju će koristiti u skladu sa ciljevima, (2) razmotre opciju razvoja sopstvene ili korišćenja neke od mnoštva postojećih, (3) usklade aktivnosti i informacije na svim mrežama na kojima su prisutni, (4) integrišu plan prisustva na društvenim medijima u svoj globalni media plan, (5) vode računa o pravima pristupa i ovlašćenjima za upravljanje sadržajem, (6) budu aktivni učesnici, (7) prepotentno ponašanje neće biti tolerisano od strane drugih učesnika, (8) ponašanje na društvenim mrežama ne treba da bude previše formalno, (9) budu iskreni.

Dosta pitanja je ostalo otvoreno i mnogo istraživačkih tema se nameće, ali svakako treba nastaviti sa praćenjem aktivnosti banaka u Srbiji da bi se uočili trendovi i da bi se ustanovile svrhe u koje banke koriste društvene mreže. Takođe, otvara se prostor i za istraživanje najboljih načina za merenje uspešnosti. Buduća

istraživanja mogu da budu usmerena i na drugu stranu, tj. korisnike banke, da bi se ispitalo i njihovo zadovoljstvo uslugama kao i samim kvalitetom.

7 Literatura

- Adamic, L.A., Adar, E. 2005. *How to search a social network*. Social Networks, 27(3):187–203.
- Agarwal, R., Gupta, A.K., Kraut, R. 2008. *The interplay between digital and social networks*, Information Systems Research, 19(3):243–252.
- Algesheimer, R., von Wangenheim, F. 2006. *A network based approach to customer equity management*. Journal of Relationship Marketing, 5(1):39–57.
- Bonchi, F., Castillo, C., Gionis, A., Jaimes, A. 2011. *Social network analysis and mining for business applications*. ACM Transactions of Intelligent Systems and Technology, 2(3): 22–37.
- Boyd, D. M., Ellison, N. B. 2008. *Social network sites: Definition, history, and scholarship*. Journal of Computer-Mediated Communication, 13:210–230.
- Casteleyn, J., Mottart, A., Rutten, K. 2009. *How to use Facebook in your market research*. International Journal of Market Research, 51(4):439–447.
- Craig, S. 2013. *By The Numbers: 20 Amazing Twitter Stats*, <http://expandedramblings.com/index.php/march-2013-by-the-numbers-a-few-amazing-twitter-stats/> . (poslednji pristup Jul 2013).
- Demilly, C., Silman, M. 2008. *The Business Impact of Social Networking (At&t whitepaper)*. http://www.business.att.com/content/whitepaper/WP-soc_17172_v3_11-10-08.pdf . Preuzeto Jul 2013.
- Downes, S. 2008. *Places to go: YouTube. Innovate*. <http://innovateonline.info> . Preuzeto Jul 2013.
- Dunlap, J. C., Lowenthal, P. R. 2009. *Tweeting the night away: Using Twitter to enhance social presence*. Journal of Information Systems Education, 20:129–136
- Dwyer, C., Hiltz, S., Passerini, K. 2007. *Trust and privacy concern within social networking sites: a comparison of facebook and MySpace*. Proceedings of the Americas Conference on Information Systems – AMCIS.
- Educause 2007. *7 things you should know about Twitter*. <http://www.educause.edu/ELI/7ThingsYouShouldKnowAboutTwitt/161801> . Preuzeto Jul 2013.
- Enders, A., Hungenberg, H., Denker, H.P., Mauch, S. 2008. *The long tail of social networking, Revenue Models of Social Networking Sites*. European Management Journal, 26:199–211
- Ermecke, R., Mayrhofer, P., Wagner, S. 2009. *Agents of diffusion – insights from a survey of Facebook users*. Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences – HICSS-42.
- Facebook, 2013. *Newsroom*, <http://newsroom.fb.com/key-facts> . Preuzeto Jul 2013.
- FFIES, 2013. *Social Media: Consumer Compliance Risk Management Guidance*. <http://www.ffiec.gov/press/Doc/FFIEC%20social%20media%20guidelines%20FR%20Notice.pdf> . Preuzeto Avgusta 2013.
- Greenhow, C., Robelia, B., & Hughes, J. E. 2009. *Web 2.0 and classroom research: What path should we take now?* Educational Researcher, 38: 246–259.
- Gross, R., Acquisti, A. 2005. *Information revelation and privacy in online social networks*. Proceedings of the ACM Workshop on Privacy in the Electronic Society, 2005:71–8
- Java, A., Song, Z., Finin, T., & Tseng, B. 2007. *Why we Twitter: Understanding microblogging usage and communities*. In Proceedings of the Joint 9th WEBKDD and 1st SNA-KDD Workshop 2007. http://ebiquity.umbc.edu/file_directory/papers/369.pdf . Preuzeto Jul 2013.
- Kaplan A.M., Haenlein M. 2010. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Business Horizons, 53: 59-68.
- Kettles, D., David, S. 2008. *The business value of social network technologies: a framework for identifying opportunities for business value and an emerging research*. Proceedings of the Americas Conference on Information Systems – AMCIS, 2008:14–17.

- Kolowich, S. 2010. *Professors and social media*. Inside Higher Ed. www.insidehighered.com/news/2010/05/04/socialmedia . Preuzeto Jul 2013.
- Krasnova, H., Hildebrand, T., Günther, O. 2009. *Investigating the value of privacy in online social networks: conjoint analysis*. Proceedings of the International Conference on Information Systems – ICIS, 2009, paper 173.
- Lehman, C. M., DuFrene, D. D., & Lehman, M. W. 2010. *YouTube video project: A “Cool” way to learn communication ethics*. Business Communication Quarterly, 73:444–449.
- Liang, T-P., Ho, Y-T., Li, Y-W., Turban, E. 2011. *What Drives Social Commerce: The Role of Social Support and Relationship Quality*. International Journal of Electronic Commerce, 16(2):69–90.
- Liang, T-P. and Turban, E. 2011. *Social Commerce: A Research Framework for Social Commerce*. International Journal of Electronic Commerce, 16(2):5–13.
- Libai, B., Bolton, R., Bügel, M.S., Götz, O., Risselada, H., Stephen, A.T. 2010. *Customer-to-customer interactions: broadening the scope of word of mouth research*. Journal of Service Research. 13(3):267–282.
- Marsden, P. 2011. Commerce gets social: How your networks are driving what you buy. Social Commerce Today, January 2011.
- Moran, M., Seaman, J., & Tinti-Kane, H. 2011. *Teaching, learning, and sharing: How today’s higher education faculty use social media*. Pearson Learning Solutions and Babson Survey Research Group: Boston, MA. www.pearsonlearningsolutions.com/educators/pearson-social-media-survey-2011-bw.pdf, Preuzeto Jul 2013.
- Muller, R., and Wewick, L. 2008. Avoiding the digital abyss: Getting started in the classroom with YouTube, digital stories, and blogs. The Clearing House, 82: 66-69.
- Narodna banka Srbije, 2013. *Spisak banaka*. <http://www.nbs.rs> . Preuzeto Avgusta 2013.
- OECD 2007. Participative web and user-created content: Web 2.0, wikis, and social networking. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Pallis, G., Zeinalipour-Yazti, D., Dikaiakos, M.D. 2011. *Online social networks: status and trends*. A. Vakali, L.C. Jain (Eds.), New Directions in Web Data Management. Springer, 2011:213–234
- Richter, D., Riemer, K., vom Brocke, J. 2011. *Internet social networking – research state of the art and implications for enterprise 2.0*. Business and Information Systems Engineering, 53(2):89–103.
- Schneider, F., Feldmann, A., Krishnamurthy, B., Willinger, W. 2009. *Understanding online social network usage from a network perspective*. Proceedings of the ACM SIGCOMM Conference on Internet, Measurement, 2009:35–48
- Stephen, A.T., and Toubia, O. 2010. *Driving value from social commerce networks*. Journal of Marketing Research, 47(2):215–228.
- Tagtmeier, C. 2010. Facebook vs. Twitter: Battle of the social network stars. Computers in Libraries, 30:6–10.
- YouTube, 2013. *Press Statistics*. http://www.youtube.com/t/press_statistics , Preuzeto Jul 2013.

NOVA TEHNOLOŠKA RJEŠENJA I NJIHOV UTICAJ NA ZADOVOLJSTVO KORISNIKA USLUGA U JAVNOJ UPRAVI

New Tehnological Solutions And Thier Effect On Customer Satisfactin In Public Administration

Mladen Radivojević

Vlada Republike Srpske, Ministarstvo uprave i lokalne samouprave,
Trg Republike Srpske 1. Banja Luka,
Telefon: 051-338-588, E-mail, mladenr@inecco.net

Jefto Džino

Vijeće ministara BiH, Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice,
Trg BiH 1, Sarajevo
Telefon: 033-219-923, E-mail: dzino.jefto@gmail.com

Bojan Žunić

Univerzitet za poslovne studije,
Jovana Dučića, 23 A, Banja Luka
Telefon: 051-248-300, E-mail: bojanz79@gmail.com

Sažetak

U ovom radu po prvi put uvodimo drugačiji, a originalni pogled na primjenu novih tehnoloških rješenja u radu javne uprave. Predlažemo neophodnost novog pristupa u korištenju elektronskog, mobilnog i inteligentnog poslovanja u radu javne uprave. Uvodimo nove i jedinstvene modele: **e-m-i-Uprava i e-m-Usluga**. Svi koji su se do sada bavili primjenom novih tehnologija u javnoj upravi uvijek su odvojeno govorili o e-Upravi, m-Upravi, i-Upravi te e-Usluzi i m-Usluzi. Smatramo da su sazreli uslovi da nova tehnološka rješenja moramo posmatrati jedinstveno i da se oni više ne posmatraju odvojeno. U radu izlažemo drugačiji pristup u primjeni novih tehnoloških rješenja u radu javne uprave te traženju, davanju i dobijanju usluga. Novi model e-m-i-Uprave i e-m-Usluge od javne uprave zahtjeva da se nove tehnologije ne koristi samo kao alat za automatizaciju postojećeg stanja i efikasnijeg rada, već da u istoj mjeri budu i pokretačka snaga za njenu reformu i obnovu. Ovako, novo, integrisano tehnološko rješenje sigurno će obezbjediti efikasniji rad javne uprave, te zadovoljstvo korisnika njenim uslugama. Ono će obezbjediti personalizaciju i samousluživanje korisnika, a javnoj upravi ne samo davanje, već i nuđenje usluga.

Ključne riječi: javna uprava, e-m-i-Uprava, e-m-Usluga, korisnik usluge.

JEL klasifikacija: M21

Summary

In this paper, for the first time we are introducing a different and original view of the application of new technological solutions in operation of public administration. We suggest the necessity of a new approach in the use of electronic, mobile and intelligent operation of public administration. We are introducing a new and unique models: **e-m-i-Government and e-m-Service**. All who have been dealing with the application of new technologies in public administration are always separately talked about e-Government, m-Government, and e-Government and the e-Service and m-Service. We believe that the conditions are ripe to new technological solutions we observe unique and that they are no longer perceived separately. This paper offers a different approach to the application of new technological solutions in operation of public administration and the search for, giving and obtaining services. New model e-m-i-Government and e-m-Services of public administration requires that new

technology is not only used as a tool to automate the existing situation and efficient work, but to the same extent and be a driving force for its reform and renewal. This, new, integrated technology solution will certainly provide more efficient operation of the public administration, and customer satisfaction to its services. It will provide personalization and self-service to users and the public administration not only giving, but also offering services.

Keywords: public administration, e-m-i-Government, e-m-Service, customer service

1 Znanje kao resurs uslužnih sistema

Sada se puno piše, priča i raspravlja o prelazu iz informacionog društva u društvo znanja i ekonomiju baziranu na znanju. Sve je naglašenija uloga znanja, a to je posljedica značajnih promjena u razvoju, usluživanju i ekonomiji. Značaj znanja se krajem prošlog vijeka potpuno mijenja u svojoj biti i to prelaskom iz industrijske u digitalnu ekonomiju u ekonomiju baziranu na znanju današnjice. Osnovni resursi više nisu materijalna dobra, već aktivnosti bazirane na ekonomiji znanja.

Sam prelaz iz industrijske ekonomije u ekonomiju znanja (digitalnu ekonomiju) karakteriše nekoliko bitnih koraka:

- informacija postaje važnim resursom,
- informaciono-komunikacione tehnologije postaju osnovnom infrastrukturom.

Primjenom novih tehnologija u javnoj upravi usluživanje se znatno ubrzava, a pri tome dolazi do skraćivanja uslužnog ciklusa. Mijenja se odnos prema usluzi i to u korist korisnika usluge. Korisnici su danas ti koji nameću uslove usluživanja i traže integrisane usluge.

Stvaranjem intelektualnog potencijala stvara se novo okruženje u kome znanje postaje osnovni proizvod. Stvara se okruženje gdje su sirovine ili materijali sve manje važni, a sve više se prodaje pamet – “inteligencija”. Inteligencija izaziva radoznalost i osjetljivost na informacije iz svoje poslovne okoline. Ona je sposobna da pretvori otkrivene mogućnosti u uslužni napredak. Znanje sada postaje osnovna životna potreba. Sadašnje globalno tržište usmjerava se na potražnju, stvaranje, pohranjivanje i distribuciju znanja.

1.1 Nove ideje i nove usluge zasnovane na znanju

Prednost jednog organa uprave ili jedinice lokalne samouprave nad drugim sada zavisi od toga sa koliko znanja raspolažu zaposleni, te kako brzo mogu naučiti i usvojiti nešto novo. Permanentno generisanje novih ideja i stvaranje inovativnih usluga karakteristika je uspješnih organa uprave i jedinica lokalne samouprave (javne uprave), a to bi trebao da bude dio njihove strategije poslovanja. Takvi organi uprave podstiču inovativno usluživanje, a to postižu stvaranjem inovativnih timova i generisanjem novih ideja. Inovacije ne dolaze brzo i u kratkom vremenskom periodu, pa rukovodni kadrovi ne očekuju odmah velike rezultate, već sistemski usmjeravaju razvoj i zacrtanu politiku.

Organi uprave i jedinice lokalne samouprave koji žele da upravljaju znanjem moraju da stvore i razviju takvu uslužnu kulturu koja bi bila pogodna za stvaranje novih znanja i inovacija. Treba definisati nedostajuća znanja, integrisati znanja organa uprave sa znanjima izvan javne uprave, te sva neophodna znanja učiniti dostupnim svim zaposlenim i korisnicima usluga.

Pravi je izazov u upravljanju znanjem dobiti željene informacije i odgovarajuće znanje u što kraćem vremenu i uz što manji napor. Znanje je jedini resurs koji se dijeljenjem ne smanjuje, nego uvećava. Samim tim je proces dijeljenja znanja veoma važan. Ukoliko javna uprava prikuplja znanje, kanališe ga i motiviše svoje zaposlene da ga dijele, koriste i stvaraju nova znanja i na osnovu njih nove vrijednosti i bolje usluge, onda ima šanse da bude još efikasnija i efektivnija.

2 E-dimenzija upravljanja znanjem

U današnjem poslovanju Intranet, Ekstranet i Internet su nezaobilazne činjenice u svim segmentima poslovanja. Razvojem Internet infrastrukture stvaraju se nove dimenzije koje znatno utiču na poslovanje

savremenih poslovnih i uslužnih sistema. Internet tehnologije su obezbjedile savladavanje prostornih prepreka, ubrzavanje komunikacionih procesa i bržu i efikasniju razmjenu i upotrebu relevantnih znanja.

Razvojem novih tehnologija dolazi do afirmacije kvalitativnih, neopipljivih parametara kao što su ideje, inovacije, intelektualni kapital, znanje, povezanost sa korisnicima i njihovo zadovoljstvo kvalitetom usluge. Prednosti koje daje upotreba novih tehnologija ogleda se u lakšem i jednostavnijem dijeljenju znanja unutar i izvan javne uprave. Danas ta tehnologija otvara sredstva koja omogućuju sakupljanje i skladištenje znanja i stvaranje novih znanja neophodnih za razvoj poslovanja. Tehnologija još uvijek ne može zamijeniti vrijednost i potrebu direktne komunikacije licem u lice, barem ne kad je u pitanju dijeljenje iskustvenog znanja, ali može uspješno asistirati u posredovanju i olakšavanju kreiranja mreže zasnovane na znanju. Nove tehnologije imaju veliku vrijednost za one uprave koje posluju na udaljenim i različitim geografskim lokalitetima i gdje je onemogućen direktan kontakt i komunikacija između onih koji trebaju uslugu i informacije i onih koji ih mogu dati.

Slogan organa uprava i jedinica lokalne samouprave trebao bi biti: „znanje za posao“.

Za razliku od drugih roba koje se razmjenjuju na berzama, prednost i karakteristika znanja jeste da je ono obnovljiv izvor, te da se ne troši, već naprotiv njegovom upotrebom vrijednost mu raste. Internet je pri tome sredstvo koje pruža uslugu lagane i sveobuhvatne razmjene znanja, oslobađanje vrijednosti i potencijala ljudskih mozgova.

3 Poslovna inteligencija

Kako organi uprave sve više budu usvajali odgovarajuće znanje, upravljali događajima i modelima poslovanja, oni će morati investirati u nove sisteme za rukovanje znanjima, koji će im pomoći odgovoriti na promjenjive uslove usluživanja i potrebe korisnika. Osnova posmatranja leži u načinu na koji će javna uprava¹⁹³ velike količine vrijednih podataka, zaključenih u aplikacijama, platformama za pohranjivanje podataka i bazama podataka, pretvoriti u nešto novo – veliku prednost. Pretvaranje podataka i informacija u znanje, posao je poznat pod imenom poslovna inteligencija. Poslovna inteligencija predstavlja jednu novu grupu aplikacija koje sve više počinju da osvajaju svijet (Radivojević, 2011), a dizajnirane su da svim organima uprave (i poslovnim sistemima) organizuju i prestrukturiraju transakcijske podatke, tako da ih se može analizirati i koristiti za podršku usluživanju i odlučivanju. Osnovnih pet komponenti poslovne inteligencije su (Liautaud, 2006):

- informacije,
- analiza,
- personalizacija,
- višekanalna isporuka i
- transakcije.

Ako se ovih pet komponenti slože na odgovarajući način, dobije se robusna, skalabilna i fleksibilna platforma poslovne inteligencije. Te nove aplikacije okreću naglavačke tradicionalnu paradigmu podrške odlučivanju, tipa **pitanje-i-odgovor**. Nova generacija tih aplikacija dotičnu logiku okreće u suprotnom smjeru:

- Šta ako sistem ne čeka da krajnji korisnik postavi pitanje?
- Šta ako umjesto njega sistem sam postavi pitanje i pošalje mu odgovor?

Istinska personalizacija zahtjeva da se svaka korisnikova aktivnost „skroji“ prema tipu komunikacijskog uređaja. Korištenjem snažnog mehanizma za personalizaciju, organi uprave jednom te istom korisniku mogu

¹⁹³ Pod javnom upravom podrazumijevamo zajedničke poslove koje vrše organi državne uprave, drugi državni organi i nedržavne organizacije na koje su prenešena javna ovlaštenja, odnosno, razrješavanje problema sadržine upravne djelatnosti i njenog unutrašnjeg razgraničenja od drugih tipova državnog i vandržavnog rada

ponuditi različite aktivnosti putem različitih komunikacijskih uređaja. Aplikacije za poslovnu inteligenciju pretpostavljaju da korisnici sistema ne vole biti pretrpani informacijama, i da će, pruži li im se prilika, iskazati kojem tipu informacija i znanja koje primaju daju prednost, koja učestalost komunikacije i koji komunikacijski medij im najviše odgovara.

Sljedeća generacija aplikacija za poslovnu inteligenciju koristiće tehnologiju e-Usluge da bi svijet skladišta podataka otvorila ručnim komunikacionim uređajima (m-Uslugama – mobilnim uslugama). Raniji modeli oslanjali su se samo na statične informacije o korisnikovim transakcijama. Poslovna inteligencija pretpostavlja da će veći organi uprave svoja prioriteta kapitalna ulaganja prenijeti na ulaganja u infrastrukturu za podršku usluživanju na način „**osjeti i odgovori**“, kako bi bolje usluživali svoje korisnike. Te aplikacije će omogućavati ne samo prikupljanje podataka, već i njihovu analizu, sa svrhom izgradnje boljih odnosa sa korisnicima. Da bi, na informacijama i znanju zasnovani, modeli poslovne inteligencije funkcionisali kako valja, integracijski okvir mora usko povezati različite aplikacije za rukovanje znanjem.

3.1 Usluge preko računarskih i mobilnih mreža

Javna uprava sada mora svoje poslovanje zasnivati na načelu direktnog kontakta sa korisnicima usluga, građanima i svim poslovnim partnerima. Internet treba shvatiti kao prirodni produžetak te filozofije. Mreža predstavlja odlično sredstvo širenja veze sa svima, pa se nove mogućnosti Interneta moraju pridodati kao nova vrijednost svim uslugama.

Organi uprave u razvijenim zemljama, koji su prešli na e-m-Poslovanje slažu se da je unutrašnja koordinacija, dobra saradnja svih, obezbjedila efikasnije usluživanje. Svi su bili dovoljno mudri da shvate kako usluživanje mora biti kombinacija interakcije preko Internet tehnologija i direktnog kontakta sa korisnicima. Ovdje se ne radi o isključivim kategorijama. Mnogi smatraju kako se ovdje radi o borbi između hladnog ekrana i toplog ljudskog izravnog kontakta, te da će na kraju pobijediti ovaj posljednji način. Organi uprave u kojima se razmišlja unaprijed povezat će Internet uslugu sa direktnim kontaktima na način koji će korisnicima usluga obezbjediti najbolje od onog što oba sistema omogućavaju pri interakciji.

Stalnim transakcijama mjesto je na mrežama, kao i komunikacijama za širenje informacija, dok se kontakt „licem u lice“ treba koristiti u aktivnostima koje u sebi nose najveću vrijednost. Internet tehnologije koristiti za obavljanje rezervacija, slanje zahtjeva, skupljanja informacija, dijagnosticiranje i rješavanje jednostavnih problema, i sl. Kod manje važnih pitanja građani će koristiti e-Poštu, a kod problema koji zahtijevaju brz odgovor, izabrat će razgovor sa odgovarajućom osobom zaduženom za podršku.

Korisnicima usluga treba obezbjediti mogućnost izbora: kontakt telefonom, SMS, dolazak na šalter ili digitalnu mrežu. Biranje veze za razgovor sa nekim, nije prvo što će prosječna osoba tražiti, njen prioritet je pronalaženje odgovora za svoj problem, a razgovor sa nekim stvar je koja se bira kad nema drugog rješenja.

Da bi se razgovor učinio ličnim, ekran računara kod takvih veza se može obogatiti fotografijom osobe sa kojom se kontaktira. Kada se radi o brznoj komunikaciji, umjesto fotografije može se uspostaviti direktna video veza. Ta integracija podataka sa zvučnom (glasovnom) komunikacijom vrlo je velika promjena u načinu komuniciranja.

Sve veći broj organa uprave prelazi na neki vid e-m-Usluge, bar na nivou ponude informacija preko Web sajta ili portala. Oni koji su na Internet stigli među prvima imaju vremensku prednost u pronalaženju onoga što je dobro i onoga što nije. Korisnici imaju već neke prednosti vezane uz brzo održavanje kontakta sa pojedinim segmentima usluživanja (carinske i poreske usluge). Međutim, možda najvažnija korist koja se može ostvariti zbog prisustva na Internetu je stalna povratna informacija o kvalitetu Web stranica i prednosti koje ostvaruju preko njih. Te povratne informacije omogućavaju stalno poboljšavanje procesa. Cilj je nuđenje Internet sadržaja koji su mnogo bolji od onoga što se sada nudi.

Interaktivne stranice prilagođene potrebama korisnika obezbjeđuju značajno povećanje efikasnosti usluživanja. Interaktivna personalizacija imaće sve veću ulogu u e-Usluživanju. Za razliku od klasičnih

usluga koje se mogu dobiti tokom radnog vremena korisnici sada traže usluge svih 24 sata sa bilo kog mjesta uz upotrebu bilo kog načina komuniciranja. Korisnici sve više traže mogućnost izbora.

3.2 Nove granice poslovanja

Digitalne informacije i njihov veoma brz protok mijenjaju način rada pojedinaca, javne uprave, a posebno poslovnih sistema. Mrežne (Internet) tehnologije mijenja granice uslužnih sistema svih veličina. Vrlo važno načelo digitalnog poslovanja govori da se organ uprave mora fokusirati na ono najvažnije zašto je formiran (zadužen), a za sve ostalo se mogu tražiti vanjski saradnici. Računarske i mobilne mreže omogućavaju da se mnogo više nego u prošlosti fokusira na to ko će raditi unutar zidova javne uprave, a ko izvan, kao vanjski uslužni saradnik, savjetnik ili partner.

Dobar dio zaposlenih u javnoj upravi nisu zadovoljni zbog prodora i posljedica implementacije novih tehnologija. Razmišljaju da će prelaskom na mrežne tehnologije njihova radna mjesta biti ugrožena ili jednostavno nestati. To se obično ne dešava, osim ako „prelazak“ nije samo izraz za skrivanje namjera o otpuštanju. Nove mreže i Internet komunikacije uklanjaju potrebu za životom „blizu“ javne uprave. Za nekoliko godina usluga na daljinu ne samo da će postati mnogo češća, već će promijeniti i suštinu usluživanja. U budućnosti, telesastanci, e-m-i-Saradnja, e-m-Usluga, te povezivanje telefona i računara omogućit će teleprisustvo u kancelariji. Korisnici usluga žele odgovarajuće, a jeftinije usluge i to odmah. Digitalni procesi svakom organu uprave omogućavaju dramatično skraćivanje vremena potrebnog za davanje usluge. Brzina isporuke usluga i interakcija sa korisnicima omogućava zadovoljstvo korisnika. Uslužni sistemi moraju osigurati infrastrukturu koja podržava brzo istraživanje, analizu, saradnju i obavljanje posla, a svoje Web portale ne smiju smatrati zgodnim dodacima već djelovima razvoja i poboljšavanja usluga. Ovdje se radi o potrebi promjene razmišljanja unutar organa uprave, o brzini kojom svi moraju reagovati. Svi moraju shvatiti da uvijek postoji neko ko je zadovoljan uslugom i neko ko nije. Kad se mozak navikne na potrebu za brzim djelovanjem, digitalna tehnologija omogućuje brze reflekse.

4 Poslovna inteligencija u javnoj upravi

Osnovni zadatak poslovne inteligencije¹⁹⁴ je pokretanje javne uprave za inteligentno i brzo donošenje ispravnih poslovnih odluka u novim i neočekivanim uslovima usluživanja. Počela se razvijati u javnoj upravi razvijenih zemalja kada su one automatizovale svoje uslužne procese, odnosno implementirale različite transakcione sisteme, koji su se vrlo brzo pokazali kao izvrsni generatori velikih količina podataka. Došlo je do tzv. eksplozije podataka - podaci su se sve više gomilali, nastajale su nove i nove baze, ali se do njih nije moglo brzo i jednostavno doći, pa se nisu ni adekvatno upotrebljavale. Paralelno sa tim, rasla je svijest o tome da u takvim podacima leži veliki potencijal i pravo bogatstvo, ali da je potrebno nešto čime će se ti podaci objediniti, obraditi i staviti na raspolaganje zaposlenim, a posebno rukovodnom kadru.

Prilikom kreiranja poslovne strategije uspješni organi uprave analiziraju i utvrđuju elemente koji bitno pridonose efikasnosti usluživanja i zadovoljstva korisnika (njegovu oduševljenje). Svoje poslovanje zasnivaju na prednostima zajedničkog znanja i vještina svih zaposlenih. Poslovna inteligencija se danas smatra posebnom disciplinom koja u sebi obuhvata elemente strategije, uslužnog procesa, uslužne analize i informacionih tehnologije. Ona omogućava prikupljanje, analizu, distribuciju i djelovanje poslovnih podataka, informacija i znanja, a u cilju efikasnijeg rada, lakšeg rješavanja uslužnih problema i donošenja najboljih poslovnih odluka (Radivojević, 2012). Ako problem posmatramo sa tehničke strane, postavku sistema poslovne inteligencije predstavlja informacioni sistem ali u suštini, potpuno drugačiji. Izvori podataka takvog sistema su različiti, dolaze iz javne uprave ali i iz okoline, te od korisnika usluga. On za sada ne postoji kao gotov proizvod, već njegovi proizvođači nude tehnološke platforme i znanja za ugrađivanje i nadogradnju do potpunog Sistema poslovne inteligencije javne uprave. U takvom sistemu laka je dostupnost informacija i saznanja o korisnicima, davaocima usluga, dobavljačima, procesima i njihovim međusobnim odnosima.

¹⁹⁴ Prevođenje podataka u informacije i znanje je proces poznat pod imenom poslovna inteligencija

4.1 Poslovne dobiti od poslovne inteligencije

Organi uprave mogu ostvariti bolje usluživanje primjenom poslovne inteligencije, Intraneta, Ekstraneta i okruženja e-m-Poslovanja. Efikasno usluživanje može se sažeti u četiri glavne kategorije:

- smanjivanje troškova usluživanja,
- povećavanje efikasnosti,
- efikasno ulaganja u sistem planiranja i izvršenja uslužnih operacija,
- poboljšavanje interne komunikacije.

Smanjivanje troškova usluživanja može se ostvariti u mnogim područjima, od smanjivanja broja zaposlenih, pa do efikasnije saradnje sa korisnicima usluga, dobavljačima i građanima.

Ako zaposleni (korisnici podataka) moraju od lica zaposlenih u IT sektorima tražiti pristup podacima, onda se moraju osloniti na njih i odgovore dobijene od njih. Broj pitanja koja postavljaju korisnici vrlo je velik, što nije jednostavno unaprijed odrediti, to je za IT zaposlene zadatak bez kraja. Bilteni i statistički izvještaji osmišljeni da zadovolje potrebe velikog broja korisnika, samo ih još više podstiču da postavljaju nova pitanja. Zato su zaposleni u IT odjelima zatrpani brojnim zahtjevima i na njih ne mogu pravovremeno odgovoriti. Dosta vremena provode obavljajući manje važne aktivnosti i neracionalno troše resurse. Po uvođenju sistema poslovne inteligencije, organi uprave obezbjeđuju svim korisnicima da sami mogu naći odgovore na svoja pitanja, osmišljavajući vlastita pretraživanja i analize. Programere koji su prije obavljali te aktivnosti mogu rasporediti na druge poslovne zadatke. Javna uprava može svoj sistem poslovne inteligencije iskoristiti da u svoje aktivnosti uvede metode određivanja ušteda u usluživanju kojima se mogu odrediti skriveni troškovi i propuštene mogućnosti, te tako podstaknuti ostvarivanje novih efikasnijih modela usluživanja. Iz tih otkrića ostvarene uštede se mogu alocirati na rentabilne projekte, čime se povećava ukupno zadovoljstvo.

Ostvareni efekti implementacije poslovne inteligencije:

- Direktan pristup podacima krajnjih korisnika smanjio bi troškove IT sektora i broj zaposlenih u njima.
- Direktan pristup podacima krajnjih korisnika ubrzao bi donošenje efikasnijih odluka (bolje usluživanje).
- Zaposleni u uslužnom sistemu mogli bi doći do stvarnih podataka o uslužnosti i tako fokus poslovanja usmjeriti ka boljem usluživanju.
- Povećanje broja korisnika sistema poslovne inteligencije još će značajnije podstaknuti te prve koristi.
- Sistem poslovne inteligencije može otkriti dotad nepoznata ponašanja korisnika i građana koja se mogu iskoristiti za stvaranje efikasnijeg usluživanja.

Istraživanja i iskustva pokazuju da se sve vrste poslovanja oslanjaju na pretpostavke i pravila prakse. Pronalaženje određene prednosti zahtjeva to preispitivanje jer ponekad detaljne analize podataka, informacija i znanja pokazulu da takve prakse nisu dobre. Istraživanjima novih vrsta spoznaje pokazuju da su pravila prakse često pogrešna, jer u dužem periodu pretpostavke više ne moraju biti korektne, jer su od samog početka stvorene kao najbolja moguća zamjena. Upotreba sistema poslovne inteligencije zasnovane na stvarnim podacima i informacijama postavlja izazov konvencionalnom načinu razmišljanja. Rukovodni kadrovi u javnoj upravi mogu odrediti stvarne efekte usluživanja povezane sa pojedinačnim korisnicima ili uslugama. Time se prekida pogrešno usmjeravanje i trošenje resursa uslužnog sistema javne uprave. Uspješni organi uprave koriste sistem poslovne inteligencije da bi umreženim Ekstranetima odvojili svoje usluge od onih koje daju drugi organi uprave ili drugi organi jedinice lokalne samouprave. Ovo je posebno korisno kod nekih usluga, gdje izbor nekog davaoca usluge direktno zavisi o uslugama koje pruža. Javna uprava može omogućiti svojim klijentima (dobaljačima, građanima i korisnicima usluga) samostalan pristup pripremljenim izvještajima o tim aktivnostima, olakšavajući im da odrede mogućnosti smanjenja troškova.

Sadašnje Internet poslovanje traži dobru obaviještenost jer ona ima presudnu važnost za uslužne analize. Uz jednostavan pristup zahtjevima (predmetima), zaposleni lako pronalaze odgovore na najdetaljnija pitanja.

„Naoružani“ odgovorima na ta pitanja, do kojih su došli zahvaljujući poslovnoj inteligenciji, uslužni radnici zaposleni u javnoj upravi mogu razmišljati o specifičnim uslugama za jasno određenu grupu korisnika (npr. hendikepirane osobe). Tehnike pretraživanja podataka olakšavaju pronalaženje najefikasnijeg usluživanja, otkrivanje skrivenih trendova i predviđanje reakcija korisnika u pojedinim situacijama. Primjenom novih tehnika inteligentnog segmentiranja, javne uprave mogu segmentirati svoje usluge i grupe svojih korisnika do najmanjih dijelova. Na taj način mogu sveobuhvatno shvatiti ponašanje korisnika i pripremiti personalizovane usluge, obezbjeđujući tako zadovoljstvo korisnika i građana. Zaposleni mogu ostvariti velike efekte pristupom podacima na daljinu. Kada su na službenom putu mogu provjeriti informacije o traženim uslugama i vremenu traženja, te ako je hitno i digitalno (elektronski) dati odgovarajuću uslugu. Upotrebom sistema poslovne inteligencije oni mogu pretraživati podatke da bi dali uslugu na zadovoljstvo korisnika.

4.2 Implementacija promjena u javnoj upravi

Implementacija sistema poslovne inteligencije unosi promjenu u radu javne uprave. Ovdje se radi o veoma komplikovanim i složenim projektima koje je teško izgraditi do kraja, pa se u praksi često događa da mnogi projekti propadaju prije dovršenja. Kada i dođe do završetka veoma ih je teško održavati "na životu". Dosadašnja iskustva pokazuju da uzrok propadanja nije u tehnologiji već je političke prirode. Projektni pristup je osnovni preduslov za uvođenje sistema e-m-Poslovne inteligencije. Za njegovo planiranje potrebno je osigurati dovoljno vremena, čak dvije do tri godine ako je potrebno, a ne par mjeseci što je često slučaj u praksi. Projekt uvođenja sistema poslovne inteligencije pretpostavlja znatna novčana ulaganja, ali je opterećen rizikom povrata uložених sredstava. Sistem poslovne inteligencije sastoji se od hardvera, softvera, ljudi, podataka i organizacionih postupaka. Implementacija ovakvog sistema podrazumijeva promjene u svim spomenutim djelovima. Veoma je bitno da organi uprave imaju jasnu viziju šta se želi postići implementacijom promjena. Moraju se odreditи ciljevi i definisati ključni kritični uslužni problemi koji se žele riješiti. Potrebno je sve zainteresovane strane aktivno uključiti u implementaciju sa ciljem da korisnički zahtjevi budu dobro izraženi i definisani. Da bi organ uprave bio najefikasniji u usluživanju, rukovodni kadrovi moraju razmišljati o tome kako bi se ono moglo razvijati, kojim smjerom kretati, gdje bi moglo krenuti pod određenim okolnostima. Da bi se postigli veliki efekti, ponekad se mora preuzeti veliki rizik.

Veliki rizici ponekad uz velike uspjehe mogu podrazumijevati i velike neuspjehe. Ako organ uprave odbije preuzeti rane rizike, kad-tad će doživjeti razočarenje i neuspjeh. Sa druge strane, ako je rizik veliki, samo je nekoliko pogodaka potrebno da im osiguraju uspjeh u budućnosti. Rizik podržan digitalnim informacijama možda je najbolji način stvaranja uslužne efikasnosti.

5 Odnosi sa korisnicima

Sva do sada provedena istraživanja pokazuju da je efikasno upravljanje odnosima sa korisnicima izvor razlika u pogledu uslužnog nadmetanja. Svaka prednost koja se danas zasniva na inovaciji u pogledu usluge kratkog je vijeka; umjesto toga, ključ uspjeha na sve dinamičnijem usluživanju je trajno kreiranje ponuda novih vrijednosti korisnicima. Nove Web tehnologije, sigurno su djelovale kao katalizator za razvoj upravljanja odnosa sa korisnicima. To upravljanje primjećuje se više nego ikada prije, transformišući se iz sredstva za povećanja efikasnosti u tehnologiju podržanu strategijom i-Odnosa (inteligentnih odnosa). Iako zvuči kao fraza, jedini način da u savremenom svijetu, veoma izbirljivih korisnika i pojačanog razvoja uspije, je da se u potpunosti fokusira na potrebe korisnika. Potrebno je brzo i efikasno kreiranje novih kanala isporuke, radeći sa velikom količinom podataka o korisnicima i integrišući ih da bi osigurali jedinstvene uslužne aktivnosti (Radivojević, 2013). Samo integrisanjem svoje uslužne i servisne infrastrukture sa svim aspektima operativnog poslovanja, može se očekivati da će se desiti promjene u odnosima sa korisnicima. Još uvijek mali broj organa uprave može reći da je uspio fokusiranje na korisnike učiniti stvarnim. Za to postoje tri razloga:

- modeli poslovanja iz prošlosti nisu zahtjevali fokus na korisnika,
- današnje tehnologije tada nisu bile dostupne,

- otpor organa uprave prema promjenama modela poslovanja.

Upravljanje odnosima sa korisnicima se može definisati kao integrisana strategija usluga, promocije i servisa, koja se ne zadovoljava samo privlačenjem pažnje javnosti već zavisi o koordiniranim akcijama unutar cijelog uslužnog sistema. Praćenjem interakcija svih tipova, softver za upravljanje odnosima pomaže uslužnim sistemima i javnoj upravi da mnogo bolje upravljaju odnosima sa korisnicima. Treba imati na umu i da biti fokusiran na korisnike ne znači automatsko unapređenje servisiranja. To znači imati konzistentne, pouzdane i pogodne interakcije sa njima u svakoj prilici. Ciljevi unapređenja odnosa sa korisnicima uključuju:

- Korištenje postojećih odnosa u svrhu povećanja efikasnosti usluživanja
- Korištenje integrisanih informacija u svrhu osiguravanja kvalitetnih servisa.
- Uvođenje konzistentnih, ponovljivih procesa i procedura.

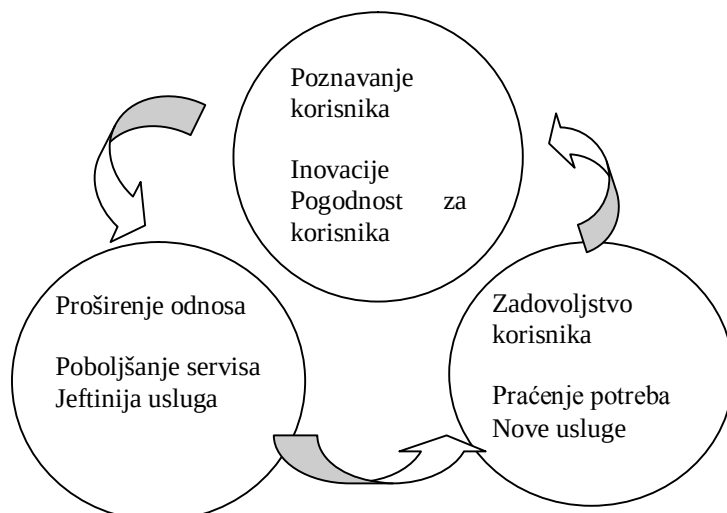
Uslužni ciljevi upravljanja odnosima sa korisnicima predstavljaju integracijski okvir i poslovnu strategiju, a ne proizvod. Upravljanje odnosima zahtjeva razvoj skupa integrisanih aplikacija koje se bave svim aspektima internog i eksternog poslovanja, uključujući automatizaciju servisa, uslugu, promociju i praćenje. Zbog toga javna uprava treba da traži takve dobavljače aplikativnog softvera koji bi podržali tu integraciju. Ipak, moraju imati na umu da je tehnologija samo jedan aspekt uspješne prakse upravljanja odnosima. Nove tehnologije javnoj upravi omogućavaju da u pogledu odnosa sa korisnicima, ponude nove stvari koje prije samo nekoliko godina niko nije mogao ni da zamisli. Upravljanje odnosima sa korisnicima obuhvata tri faze:

- poznavanje korisnika,
- produbljivanje odnosa sa njima i
- obezbjeđenje njihovog zadovoljstva.

Svaku fazu obilježava veće razumijevanje između javne uprave i korisnika. Početak novog uslužnog (poslovnog) odnosa između organa uprave, korisnika usluga, svih građana, te privrednih i neprivrednih subjekata najčešće počinje različitim stepenom nesigurnosti, oklijevanja, straha i slutnji. Strategije za njihovo uspješno pridobijanje zahtijevaju veliki udio planiranja u pogledu povezivanja, visoko integrisanih i dobro podržanih aktivnosti korisnika.

Ako se posmatraju lični odnosi u kojima je uspostavljeno međusobno povjerenje, većina građana ne reaguje burno prvom pojavom problema ili bar ne dok se problemi ne prodiskutuju. Par sa zdravim odnosom pronalazi vrijeme da sasluša brige i strepnje onog drugog i zajedno sa njim radi na rješavanju problema. Rezultat je bogatiji i čvršći odnos. Slično tome i javna uprava treba da svakodnevno dokazuje svoju privrženost korisnicima, tako što iznalazi vrijeme da sasluša njihove brige i što nastoji unaprijediti usluge.

SLIKA 1. FAZE UPRAVLJANJA KORISNICIMA



Zadržavanje dobrih odnosa sa korisnicima nije ni malo lako. Ono zahtjeva puno rada, ali nagrada je obično vrijedna truda (zadovoljan korisnik daje glas na izborima). Kao što lični odnosi traže strpljenje i razumijevanje, isto to traže i uslužni (poslovni) odnosi.

5.1 Inteligentna e-m-usluga

Ako sada i pomoću računara i pomoću mobilnog uređaja koristimo iste baze podataka i znanja, apsurdno je odvojeno govoriti o elektronskoj upravi (e-Upravi) te mobilnoj upravi (m-Upravi). Implementiramo li u to i poslovnu inteligenciju eto nam novog i nadolazećeg jedinstvenog koncepta e-m-i-Uprave (Radivojević, 2013.).

E-m-Usluživanje koje se obavlja isključivo na računarskim i mobilnim mrežama suočeno je sa brojnim problemima i izazovima. Korisnici su bezlični, nestrpljivi i usluge žele da dobiju jednim klikom miša ili pritiskom na ikonicu mobilnog uređaja. e-m-i-Javna uprava prikuplja veliku količinu podataka, informacija i znanja o demografskim karakteristikama korisnika, iskazanim sklonostima, prethodnim uslugama i uočenom ponašanju. Intelligentnim korištenjem tih informacija one mogu oblikovati razliku koja odvaja one zadovoljne od nezadovoljnih.

Implementacija inteligencije u e-m-Uslugu donosi veliku vrijednost, ali nju treba postupno implementirati. Treba:

- analizirati podatke o osnovnom usluživanju i transakcijama,
- implementirati tehnologije personalizovanja i segmentiranja,
- koristiti informacije koje iza sebe u zapisima ostavljaju posjetioци Web stranica i podataka od trećih strana.

Koristeći se navedenim procesom e-m-i-Javna uprava može ovladati razumijevanjem svoje uslužne baze i prilagoditi svoju uslugu ispunjavanju potreba najprobirljivijeg korisnika (kako želi dobiti uslugu: SMS-om, Internetom, poštom, dolaskom na šalter, telefonom,...).

Korisnici usluga, uslužni partneri i građani koji posjećuju Internet stranice organa uprave svakodnevno generišu veliku količinu podataka. Bilježe se sve transakcije, svaki klik miša ili pritisak tastera, svaka učitana slika, svaki pročitani prikaz. Šta je korisnik gledao prije nego što je tražio uslugu? Sa koje je Web stranice stigao? Kuda se uputio nakon posjeta portalu organa uprave ili jedinice lokalne samouprave? Kojim se redom kretao po stranici prije nego što je tražio uslugu? Ukupan rezultat može biti nevjerovatno velik i jednako koristan (nekad nekom i nekoristan, naročito na ovim prostorima). Šta se sve može uraditi sa terabajtima podataka iz digitalnog traga ulaska i odlaska, pregledanih stranica, dužine posjeta, ... Kako se informacije prikupljene iz aktivnosti posjetioca Internet stranica mogu objediniti sa podacima iz popratnih uslužnih transakcija da bi se više saznalo o korisniku, a te informacije pretvorile u znanja? e-m-i-Davaoci usluga (organi uprave i organi jedinica lokalne samouprave) znaju da se nalaze pred gomilama predmeta (zahtjeva) koji su sveobuhvatniji i detaljniji od svih sa kojima su se prije susretali. Usluga se može olakšati ako se poznaju korisnikove sklonosti, te tendencije usluživanja. E-m-i-Davaoci usluga mogu biti uspješniji od tradicionalnih na području poznavanja svojih korisnika i građana. E-m-i-Davaoci usluga počinju shvatati da im korištenje inteligencije u radu sa podacima može prokrčiti put da obezbjede zadovoljstvo i oduševljenje korisnika. Rezultate do kojih mogu doći analizom podataka, kasnije mogu iskoristiti za jačanje personalizacije i nudi usluga. Rizici za e-m-Uslugu su veoma veliki. Poslovati na mrežama izuzetno je zahtjevan zadatak zato što se ponašanje korisnika u virtualnom prostoru puno razlikuje od onoga u stvarnom.

5.2 Izgradnja inteligencije e-m-Usluge

Najvažniji zadatak organa uprave i jedinica lokalne samouprave je ovladati e-m-Poslovnom inteligencijom. Oni moraju prikupljati informacije i koristiti se njima da bi mogli biti efikasniji. Prelazak na tehnologiju e-m-Poslovne inteligencije druga je faza u razvoju digitalnih usluga. Prva se faza odnosi na stvaranje snažnih,

pouzdanih i kvalitetnih Web stranica. Osnovna načela prve faze koja je primjenjena u razvijenim zemljama su:

Biti jedinstven - Početnici i vizionari razvoja e-m-Usluga u javnoj upravi testirali su koncepte direktne usluge. Pažnja im je bila usmjerena na digitalne usluge i preuzimanje digitalnih zahtjeva.

Biti dostupan - Kako se e-m-Usluga razvijala, tako su se i organi uprave fokusirali na implementaciju portala kojima bi se mogao obavljati kompletan proces prijema zahtjeva i davanja usluga.

Biti efikasan – Sva raspoloživa znanja usmjeriti na postavljanje osnova personalizacije i nuđenja usluga.

Prelazak na novo usluživanje zahtijevao je uvođenje sistema koji su mogli upravljati interakcijom sa korisnicima. U tim početcima mali je broj organa uprave imao vremena, kadrova i sredstava da postavi sistem e-m-Poslovne inteligencije istovremeno sa uvođenjem virtualnog načina usluživanja. Druga faza odnosila se na:

- dobijanje (vađenje) inteligencije iz svih podataka koji su prikupljeni za vrijeme interakcije sa korisnicima,
- oblikovanja interakcija sa korisnicima i građanima lično i
- stvaranja vrijednosti dostizanjem najvišeg nivoa uslužnosti.

To je podrazmijevalo – biti inteligentan organ uprave ili jedinica lokalne samouprave. U drugoj fazi treba se fokusirati na:

- efikasnije ispunjavanje, poboljšavanje i automatizovanje usluga,
- upravljanje odnosima sa korisnicima.

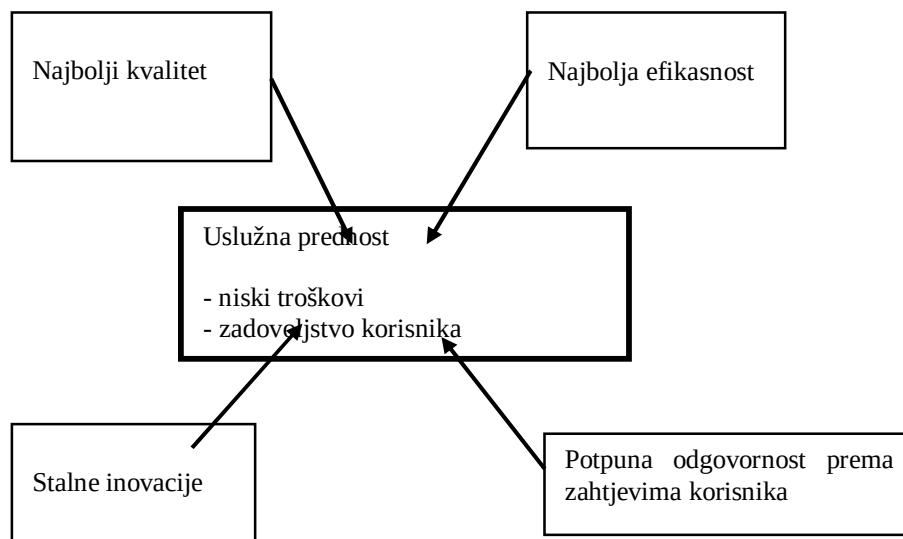
E-m-i-Javna uprava treba da uvodi inteligentne sisteme koji objedinjuju analizu transakcija, informacije iz tragova što ih ostavljaju posjetioci Web stranica i informacija o profilu korisnika u usluživanju. Inteligentne uprave zahtijevaju od rukovodnog kadra efektivno, usmjereno i skladno uklapanje znanja, iskustava, vještina i neopipljivih (nemjerljivih) elemenata u cjelinu koja uz efikasnu, efektivnu i odgovornu primjenu kreira uslugu po želji korisnika. Rezultati e-m-Poslovne inteligencije ogledaju se u sljedećem: osnažena personalizacija, efikasnije usluživanje, naglašavanje vrijednosti korisnika, prilagođavanje sadržaja Web stranice korisnicima, nuđenje usluga i zaštita privatnosti (Radivojević, 2013.).

6 Uslužna prednost

Veliki broj autora uslužnu prednost definiše kao sposobnost organa uprave da ostvare e-m-Uslužnost veću od prosjeka uslužnosti javne uprave kao cjeline. Održavanje uslužne prednosti predstavlja sposobnost organa uprave da održe nadprosječno e-m-i-Usluživanje tokom većeg broja godina. U informacionom (digitalnom) društvu, javna uprava se mora pripremiti za jednu novu i mnogo kompleksniju budućnost. Ona mora računati na velike promjene u strateškom, organizacionom i svakodnevnom radu. Pronalaženje odgovora na pitanja kao što su: pristup globalnoj usluzi, strateško udruživanje, svakodnevne tehnološke promjene, razvoj novih tehnologija, uloga informacionih i komunikacionih tehnologija.

Sve ovo, a i veliki dio navedenih faktora efikasno mijenjaju ekonomski prostor u kome se cijeli svijet nalazi. Novi izazovi uslužne prednosti svakim danom postaju sve prisutniji, a određene barijere svakim danom se sve više ruše i pomjeraju jedan korak dalje. Svijet se veoma brzo mijenja, a organi uprave koji adekvatno ne odgovore na te promjene, sigurno će se suočiti sa problemima koje neće biti u stanju pobjediti. Nove tehnologije nameću svakim danom sve veće promjene i postavljaju nove zahtjeve pred javnu upravu. Održavanje uslužne prednosti zavisi od sljedećih faktora: efikasnosti, kvaliteta, inovativnosti i potpunog razumijevanja zahtjeva korisnika. Ovi faktori uslužne prednosti imaju za cilj postizanje bolje pozicije organa uprave ili jedinice lokalne samouprave kada je u pitanju različitost njihovih usluga u odnosu na druge.

SLIKA 2. USLUŽNA PREDNOST



Šta dalje? Obilježje narednog perioda je raznovrsnost, složenost, neodređenost i stalni rast intelektualnog kapitala, te sve veći zahtjevi korisnika usluga. To će usloviti:

- Bolje usluživanje sa osloncem na vlastite resurse, uz ravnopravnu saradnju svih uprava, upravnih organizacija, županija, gradova i opština,
- Korištenje sve više znanja i uvođenje znanja i intelektualnog kapitala u sve procese rada i usluživanja,
- Razumijevanje pojma „osnovna tehnologija društva“ pod kojom podrazumijevamo određene strategije razvoja, tehnologiju boljeg kvaliteta, tehnologiju rasta broja zaposlenih i njihove kvalifikacione strukture, te tehnologije učestalih promjena,
- Konstituisanje javne uprave uslužno orijentisane (korisnik u fokusu) i sposobne da obezbjedi naznačene ciljeve sa osloncem na sopstvene snage uz stalno praćenje iskustava javnih uprava drugih zemalja,
- Stalno usavršavanje uslužnih postupaka, tehnološkog osavremenjavanja i podešavanje tokova informacija i znanja.

O svakom od ovih faktora može se raspravljati ali se uvijek mora imati u vidu njihova međuzavisnost u praksi.

7 Literatura

- Liautaud, H. 2006. *E-Business intelligence*. Varaždin: TIVA Tiskara.
- Radivojević, M. 2011. *Poslovna inteligencija*. Banja Luka: Besjeda – BLC.
- Radivojević, M., Kremenović, O. 2012. *Od elektronskog poslovanja do poslovne inteligencije u javnoj upravi*. Banja Luka: JU Službeni glasnik Republike Srpske.
- Radivojević, M. 2012. Business intelligene as a force of better business competitiveness in Bosnia and Herzegovina, *International Jurnal of Innovations in Business*, London, (strana: 493-523), IJIB Vol. 1. No 6. December.
- Radivojević, M. 2013. Povezivanjem novih tehnologija i svih segmenata javne uprave do efikasnije usluge, *Zbornik radova 57 Konferencija ETRAN*, Zlatibor, str. 90.
- Radivojević, M. 2013. The impact of new technological solutions on ustumer satisfaction in public administration, *Zbornik radova Međunarodne konferencije Infotech 2013*, Arandelovac.

STEGANOGRAFIJA – PREDNOSTI I NEDOSTACI

Steganography - Advantages And Disadvantages

Boško Rodić

Društvo za informacionu bezbednost Srbije, dr A. Neta 66, Beograd, Srbija
Telefon: +381-11-3087038; E-mail: bosko.rodic@gmail.com

Milica Tepšić

Banja Luka College, M. Obilića 30, Banja Luka, Republika Srpska, BiH
Telefon: 065/561-695; E-mail: milicatepsic@gmail.com

Radovan Korićanac

Služba za zajedničke poslove Vlade Republike Srpske
Trg Republike Srpske br.1, Banja Luka, BiH
Telefon: 065/544-704; E-mail: rkoricanac@gmail.com

Sažetak

Informacija prati ljudski rod od njegovog nastanka do danas i pratiće ga sve dok on postoji. Tako su informacije bile, jesu i ostale najvažniji životni, a samim tim i najvažniji resurs poslovnih sistema. Informacije mogu da se oštećuju, zloupotrebljavaju, krađu, uništavaju... Na taj način degradira se informaciona superiornost imaoca informacija pa nastaje borba za i sa informacijama, koja neprekidno traje. Informaciona bezbjednost realizujući se kroz niz mjera ima za cilj da ne dozvoli tu degradaciju, ili je redukuje na najmanju moguću (podnošljivu) mjeru. Sistematizujući mjere kojim se štite informacije dolazimo do kriptozastite. Tradicionalno ona (kriptozastita) realizuje se kroz postupke kodiranja, šifrovanja, steganografije¹⁹⁵ i skremblovanja.

Ovaj rad ima za cilj da prikaže kako steganografija raspolaže veoma efikasnim i snažnim tehnikama koje omogućavaju zaštićenu i sakrivenu komunikaciju. Kao osnovne metode biće korištene analiza, sinteza, indukcija, dedukcija, analogija.

Steganografija je karakteristična po tome što se (skoro) ne da ni naslutiti da se kriptostiti konkretna informacija. Steganografija ima dugu (pred)istoriju. Sa pojavom računara (informacione tehnologije – IT) ova vrsta kriptozastite dobija na značaju. Poznati su primjeri primjene steganografije naročito u terorističkim aktima. U ovom radu pored navođenja tzv. klasičnih metoda kriptozastite posebnu pažnju poklonili smo steganografiji. Takođe, koristeći IT – raspoložive alate, izvršili smo poređenje steganografije sa klasičnim metodama kriptozastite. I, podrazumijeva se, izvukli određene zaključke.

Ključne riječi: informacija, informaciona superiornost, informaciona bezbjednost, kriptozastita, steganografija.

JEL klasifikacija: M15

Summary

Information follows the human race from its inception until today, and it will be covered as long as it exists. So the information is the most important asset in life, and therefore the most important asset of the business system. Information may be damaged, misused, stolen, destroyed ... the informational superiority of the holder of information is degraded, and struggle for and with information continuously runs. Information security is converted through a series of measures aiming to not allow this degradation, or reduce to a minimum (tolerable) measure. Regulating measures

¹⁹⁵ Riječ steganografija je grčkog porijekla i znači „skriveno pisanje“ od grčkih riječi *steganô*s – *στεγανος* što znači „pokriveno ili zaštićeno“, i *graphía* – *γραφειν* što znači „pisati“.

to protect the information we come to the encryption. Traditionally it (cryptographic) is realized through the encryption procedures, encryption, steganography and scrambling. This paper aims to show how steganography has a very efficient and powerful techniques that allow safe and hidden communication. As the primary methods will be use analysis, synthesis, induction, deduction, analogy.

Steganography is characterized by the fact that (almost) does not imply that the cryptosystem is protecting specific information. Steganography has a long (pre) history. With the advent of the computer (information technology - IT) this type of encryption is becoming very important. There are examples of using steganography in terrorist acts. In this paper, besides stating traditional methods of crypto protection we focused on steganography. Also, using IT - the tools available, we performed a comparison of steganography with classical methods of crypto protection. And we draw some conclusions.

Keywords: information, information superiority, information security, cryptographic protection, steganography

1 Uvod

Informacije postoje od pamtivjeka¹⁹⁶. Ljudi su od praistorijskog doba razmjenjivali informacije putem znakova, glasova, dimnih signala, svjetlosti i sl. Iz niza glasova razvija se govor, pa pisana riječ, a tek prije nekoliko vijekova štampana. Pisane i štampane riječi su se prenosile konjanicima, poštanskim kolima, raznim prevoznim sredstvima a zatim i elektronskim putem (telegraf, telefon, radio, TV, Internet,...¹⁹⁷). Razvojem civilizacije, informacija dobija i formalna značenja.

Ono što čovjeka čini dominantnom vrstom je sposobnost pamćenja činjenica o svijetu, njihovog korištenja u prilagođavanju tog svijeta sebi i stvaranja i prenošenja svog znanja drugima. U današnje vrijeme čovjek mora biti upoznat sa mnoštvom informacija o svom okruženju da bi svoje ponašanje prilagodio potrebama svog života i društvenog okruženja. Zato se u centru svih ljudskih zbivanja nalazi informacija kao sredstvo očuvanja ljudske zajednice¹⁹⁸.

S obzirom na ulogu i značaj informacija, posebno u elektronskom okruženju, namjera nam je da se predstave poznati načini sakrivanja tajnih informacija, pa je osnovni cilj ovog rada sistematizacija metoda i tehnika steganografije i steganoanalize, kao i definisanje i približavanje terminologije potrebama korisnika.

Informacija postaje predmet interesovanja od trenutka njenog generisanja, obrade, prenošenja, čuvanja, zaštite tajnosti, sve do uručjenja krajnjem korisniku. Na svom putu može biti napadana, modifikovana, izobličena, korištena u razne svrhe, pa i uništena (Stallings, William, 1996.). Borba protiv zloupotreba informacije ne samo da se ne smije zanemariti, već joj se mora neprekidno poklanjati pažnja. Mora se biti stalno prisutan šta se u svijetu dešava na tom planu. Ne može se živjeti i raditi u ubjeđenju da svi imaju poštene namjere, jer su događaji pokazali koliko ima onih koji žele, ali i mogu, da slabe tačke u informacionim tehnologijama, posebno u računarstvu, iskoriste u prljave svrhe. Nije to neopravdani strah već surova realnost o kojoj govore brojni primjeri (Trifoni, 2009).

Kako je razmjena znanja tekovina ljudske civilizacije, tako je informacija osnov duhovnog postojanja čovječanstva. Danas bi se moglo reći da svijet ne pokreće samo energija, kako su tvrdili naučnici, već i informacija. U vrijeme pračovjeka sve znanje se čuvalo u ljudskom umu i prenosilo sa generacije na generaciju usmenim putem. Sa pojavom pisma i postepenim razvojem raznih tehnika zapisivanja, od glinenih pločica, preko svitaka pergamenta, štampanih knjiga, pa zatim mikrofilma, stiglo se i do različitih magnetnih, elektronskih, svjetlosnih i laserskih zapisa, te se ljudsko znanje počelo bolje čuvati i sakupljati i postepeno približavati sve većem broju korisnika.

¹⁹⁶ Pa i ranije. Informacije su dio „informacione vasiona“, bez početka i kraja u vremenu i prostoru.

¹⁹⁷ Iako su informacije po svojoj prirodi nematerijalne, da bi se prenijele, uvijek se vezuju za neki fizički medij koji se naziva nosioc informacije (vatra, dim, zvučni, električni ili svjetlosni signal). Danas postoje mediji na koje se mogu skladištiti velike količine informacija u elektronskom obliku, obrađivati ih i prenositi na daljinu.

¹⁹⁸ „Bez tvari ništa ne postoji, bez energije ništa se ne dešava, bez informacija ništa nema smisla“ (J. Božičević 1995.).

Osnovna svrha sticanja informacija je donošenje odgovarajućih odluka o ponašanju prema nekoj pojavi ili predmetu, pa kvalitetna informacija ima svoju cijenu i važan je resurs. Značaj informacija i informisanosti u savremenim uslovima života i rada do te mjere je narastao da se ona (informacija) smatra ključnim resursom u svim sferama ljudske djelatnosti. Svjedoci smo raznih informacionih ratova i informacionih operacija, akcija koje se preduzimaju da se utiče na informacije i informacioni sistem protivnika, uz istovremenu odbranu svojih informacija. U vojskama širom svijeta, posebno u SAD, insistira se na informacionoj superiornosti, sposobnosti da se prikupljaju, kontrolišu, koriste i brane informacije, a istovremeno onemogućiti protivniku da uradi isto. Zbog toga je informacija nužan element za uspjeh svake društvene zajednice i predstavlja sredstvo od neprocjenjive vrijednosti, pa adekvatna zaštita sprečava razne oblike rizika i doprinosi povećanju bezbjednosti. Kako se steganografija bavi prikrivenom razmjenom informacija, može se koristiti u različite svrhe, kako legalne, tako i ilegalne, a iz toga proizilaze njene prednosti i nedostaci.

2 Steganografija kroz istoriju

Steganografija datira još od 200. godine prije Hrista, iako ne u obliku u kakvom nam je danas poznata. Jedan od takvih primjera su Naska linije u Peruu¹⁹⁹. Na suvoj ravni je izgrebano više od 80 km linije između dva grada Naska i Palpe, od kojih su mnoge vidljive tek iz vazduha.

SLIKA 1: NASKA LINIJE U PERUU



Tragovi steganografije mogu se pronaći u djelima Džona Tritemius-a²⁰⁰ „Steganografija: umjetnost koja zahtijeva otkrivanje sakrivenog pisanja misaonim aktivnostima čovjeka²⁰¹“, gdje je opisivao steganografiju kao metod za komuniciranje sa dušom. Kraljica Marija od Škotske²⁰² je koristila kombinaciju kriptografije i steganografije da sakrije pisma, a krila ih u rupi za zapušavanje bureta piva, koje je neometano ulazilo i izlazilo iz njenog zatvora.

Herodot je u 5. vijeku prije rođenja Hrista brijao glave nosiocima poruka, pisao je ohrabrujuće poruke Aristagoras iz Mileta, koje su podsticale na revolt protiv kralja Persije. Nakon što glasniku poraste kosa, on biva otpremljen primaocu. Kada bi glasnik stigao na predodređeno odredište, glava bi mu ponovo bila obrijana i na taj način bi se došlo do sakrivene poruke. 480. godine, prije Hrista, Grk po imenu Demaratus je poslao Spartancima poruku upozorenja o neizbježnoj invaziji Kserksa. Herodot opisuje metod koji je koristio Demarat²⁰³: „Kako je opasnost od otkrivanja bila velika, postojao je samo jedan način na koji je mogao da pošalje poruku tako što je sa drvene table strugao vosak, zatim ispisivao na njemu poruku šta Kserks planira da uradi, a onda je poruka sakrivana ponovo voskom. Na ovaj način table, naizgled čiste, ne bi

¹⁹⁹ Wikipedia

²⁰⁰ Trithemius, Johannes (1462-1516)- bio je opat Njemačkog porijekla

²⁰¹ Najpribližniji prevod do kog je moglo da se dođe, original glasi : “Steganographia: hoc est ars per occultam scripturam animi sui voluntatem absentibus aperiendi certa.”

²⁰² The Science of Secrecy, Steganography

²⁰³ Singh Simon

prouzrokovale problema sa stražarima duž puta...“. Drevni Kinezi su na tanki komad svile zapisivali poruku, zatim su taj komad stavljali u voštanu kuglicu koju bi glasnik progutao. Monah Johannes Trithemius je oko 1500. napisao knjigu *Steganographia*²⁰⁴ u kojoj je opisao kako sakriti poruku unutar bezazlenog teksta. Italijanski naučnik *Giovanni Porta*²⁰⁵ otkrio je kako sakriti poruku unutar kivanog jajeta. Kao mastilo je koristio mješavinu stipse i sirćete. Poruku bi nanio na skuvano jaje, a mastilo bi prodrlo kroz ljusku jajeta. Sakrivena poruka bi se očitala sa bjelanceta nakon što bi se jaje ogulilo.

U novijoj istoriji, neke od steganografskih metoda korištene su tokom Drugog svjetskog rata. Nevidljivo mastilo koristilo se za prenos tajne poruke tako što se dobijanje sakrivene poruke zasnivalo se na svojstvu da mastilo postaje vidljivo prilikom zagrijavanja, odnosno kontakta s određenom hemijskom supstancom. Koristile su se, takođe, mikrotacke razvijene od strane nacista na dijelovima mikrofilma, napravljene pod velikim uvećanjem, najčešće preko 200 puta. Ove tacke mogu sadržavati stranice informacija, slika itd. Nacisti su upotrebljavali i bezšifarsku tehniku (ili kodiranje) koje se koristi da se sakrije jedna poruka u drugu bez korištenja komplikovanog algoritma. Česta su upotrebljavane i mikrofotografije (*microdots*) veličine tacke, pa su se lako mogle smjestiti, tj. naljepiti, u tekst. Ipak, tako nalijepljene mikrofotografije bi reflektovale svjetlost kada bi se papir okrenuo pod određenim uglom pa su bile primjetne. Jedan od primjera steganografije uključuje upotrebu i Kardano rešetke²⁰⁶. Takođe, poruke su se znale prenositi u predivu korištenjem znakova Morzeove azbuke ili na poledini poštanskih maraka. Valja spomenuti i korištenje nulte šifre u špijunaži. Tako je *Velvalee Dickinson*, japanska špijunka i preprodavačica lutaka, slala pisma narudžbe u Južnu Ameriku u kojima su se nalazile sakrivene informacije o kretanjima brodova. Razvojem računarske nauke steganografija je poprimila novu dimenziju. Do tada korištene metode, kao što su: sakrivene tetovaže, nevidljivo mastilo, mikrotacke, beznačajne (*null*) šifre, mali ubodi iglom na odabranim slovima, male razlike pri pisanju slova rukom, oznake načinjene olovkom na slovima otkucanim pisačem mašinom, šabloni koji pokrivaju veći dio poruke osim nekoliko slova, ustupilo su mjesto sakrivanju informacija unutar tekstova, slika, audia, videa, mrežnog saobraćaja i protokola i sl.

Naučni pristup izučavanja steganografije praktično je započet 1983. godine²⁰⁷. Do 11. septembra 2001. godine, steganografija se smatrala bezopasnom, onda odjednom, poslije više od dvije hiljade godina postojanja postala je predmet opšteg interesovanja. Za njenu upotrebu zainteresovala se i Vlada najrazvijenije zemlje svijeta – SAD. Zbog mogućnosti opšte upotrebe, svojstva maskiranja, mogućnosti korištenja u oblasti industrijske špijunaže, postala je interesantna i za poslovni svijet. Teroristi Al Kaide organizovali su i izvršili napad na Svjetski trgovinski centar i Pentagon komunicirajući putem nekoliko pornografskih Web sajtova. Plan terorističkog napada, u obliku šaljivih komentara, bio je „utisnut“ u slike koje su prenošene putem Interneta. Iako naizgled zastario i naivan, steganografski metod prenosa poruka se pokazao krajnje efikasan. Bezbjednosni sistem SAD je bio potpuno nemoćan. Teroristi su nadmudrili eksperte i američke bezbjednosne agencije. Kada govorimo o steganografiji, kako ona nastavlja svoj evolucioni put, naučnici otkrivaju nove platforme gdje se mogu primijeniti steganografske metode u svrhu sakrivanja informacija²⁰⁸.

²⁰⁴ Knjiga je izdana 1606. godine

²⁰⁵ Giovanni Porta, rođen 1535. godine

²⁰⁶ Cardano Grille, „Classical Steganography“ Dostupno na:

<http://library.thinkquest.org/27993/crypto/steg/classic1.shtml>

²⁰⁷ Riječ je o „Problemnu zatvorenika“ (Simmons, G.J., *The Prisoner's Problem and the Subliminal Chanel*, In: Proceedings of CRYPTO 83, 1984.). Problem uključuje dva zatvorenika, Alisa i Boba, koji su zaključani u odvojenim zatvorskim ćelijama i žele da prenesu neki tajni plan jedno drugom. Njima je dozvoljeno da međusobno razmjenjuju poruke, ali Vilijam, stražar, može da čita sve poruke. Alis i Bob znaju da bi Vilijam, ukoliko otkrije tajni kanal, obustavio komunikaciju. Pretpostavlja se da Vilijam zna steganografski algoritam, ali ne zna tajni steganografski/kriptografski ključ koji su koristili Alis i Bob. Ovo je u skladu sa pretpostavkom da korisnik kriptografije treba da napravi tajni ključ, prema Kirkofovom principu koji glasi: „Sigurnost kriptografske šeme je u upravljanju ključevima, ne u sigurnosti algoritma“ (Kahn, 1996). Ovo je možda suviše zahtjevana pretpostavka za praksu, ali da bi informacija bila kompletna trebalo bi uključiti i kontrolu pristupa nosiocu fajla.

²⁰⁸ Na primjer, istraživanja su pokazala da bi VoIP protokol (*Voice over Internet protokol*) mogao biti pogodna platforma za steganografiju, imajući u vidu da je jako teško detektovati sakrivenu poruku u VoIP toku.

3 Pojam i cilj steganografije

Steganografija (*Steganography*) je naučna disciplina koja se bavi vještim prikrivanjem i zaštitom povjerljivih informacija unutar različitih sadržaja. Steganografija je nauka i vještina zapisivanja poruke na takav način da niko, osim pošiljaoca i primaoca poruke, ne posumnja u njezino postojanje²⁰⁹. Steganografija spada u područje sakrivanja informacija (*Information Hiding*), a ovakav pristup enkripciji naziva se još i *security through obscurity* (tj. sigurnost kroz sakrivenost).

Osnovni princip steganografije zasniva se na korištenju medijuma koji su dostupni široj populaciji ljudi. Sve veći broj korisnika Interneta uzrokuje povećani interes za područje bezbjednosti računarskih sistema pa se postavlja zahtjev za sprečavanjem neovlaštene upotrebe i promjene, te uništavanja distribuiranih informacija. Posebno je to bitno za vojne i bankarske informacione sisteme. Jedan vid zaštite informacija je i očuvanje njihove tajnosti. Tajnost informacija se može sačuvati njihovim kriptovanjem. Korištenjem matematičkih alata moguće je postići da samo ovlaštena lica imaju pristup povjerljivim podacima. Kriptovanjem²¹⁰ se izvorna poruka „ispremiješta“ tako da postaje nerazumljiva, a dobivanje izvorne informacije iz kriptovane poruke se postiže dekriptovanjem uz korištenje odgovarajućeg ključa. Iako treća strana ne može odgonetnuti tajnu poruku, ona je svjesna njenog postojanja. Drugi način očuvanja tajnosti informacija je sakrivanje poruke u objekt koji već nosi nekakvu informaciju razumljivog sadržaja. Sada treća strana nije ni svjesna postojanja tajne poruke. Ovakav vid očuvanja tajnosti informacija zadire u područje steganografije. Uz područje steganografije se prirodno veže i područje stegoanalize, čiji je primarni cilj detekcija sakrivene poruke, a zatim i njeno izdvajanje iz objekta nosioca poruke.

Glavni cilj steganografije je da prisustvo tajne poruke ostane neotkriveno. Tajnost poruke vezuje se za steganografski sistem (algoritam) i tajni ključ pod kojim je sakrivena tajna poruka. Modifikacijom stego medijuma za prikrivanje poruka, mijenjaju se njegova statistička svojstva tako da postoji mogućnost napada (otkrivanja postojanja tajne poruke u stego medijumu) ali ne i njegovog sadržaja. U procesu modifikacije nosioca nastaju distorzije u signalu koje se mogu pratiti od strane prisluškivača. Proces praćenja ovih distorzija naziva se statistička stegoanaliza.

Steganografija je vrlo slična kriptografiji, obje nauke se koriste kao sredstva koja prikrivaju informaciju. No, za razliku od kriptografije, steganografija ne mijenja samu informaciju, nego je „kamufliira“ i samim tim ne privlači pažnju na nju. Kriptovana informacija, koliko god dobro kriptovana, vidljivo postoji, te budi sumnju i radoznalost. Cilj kriptografije je da se promijeni informacija do te mjere da je ona nerazumljiva trećoj strani, a cilj steganografije je da se učini informacija nevidljivom trećoj strani.

Pomoću steganografije informacije je moguće sakriti unutar:

- slike-fotografije (.bmp, .gif, .jpeg i sl.)
- video fajla (.avi, .mpg, .vob i sl.)
- audio fajla (.mp3, .midi, .wav, .wma i sl.)
- datoteke (.doc, .xls, .ppt, .txt i sl.)
- ali i bilo kog binarnog fajla.

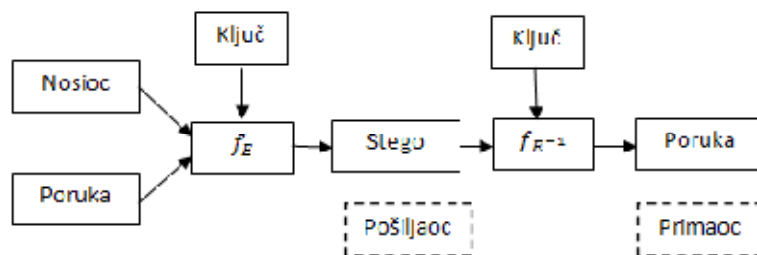
Proces steganografije se odvija na taj način da se sakrivena poruka umetne u neki transportni posrednik, koji se zove nosilac. Sakrivena poruka je proširena u nosiocu i formira se steganografski posrednik. Nakon toga se dodaje steganografski ključ kako bi se fajl dodatno kriptovao. Proces se može pokazati kao :

steganografski_medij = tajna_poruka + nosilac + steganografski_ključ (Kessler, 2004).

²⁰⁹ Wikipedia: Steganography, Steganalysis, Digital watermarking, RC4, JPEG, Dostupno na: <http://wikipedia.org/>,

²¹⁰ U standardu ISO 7498-2 koriste se termini „*encipher*“ i „*decipher*“ jer su u nekim kulturama termini „*encrypt*“ i „*decrypt*“ uvrjedljivi pošto se odnose na grobnicu – *crypt* – i posmrtnu ostatke (kripta, grobnica, kosturnica, podzemni svod...).

SLIKA 2: STEGANOGRAFSKI SISTEM



Legenda:

Nosilac je medij unutar kojeg se sakriva tajna poruka

Poruka je tajna poruka koja treba biti sakrivena

Ključ je steganografski ključ; parametar funkcije f_E

f_E je steganografska funkcija „ugrađivanje“

Stego je steganografski fajl

f_E^{-1} : steganografska funkcija „izdvajanje“.

Često se nosilac u literaturi naziva i „carrier“, poruka je „payload“ a „package“ je konačni fajl u koji je ukomponovan i nosilac i *payload*.

4 Savremena steganografija

Savremena steganografija zasnovana je na mogućnostima digitalne tehnologije, uglavnom je usmjerena na sakrivanje tajne poruke unutar sadržaja nekog multimedijalnog fajla npr. slike, audio ili video zapisa. Multimedijalni fajlovi u sebi sadrže veliki broj bitova od manjeg značaja koji se mogu iskoristiti i u njih smjestiti određena tajna poruka. Savremena steganografija²¹¹ se odnosi na sakrivanje tajnih poruka u redundantnim dijelovima prikrivene datoteke (datoteke nosioca poruke), a digitalna tehnologija daje niz mogućnosti za njenu primjenu, uključujući i onu najrašireniju – metodu sakrivanja informacija u digitalnoj slici.

Digitalne datoteke memorisane su u računarima kao nizovi bitova od kojih su neki više, a neki manje važni. Redundantni bitovi ne nose informacije važne za datoteku pa ih neprimjetno možemo zamijeniti bitovima informacije koju želimo sakriti. Napomenimo da nisu sve digitalne datoteke pogodne za sakrivanje tajni. Na primjer, u izvršnim verzijama programa važan je svaki bit pa promjena samo jednog bita može uzrokovati neispravan rad programa.

Metoda primjene steganografije je jednostavna. Informaciju sakrivamo pomoću određenog stego-ključa unutar nekog medija (najčešće slike ili audio datoteke) te tako dobivamo stego-medij. Najčešće ključem zamjenjujemo nepotrebne bitove unutar slike ili zvuka sa porukom koju prikrivamo. Zbog toga je veličina te poruke ili informacije relativno ograničena. Dvije najčešće metode su LSB (*least significant bit*) i injektiranje. Kod primjene steganografije najčešće se koristi sljedeći osnovni princip. Pošiljalac sakrivene poruke „m“ odabere bezazlenu poruku „c“ – prikrivenu datoteku (sliku, zvuk, tekst) koju može nesmetano poslati primaocu. Nakon što je odabrao prikrivenu datoteku, u nju umeće poruku nekom steganografskom metodom, a možda i upotrebom tajnog ključa „k“, te tako od prikrivene datoteke „c“ dobiva stegoobjekt „s“. Posmatrač, koji vidi na prvi pogled bezazlenu poruku „s“, ne smije otkriti postojanje tajne poruke. Kako promjene na prikrivenoj datoteci ne bi smjele biti vidljive nikome ko ne učestvuje u procesu komunikacije, ona mora sadržavati dovoljno redundantnih bitova koji mogu biti zamijenjeni sakrivenom porukom. U idealnom slučaju ni čovjek ni računar ne bi smjeli uočiti razliku između prekrivača i stego-objekta.

Postoji više različitih programa koji sakrivaju digitalnu informaciju, poput Blindsidea, Digital Picture Envelope, Gifshuffle, Hide4PGP, JPHIDE and JPSEEK, MP3Stego, OutGuess, Snow, Steganos, Stego,

²¹¹ Na konferenciji *Information Hiding: First Information Workshop* 1996. godine (Baltimor) predložena je upotreba jedinstvene terminologije i definisani su osnovni pojmovi steganografije.

StegParty i F5-a. Takođe, postoje i vrlo slični programi za stegoanalizu, koji pokušavaju detektovati steganografiju i uništiti sakrivenu poruku.

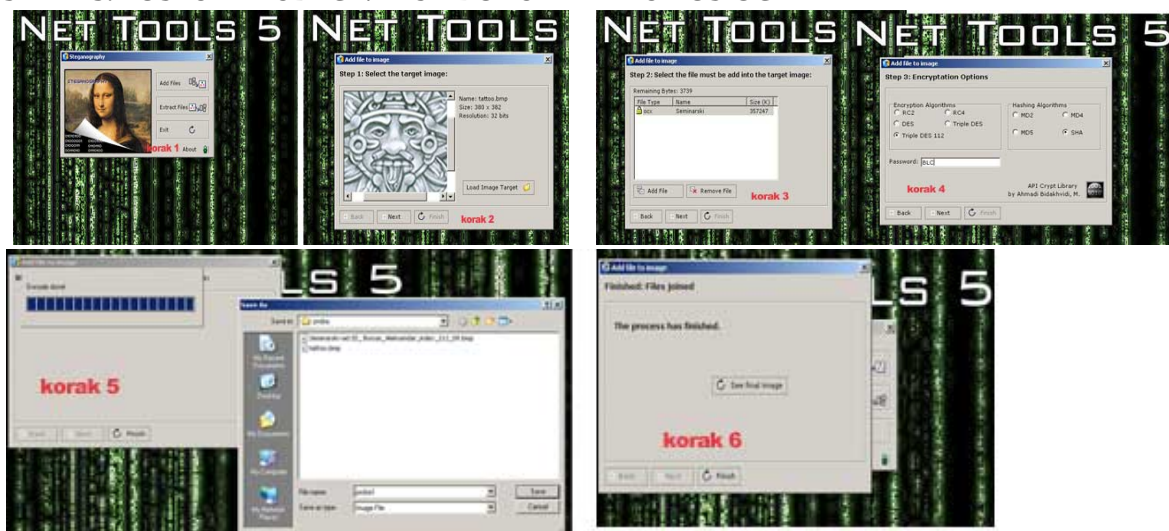
5 Primjer steganografskih metoda – studija slučaja

5.1 Postupak steganografije koristeći BMP format

Steganografija se najčešće primjenjuje u slikama i audio fajlovima, jer je ova vrsta formata najčešće zastupljena na Internetu, a zbog obilja informacija ove vrste koje se svakodnevno objavljuju na Internetu, detekcija postaje jako teška.

U ovoj studiji slučaja, za nosioca je izabrana slika u BMP formatu, rezolucije 32 bita, veličine 2,767Kb, dok je tajna poruka dokument urađen u MSWord 2007, veličine 349Kb, a koji sadrži 3,791 riječi, 30 grafičkih elemenata (slika, uključujući i slike u zaglavlju), na 15 stranica formata A4. Softver korišten u ovoj studiji slučaja je *Steganographer*, jedan od 175 alata programa *Net Tools 5.0*²¹².

SLIKA 3: POSTUPAK UBACIVANJA DOKUMENTA U NOSIOC



Postupak ubacivanja dokumenta u stego nosilac je prikazan na slici 3:

- korak 1 – odabiranje opcije dodavanja ili izvlačenja dokumenta u/iz stego nosioc; u našem slučaju dodavanje (*Add files*)
- korak 2 – odabir stego nosioca; u našem slučaju, BMP fajl, rezolucije 32 bita, veličine 2,767Kb
- korak 3 – odabir tajne poruke; u našem slučaju MSWord 2007 dokument, veličine 349Kb, sadrži 3,791 riječ, 30 grafičkih elemenata, na 15 stranica formata A4
- korak 4 – odabir enkripcionih metoda; Kriptografija je primijenjena prije ubacivanja i na taj način je obezbjeđena visoka sigurnost. Čak i ako bi bilo saznanja da se tajni dokument nalazi u nosiocu, dešifrovanje ne bi bilo moguće bez šifre. U našem slučaju, algoritam koji je korišten za kriptografiju je Trostruki DES 112, dok se ključ generiše iz šifre korištenjem *hash* algoritama SHA. Treba napomenuti da ovaj program nudi i druge algoritme za kriptografiju, a to su (Pored trostrukog DES 112) RC2, RC4, DES, Trostruki DES, dok su *hash* algoritmi, koji su nam na raspolaganju (pored SHA algoritma), MD2, MD4, MD5
- korak 5 – Ubacivanje i generisanje stego nosioca sa tajnim dokumentom
- korak 6 – završetak procesa.

²¹² Tvorac Net Tools 5.0 je *Mohammad Ahmadi Bidakhvidi*. Softver je dostupan za besplatno korištenje na adresi <http://users.telenet.be/ahmadi/nettools.htm>

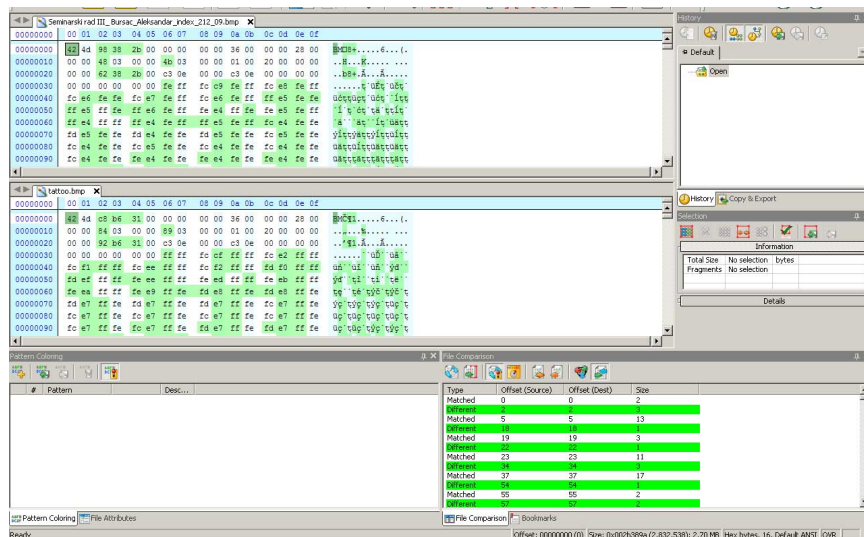
SLIKA 4: IZGLED BMP FAJLA PRIJE I POSLIJE STEGANOGRAFIJE



Detekcija steganografije u ovom slučaju je veoma teška jer je softver za detekciju steganografije u najvećoj mjeri osposobljen za detekciju samo pojedinih digitalnih formata. S obzirom na to da nakon primjene steganografije, sakrivanja tajnog dokumenta u stego nosiocu, nije došlo do promjene veličine fajla, detekcija je teška čak i u slučaju da strana koja istražuje posjeduje original.

Na sljedećoj slici (slika br. 5) su predstavljene razlike u heksadecimalnom zapisu. Analiza je vršena u programu „Hex Editor Neo”²¹³, upoređivanjem BMP fajlova prije i poslije steganografije. Zelenom bojom su obilježeni bajtovi koji se razlikuju u fajlovima. Ovom analizom prvi put nailazimo na čvrste dokaze da je na jednom BMP fajlu primijenjena steganografija. Međutim, treba napomenuti da je ovu analizu nemoguće izvršiti ukoliko lice koje ispituje stego medij ne posjeduje original sliku.

SLIKA 5: RAZLIKA U BITOVIMA IZMEĐU BMP FAJLA PRIJE I POSLIJE STEGANOGRAFIJE



5.2 Postupak steganografije koristeći JPEG format

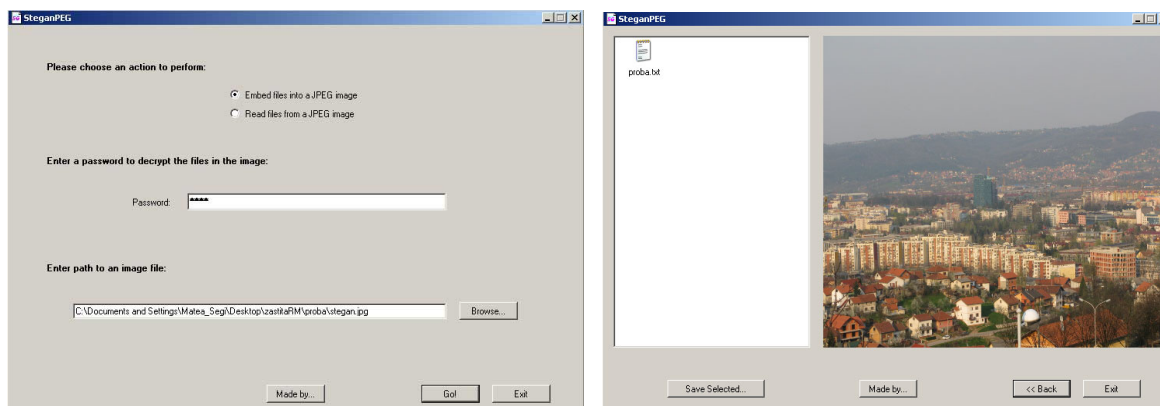
U ovoj studiji slučaja, za nosioca je izabrana slika grada Banja Luka u JPEG formatu, rezolucije 742x515 piksela, veličine 228Kb, dok je tajna poruka dokument urađen u .TXT formatu, veličine 67Kb, a koji sadrži 108 paragrafa i 10,000 riječi. Kada bi tih 10.000 riječi prebacili u MSWord 2007, dobili bi 28 stranica teksta.

Softver korišten u ovoj studiji slučaja je *SteganPEG*, jedan od 175 alata programa *Net Tools 5.0*²¹⁴.

²¹³ Softver je dostupan u privremenoj verziji na stranici <http://www.hhdsoftware.com/free-hex-editor>

²¹⁴ Tvorac *Net Tools 5.0* je *Mohammad Ahmadi Bidakhvidi*; softver je dostupan za besplatno korištenje na adresi <http://users.telenet.be/ahmadi/nettools.htm>

SLIKA 6: POSTUPAK UBACIVANJA DOKUMENTA U NOSIOC KORISTEĆI STEGANPEG PROGRAM



Kao što se može vidjeti iz ova dva primjera, ako se koristi BMP format kao stego nosilac, veća količina informacija se može ubaciti u nosilac, jer je BMP format bez kompresije, dok je JPEG sam po sebi kompresovan, te se u njega može ubacivati manja količina informacija.

Takođe, ovi primjeri su nam pokazali da se ubacivanjem „sirovog“ teksta u TXT formatu može poslati mnogo više informacija od ubacivanja dokumenta u nekom drugom formatu. U prvom slučaju smo imali dokument u .docx formatu veličine 349Kb, koji je sadržavao 3,791 riječ na 15 stranica teksta, a u drugom slučaju smo imali dokument u .txt formatu, veličine 67Kb (oko pet puta manji u odnosu na prvi) koji je sadržavao 10.000 riječi (skoro tri puta više u odnosu na prvi).

6 Stegoanaliza

Steganoanaliza, stegoanaliza ili detekcija steganografije od treće strane, relativno je mlada istraživačka disciplina, mnogo mlađa od steganografije, o njoj su se prvi članci pojavili 1990-tih godina. Vještina i naučnost steganoanalize ima za cilj otkrivanje ili procjenu sakrivenih informacija zasnovano na posmatranju nekog prenosa podataka, bez pretpostavke koji steganografski algoritam je korišten (Chandramouli, 2002). Steganoanaliza je vještina detekcije poruke sakrivene steganografskim metodama, a konačan cilj je da se otkrije poruka koja je sakrivena unutar medijuma (nosioca sakrivene poruke) (Fridrich, Goljan, 2013).

Ciljevi steganoanalize mogu biti: identifikacija podataka u sumnjivim signalima ili datotekama, utvrđivanje da li su tajni podaci ubačeni u određeni steganografski medijum prethodno šifrovani i identifikacija sumnjivih šumova ili nebitnih podataka unutar signala ili datoteka. Različite steganoanalitičke metode vrlo uspješno mogu otkriti i spriječiti nedozvoljene radnje. Da bi steganoanaliza bila uspješna postoje različite tehnike kao što su napadi na steganografske algoritme. Ove tehnike se koriste i kao pomoć pri testiranju koliko je neki steganografski algoritam siguran. Ukoliko unutar digitalnog medijuma sakrivamo povjerljivu informaciju koja je određenog kapaciteta dolazi do određenih promjena karakteristika na medijumu, koje se mogu očitati pojavom nekih neobičnih svojstava. U suštini steganoanaliza treba da riješi tri osnovna zadatka i to:

- detekciju postojanja sakrivene poruke
- definisanje formata u kojem je ona „spakovana“ i
- dekodiranje sakrivene poruke.

Za stegoanalizu se može reći da je ona za steganografiju ono što je kriptanaliza za kriptografiju. IT stručnjaci zaduženi za sigurnost je zovu i „kontramjera steganografiji“ ili „napad na steganografiju“. Steganografija ne podrazumijeva samo otkrivanje sakrivenih podataka, nego i izdvajanje sakrivenog sadržaja, onemogućavanje pregleda sadržaja – uništavanje, te preuređivanje sadržaja kako bi se primaocu poruke poslala pogrešna informacija (Jackson, Gregg, Gunsch, 2003.). Tehnike stegoanalize mogu se klasifikovati slično kao i tehnike kriptanalize, zavisno koliko informacija imamo (Curran, Bailey, 2003.):

- „*Steganography-only*” napad – kada nam je dostupan samo steganografski medij za analizu
- „*Known-carrier*” napad – kada nam je dostupan nosilac i medij za analizu
- „*Known-message*” napad – kada nam je poznata sakrivena poruka
- „*Chosen-steganography*” napad – kada nam je poznat medij i algoritam
- „*Chosen-message*” napad – kada nam je poznata poruka i algoritam
- „*Known-steganography*” napad – kada nam je poznat i nosilac, medij i algoritam.

Jedan od načina otkrivanja steganografskih sadržaja koje kompjuterski forenzičari upotrebljavaju je pregled računara u cilju pronalaska ovakvog softvera ili pristupa web servisima koji nude ove usluge. Ukoliko se na računaru pronađu ovakvi sadržaji nakon toga se identifikuju eventualni fajlovi nosioci – najčešće se sumnja na 24-bitne .bmp fajlove rezolucije 1024x768, ali i druge grafičke i audio-video fajlove. Fajlovi se pregledaju vizuelno, a nakon toga sa posebnim programima namijenjenim za ove svrhe. Ono što prilikom vizuelnog pregleda forenzičar može primjetiti je kod sumnjivih slika „neprirodni” kontrasti, manje izobličenje slike. Kod tekstualnih fajlova može biti sumnjivo postojanje više nego je normalno razmaka (*space*) između slova ili riječi, te riječi kojima nije mjesto u tekstu koji je napisan. Posebnim alatima se filtrira saobraćaj i neispravni „*headeri*” unutar TCP/IP paketa, te izdvajaju dijelovi koji sadrže sumnjivi sadržaj. Problem se može javiti u tome što neki programi namijenjeni za steganografiju ne zahtijevaju instalaciju, te se pokreću direktno sa prenosnih memorija (*usb memory stick*) te je i samo korištenje ovakvih programa teško pronaći jer na računaru ne ostavljaju nikakve tragove. U ovakvim slučajevima je potrebno pristupiti drugačijem načinom u odnosu na tradicionalni.

Proces otkrivanja ovih sadržaja je mnogo komplikovaniji i kompleksniji nego kod kriptanalize, jer se kod kriptanalize zna da se u predmetnom fajlu koji se istražuje nalazi neki podatak ili informacija, dok se kod stegoanalize uopšte ne zna da li se u sumnjivom fajlu nalazi neki drugi sadržaj. Ovakvi sakriveni sadržaji mogu biti umetnuti bilo gdje (npr. na Internetu, na web-u) u: tekstu web stranice; slici na web-u; audio-video sadržaju na web stranici; unutar bilo kog linka (prošireni HTML); komentarima na forumima; okviru (*frame*) web stranice (CERT, PUBDOC, 2006.).

Najčešće upotrebljavana steganografska tehnika je korištenje LSB-a jer može da sadrži sakrivene uzorke. Statistička analiza LSB podatka je široko rasprostranjena metoda za otkrivanje ovih uzoraka. Jedan od najčešćih uzoraka je korelacija između HOB-a (*High Order Bits*) i LSB-a, koji je obično predstavljen u hardveru, kao što je kamera, koji se upotrebljava da generiše originalne podatke. Ova vrsta napada je najuspješnija jer najviše steganografskih algoritama funkcioniše pod pretpostavkom da je LSB slučajan (Ibrahim, 2007.).

Danas postoji na stotine različitih programa, od komercijalnih do „*open-source*” licenci koji omogućavaju stegoanalizu na *Windows*, *Unix/Linux/OpenBSD*, *Macintosh*, *OS/2*, *DOS* i drugim operativnim sistemima. *Stegoarchive* je on-line arhiva oko 120 programa za sve operativne sisteme za steganografiju i stegoanalizu. Od strane SARC (*Steganography Analysis and Research Centre*) identifikovano je preko 725 steganografskih aplikacija.²¹⁵ Gruba podjela ovih programa je na: komercijalne, besplatne (*freeware*) i one koji se distribuiraju pod *open-source* licencom. Među najpopularnije se mogu svrstati: *F5*, *S-Tools*, *JP Hide&Seek*, *Stegomagic*, *Gif-It-Up*, *Stegomagic*, *S-Tools*, *Mp3Stego*, *StegHide*, itd.

Statistička analiza može detektovati promjene učinjene na LSB-u. Tehnike stegoanalize možemo podijeliti na sljedeće kategorije (Chandramouli, Subbalakshmi, 2004.):

- tehnike nadziranog učenja – je sistem sa kojim je moguće obaviti stegoanalizu gdje su potrebne dvije faze: učenje sistema i iskorištavanje sistema
- tehnike slijepe identifikacije – iskorištavaju se statistička svojstva nekog medijuma i poruke koja se prenosi. Naj taj način se prepoznaje steganografski sistem sakrivanja tajne poruke
- tehnike statističke analize – postavlja se statistički model medijuma nosioca i stego medijuma i testira se mogućnost postojanja i prisustva tajnih podataka

²¹⁵ Steganography Analyst and Research Centre, dostupno na: <http://www.sarc-wv.com/safdb.aspx>,

- Hibridne tehnike – kombinacija prethodnih kategorija.

7 Prednosti i nedostaci steganografije

Steganografija predstavlja alternativu kriptografiji. Kako je uobičajeno veliki broj slika koje kolaju komunikacionim kanalom, napadač teško može svaku sliku analizirati. U tom pogledu je steganografski sistem u prednosti pred kriptografskim sistemom, jer napadač teško dolazi u dodir s tajnom porukom. Posebno su zanimljivi steganografski sistemi koji koriste kriptovane poruke, čime se dodatno poboljšava bezbjednost sistema. Čak i ako se izdvoji poruka, ona je i dalje kriptovana i napadaču nerazumljiva.

Negativna strana steganografije leži u činjenici što je za sakrivanje poruke potrebno koristiti objekt – nosilac koji uobičajeno nosi veću količinu podataka nego sama poruka. Tehnike stegoanalize nastoje otkriti postoji li sakrivena poruka unutar bezazlene informacije. Posebno su bitne tehnike stegoanalize koje kao podlogu koriste statističke testove. Takve tehnike, osim same detekcije sakrivene poruke, često mogu odrediti i približnu veličinu poruke.

Steganografija je razvojem Interneta i cyber-kriminala promijenila prvobitnu ulogu. Samo jednim dijelom se koristi u legalne svrhe (vodeni žig, *fingerprinting*), dok je, nažalost, najviše koriste zlonamjerni korisnici na Internetu koji su u njoj pronašli dobar način za ostvarivanje svojih nezakonitih ciljeva. Ovdje se najviše misli na teroriste, cyber-kriminalce, distributere sadržaja dječije pornografije i sl. Forenzička istraživanja ovih sadržaja se moraju planirati i sprovoditi permanentno i planski. Iako je tehnički gledano ovako sakrivene sadržaje veoma teško pronaći, ukoliko se planski pristupi ovom problemu, rezultati ne mogu izostati.

8 Zaključak

Steganografija raspolaže vrlo efikasnim i snažnim tehnikama koje ljudima omogućavaju bezbjednu komunikaciju i razmjenu podataka. Kombinovana sa kriptografijom, može biti dodatni sigurnosni stepen u zaštiti informacija. Steganografske tehnologije su vrlo jednostavne za upotrebu, a izrazito se teško otkrivaju i veoma su pouzdane.

Steganografija, u mnoštvu svojih formi, je u upotrebi već hiljadama godina. Gledajući istorijski, izgleda da se prvenstveno primjenjivala (i to veoma efikasno) tokom ratnog perioda. Danas, s obzirom na proširenost Interneta, te količinu informacija koje se ovim putem prenesu, za pretpostaviti je da se steganografske poruke nalaze i na Internetu. Steganografija ima značajnu primjenu za legalne svrhe, kao što su digitalni vodeni pečati za utvrđivanje vlasništva i autorskih prava nad dokumentima ili sigurnije metode čuvanja važnih i povjerljivih informacija. Međutim, u posljednjih nekoliko godina, steganografija je bila glavna tema mnogih diskusija vezanih za njenu zloupotrebu. Iz tog razloga nastala je zabrinutost oko upotrebe steganografije za razmjenu ilegalnih materijala preko digitalnih multimedijalnih sadržaja na Web stranicama. Forenzički stručnjaci moraju dobro poznavati alate i načine funkcioniranja pojedinih alata za stegoanalizu kako bi mogli uspješno rješavati ove rastuće probleme.

Na prostorima Republike Srpske, odnosno Bosne i Hercegovine, ali i okruženja se još uvijek ne vrše sistematska istraživanja u cilju identifikovanja i otkrivanja sadržaja na Internetu kako bi se moglo doći do zaključka kakvo je stanje na polju upotrebe steganografije. Budući rad i istraživanja autore će usmjeriti u tom pravcu.

9 Literatura

- Ibrahim, A. 2007. *Steganalysis in Computer Forensic*. School of Computer and Information Science, Edith Cowan University.
- Curran, K., Bailey K. 2003. *An evaluation of image-based steganography methods*, International Journal of Digital Evidence.
- Jackson, J.T., Gregg H., Gunsch H. 2003. *Steganography detection using a computational immune system*, International Journal of Digital Evidence, Spring.

- Stallings, W. 1996. Computer Networking & Internet Protocols.
Cardano Grille, *Classical Steganography*, Dostupno na:
<http://library.thinkquest.org/27993/crypto/steg/classic1.shtml>
- CARNet CERT, *Steganografija*, CCERT-PUBDOC-2006-04-154, Revizija v1.0, 2006., Dostupno na:
<http://sigurnost.lss.hr/documents/LinkedDocuments/CCERT-PUBDOC-2006-04-154.pdf>
- Chandramouli, R. Subbalakshmi, K. 2004. Current trends in steganalysis: a critical survey, *Control, Automation, Robotics and Vision Conferenc*, ICARCV 2004, Svezak 2, pp. 964-967, Dostupno na:
<http://www.ece.stevens-tech.edu/~mouli/iccarv.pdf>,
- Chandramouli R. 2002. Mathematical approach to steganalysis, In: Proceedings of the SPIE Security and Watermarking of Multimedia Contents IV, vol. 4675. International Society for Optical Engineering, San Jose, California, January 21-24, pp.14-25. Dostupno na : <http://www.fbi.gov/cgi-bin/outside.cgi?http://www.ece.stevenstech.edu/%7Emouli/spiesteg02.pdf>, 2002
- Fridrich, J. Goljan, M. 2003. Practical Steganalysis of Digital Images – State of the Art, *Proc. SPIE*, Svezak 4675, pp. 1-13, Security and Watermarking of Multimedia Contents IV, Dostupno na:
<http://www.ws.binghamton.edu/fridrich/Research/steganalysis01.pdf>
- Kahn, D. 1996. Codebreakers: The Story of Secret Writing, Revised ed. New York: Scribner.
- Steganography Analyst and Research Centre, dostupno na: <http://www.sarc-wv.com/safdb.aspx>,
- Wikipedia: Steganography, Steganalysis, Digital watermarking, RC4, JPEG, Dostupno na:
<http://wikipedia.org/>,

ZNAČAJ ELEKTRONSKOG POSLOVANJA ZA RAZVOJ MALOPRODAJNIH PREDUZEĆA

Importance of E-business for development of retail enterprises

Dejan Sredojević

Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad
Vladimira Perića – Valtera 4, 21000 Novi Sad, Srbija
Telefon: +381214854000; E-mail: dejan.sredojevic@vps.ns.ac.rs

Sažetak

Ubrzan razvoj industrije, mnoga tehnološka otkrića i pre svega informatička revolucija otvorili su jedno novo poglavlje u ljudskoj civilizaciji. Sve to otvara mnoge nove probleme ali i sve veći prostor za razvoj i zaradu. Novo doba svetske privrede i razvoja, pa samim tim i elektronskog poslovanja je doba globalizacije. Predmet ovog rada je opis prednosti uvođenja elektronskog poslovanja u maloprodajna preduzeća. U radu je opisan način i strategija uvođenja elektronskog poslovanja u konkretnom maloprodajnom objektu „Natura” koji se bavi izradom predmeta od kože. Uvođenjem elektronskog vođenja poslovanja i razvojem Internet Web portala koji je interaktivan, omogućuje se potencijalnim korisnicima da ovim putem provere nivo i broj usluga koje im nudi preduzeće. Razvoj u ovom području donosi nove izazove preduzeću. Ulaganje u Web portal otvara mnoge potencijalne poslove i prihode. Sve to donosi veliku konkurentsku prednost u odnosu na druge ponuđače istih usluga. Zbog velikog procenta ljudi koji koriste društvene mreže, pre svega Facebook i Twitter, poželjno je, ali i veoma korisno promovisanje i na ovim kanalima kako bi se privukao što veći broj korisnika. Razlozi uvođenja elektronskog poslovanja su pre svega pridobijanje većeg broja kupaca jer je konkurencija velika i prisutna u gotovo svakoj oblasti maloprodaje. Danas većina maloprodajnih objekata teško opstaje, mnogi od njih se zatvaraju pod naletom velikih i moćnih marketa. Očigledno je da opstaju samo oni koji su najsposobniji da prežive i prilagode se stalnim promenama. Vlasnici maloprodajnih objekata moraju da povećaju proizvodnju, prošire asortiman proizvoda i prošire tržište a najefikasniji način za to je uvođenje sistema elektronskog poslovanja. Imperativ preduzeća „Natura” je kvalitet u maloprodajnoj prodaji i komunikaciji sa kupcima, kao i prebacivanja dela poslovanja na Internet.

Ključne reči: Elektronsko poslovanje, E-trgovina, Internet

Summary

The rapid development of the industry, many technological breakthroughs and especially the IT revolution opened a new chapter in human civilization. All this opens up many new problems as well as a growing area for development and profit. A new era of global economy and development, and thus the e-business era of globalization. The subject of this paper is a description of the benefits of the introduction of e-business in the retail business. The paper describes the method and strategy of introducing e-business in particular retailer „Natura”, which deals with making leather goods. The introduction of e-business management and development of Internet Web portal is interactive and allows the potential customers this way and check the level of services offered by the company. Development in this area brings new challenges enterprise. Investing in a Web portal opens up many potential jobs and income. All this brings a huge competitive advantage over other providers of the same services. Due to the large percentage of people who use social networks, especially Facebook and Twitter, it is desirable, but very useful and promotion of these channels in order to attract as many users. The reasons for the introduction of e-

business are primarily gaining more customers because of strong competition and is present in almost every area of retailing. Today most retail stores hardly survive, many of them are closed under the onslaught of large and powerful market. It is obvious that survive only those who are best able to survive and adapt to constant change. Owners of retail stores need to increase production, expand the range of products and expand the market and the most effective way to do this is to introduce e-business systems. The imperative of „Natura“ is the quality of the retail sales and communication with customers, and transfer of the portion of the Internet.

Keywords: E-business, E-commerce, Internet

1 Uvod

Danas, većina prodavaca teško opstaje, mnogi od njih ne sačekaju da im ugovor o zakupu istekne pa zatvaraju svoje male radnje pod naletom velikih i moćnih marketa. Opstaju samo oni koji su sposobni da se prilagode stalnim promenama i inovacijama. Pored vrhunske lokacije i kvalitetnih proizvoda koje moraju imati (a ima ih i konkurencija), maloprodajnim preduzećima jedino preostaje Internet i elektronsko poslovanje kao jedino rešenje da bi bar na neki način išli u korak sa moćnom konkurencijom. U ovom radu je opisan primer primene Interneta i uvođenja elektronskog poslovanja u maloprodajnom preduzeću „Natura“ koje se bavi izradom predmeta od kože. Plan našeg maloprodajnog objekta je da posle izvršenih analiza okruženja, opisa potencijalnih partnera kao i korisnika, definišemo predlog strategije. Takođe, želja nam je da obuhvatimo tehnike marketinga i pokušamo da definišemo način zarade a sve u toj meri da se zadrže postojeći kupci i nameri da se privuče još veći broj kupaca naših usluga i unapređenja elektronskog poslovanja. Imperativ ovog preduzeća je kvalitet u maloprodajnoj ponudi kao i kvalitet u komunikaciji sa kupcima. Ciljevi uvođenja elektronskog poslovanja u ovom maloprodajno objektu su poboljšanje poslovanja u internom i eksternom smislu, kao i da takvim načinom poslovanja steknemo uslove za povećanje profita. Cilj rada je da na konkretnom primeru preduzeća „Natura“ pokaže prednosti uvođenja elektronskog poslovanja i elektronske trgovine.

2 Delatnost preduzeća „Natura“

„Natura“ je samostalna zanatska radnja specijalizovana za prodaju sitnih predmeta od kože i drugih prirodnih materijala. Radnja ima originalne proizvode vrhunskog kvaliteta, niske cene i malo tržište. Prodaja se svodi na jednom maloprodajnom objektu i proizvodnji malih serija. S obzirom da je naše tržište preplavljeno nekvalitetnim proizvodima iz drugih zemalja, proizvodi iz „Nature“ su pravo osveženje. Ono što ovo preduzeće razlikuje od drugih je sopstvena proizvodnja, svaki komadni proizvod razlikuje se od prethodnog po konstrukciji, tehničkim i drugim uslovima (Radosavljević & Tomić, 2007). Dosadašnji uspeh ovog preduzeća temelji se na velikoj motivisanosti, kreativnosti i potrebi vlasnika. Marketing funkcija se obično bavi planiranjem proizvoda, planiranjem tržišta, formiranjem cena, prikupljanjem informacija i komunikacijama. Naglasak je na prodaji koja kupca posmatra kao partnera u poslu, što uglavnom podrazumeva stvaranje dugoročnih partnerskih odnosa sa kupcima zasnovanih na kvalitetu, usluzi i uzajamnom poverenju. Svaki proizvod koji nudimo kupcima moramo posmatrati sa najmanje tri aspekta: kao suštinu proizvoda, kao materijalizovan proizvod i kao obogaćen proizvod (Penezić & Čurčić, 2006).

Kao i velike kompanije, tako i mala preduzeća moraju da planiraju. Poznat je stav u menadžmentu da se efikasno može upravljati samo na osnovu dobro razrađenih i dobro sprovedenih planova svih vrsta i svih nivoa (Galogaža, 2001). Planiranje je kontinuirani process donošenja i sprovođenja planskih odluka za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Troškovi u maloprodajnom objektu su toliki (posebno zakup prostora), da je profit uvek na granici rentabilnog a konkurencija je uglavnom veoma jaka i prisutna u gotovo svakoj oblasti maloprodaje. Nije dovoljno imati samo jedan vrhunski proizvod i kvalitetnu maloprodaju, pa čak ni vrhunsku lokaciju za taj proizvod, već je neophodno uključiti u prodaju i proizvode neke druge firme. Poverenje kupaca u proizvode „Nature“ od samog poslovanja je veliko što je glavni razlog zašto se kupci vraćaju. Ova radnja poverenje stiče dobrim proizvodom i profesionalnom uslugom.

3 Strategija poslovanja preduzeća

Ideja preduzeća je da izgradi imidž moderne, otvorene firme sa kojom je moguće brzo i lako komunicirati. Istraživanja su pokazala da u okruženju ne postoji firma koja ima razrađeno elektronsko poslovanje u ovoj oblasti. Zbog toga, maloprodajni objekat „Natura“, u nameri da privuče veći broj kupaca odučila da uvede sistem elektronskog poslovanja kao osnovni način rada sa različitim licima. Maloprodajni objekat „Natura“ u saradnji sa softverskom kućom će definisati zahteve i rešenja za uvođenje elektronskog poslovanja. Kako bi to uspešno obavila, „Natura“ će prethodno izvršiti detaljnu analizu poslovanja drugih uspešnih kompanija u ovoj oblasti. Potrebno je kreirati web sajt, koji će svojim izgledom zainteresovati posetioce i naterati ih da se na njemu zadrže dok ne pregledaju većinu proizvoda koje preduzeće nudi. Drugo, svaka poseta bi trebala biti zabeležena u bazu podataka tako da ako se posetilac vrati ima određene pogodnosti. Treće, u ponudi web sajta postojaće mogućnost registracije potencijalnog kupca i na osnovu toga on će moći da koristi povlastice a firma će ga obaveštavati o svojim novostima i zanimljivostima putem e-maila.

4 Model elektronskog poslovanja maloprodajnog objekta „Natura“

Osnovni zahtev koji je otvorio pitanje izgradnje informacionog sistema je bio omogućavanje klijentima „Natura“ da kupuju putem Interneta. Razmatranjem ovog zahteva došlo se do sledećih činjenica:

- Potrebno je napraviti bazu podataka o kupcima,
- Potrebno je napraviti bazu podataka o proizvodima koji bi bili predmet e-trgovine,
- Potrebno je napraviti sistem u vidu web aplikacije koji omogućava prijavljivanje kupaca na sistem putem naloga zaštićenog lozinkom,
- Potrebno je pridružiti jedinstveni identifikator svakoj prijavi u cilju evidentiranja uplate za poručene artikule.

Ovaj model poslovanja je nov, ideja je da se proizvod ponudi većem broju kupaca na širem geografskom području.

5 Elektronska trgovina

Elektronska trgovina se sprovodi korišćenjem jedne ili više telekomunikacionih tehnologija u cilju ostvarivanja kontakta ili direktne trgovine s partnerima. U užem smislu pod elektronskom trgovinom se podrazumeva kupoprodaja putem Interneta. Ona uključuje ne samo razmenu novca i proizvoda, već i vođenje proizvodnje elektronskim putem, organizovanje logistike i podrške za kupce. E-trgovina predstavlja kupovinu ili prodaju dobara i usluga putem Interneta kao i prihode od reklame, elektronsku razmenu dokumenata koji prate robu, novac i usluge, poslovanje putem elektronskih sredstava: EDI, e-mail, ftp, itd (Končar, 2003). Termin elektronska trgovina može se definisati i kao proces upravljanja onlajn finansijskim transakcijama od strane pojedinaca ili kompanija. Ovaj proces uključuje kako maloprodajne, tako i veleprodajne transakcije.

E-trgovina je prisutna uvek i na svakom mestu na kojem postoji računar sa priključkom na Internet, što tržište širi daleko preko tradicionalnih vremenskih i geografskih ograničenja. Ova tehnologija prostire se preko državnih granica po celom svetu, bez ikakvih izmena, što uključuje milijarde potencijalnih korisnika i milione kompanija po celom svetu, jer postoji jedinstveni skup tehnoloških standarda za ovu tehnologiju. Izuzetno bogatstvo u prezentacionim mogućnostima zasniva se na video, audio, grafičkim i tekstualnim sadržajima, koji se integrišu u izuzetno efektne marketinške poruke (Jošanov, 2009). Elektronska trgovina se razlikuje od klasične samo po sredstvima rada. Princip trgovine je isti. Kao i u klasičnoj trgovini, i u elektronskoj su prisutni svi elementi:

- Proizvod,
- Mesto,
- Marketing,

- Način za prijem narudžbina,
- Način za prijem novca,
- Isporuka,
- Proizvod,
- Mogućnost vraćanja proizvoda.

5.1 Elektronska prodaja na malo

U maloprodaji se, kroz projektovanje i realizovanje informacionih sistema s kompjuterskom podrškom, obezbeđuju nove efikasne i savremene tehnologije prodaje na malo. Treba istaći da elektronska maloprodaja sve veći prodor beleži kroz interaktivne oblike javnih mreža koje su dostupne kupcima preko PC računara (Internet). Tako se primena elektronske maloprodaje najčešće javlja u obliku virtuelnih prodavnica. Promena maloprodaje odvija se pod dejstvom mnogih promena koje zajedno utiču na konkurentske prednosti maloprodajnih sistema. Neke od strateških prednosti:

- Moguće je da organizacija nudi niže cene (u skladu sa sniženim troškovima u odnosu na maloprodajne objekte koji prodaju iste proizvode),
- Veliko geografsko područje,
- Kupcu je pružen prikladan način kupovine (nema gužvi, problema sa parkiranjem, redova na kasi i sl.),
- Odabir preko kompjutera,
- Maloprodavci koji su bazirani na prodavnicama mogu koristiti elektronske medije da dopune svoje regularno poslovanje i prošire geografsko područje,
- Elektronska trgovina omogućava kupcima da učestvuju u virtuelnim aukcijama, bez putovanja na udaljene lokacije.

Problemi u elektronskoj maloprodaji:

- Proizvod ne može biti ispitan od strane kupca pre nego što se kupi. Zbog toga je obim prodatih proizvoda više ograničen nego prodatih proizvoda u maloprodaji u prodavnicama,
- Elektronska maloprodaja zahteva tehnološke preduslove (neophodan broj telefonskih linija, modem odgovarajuće propusne moći, računar i sl.),
- Adekvatan program za uspostavljanje veze na Internetu (osim programa prezentacije pojedinih organizacija, u upotrebi su specijalizovani softveri za elektronsku maloprodaju kroz koju se obezbeđuju podaci vezani za ponudu, potencijalne i stvarne kupce),
- Neophodna obuka zaposlenog osoblja,
- Obezbeđenje i stvaranje mogućnosti za kompjutersko povezivanje.

Bez obzira na mnoštvo problema, elektronska prodaja pruža dugoročan rast i afirmaciju zahvaljujući novim dostignućima u oblasti informacione tehnologije. Nova informaciona tehnologija omogućuje osmišljenu i efikasnu koordinaciju zahvaljujući brojnoj obradi podataka i brzim metodama prenosa. Celokupan ovaj proces nosi obeležje telekomunikacijsko – informacione revolucije u maloprodaji (sa osnovnom težnjom da se uspostavi masovni marketing i masovna prodaja).

5.2 Prednosti elektronske trgovine u konkretnom slučaju

Poslovanjem po principima elektronske trgovine, Internet pruža niz mogućnosti za maloprodaju:

- Nisu potrebne skupe nekretnine niti aranžiranje izloga,
- Neophodno je minimalno prodajno osoblje,
- Postoji mogućnost da se prodaje kupcima na bilo kojem geografskom području,
- Omogućena je trenutna komunikacija,

- Prezentuje se interaktivni multimedijalni katalog koji može da pruži kupcu sve neophodne informacije o proizvodima (bez klasičnih skupih kataloga i poštanskih troškova),
- Veoma brzo se može izvršiti prilagođavanje za promene u prodajnim cenama i nivou zaliha,
- Velika je mogućnost adaptacije prema zahtevima kupaca.

Pored prednosti koje nudi elektronska trgovina, postoje i nedostaci među kojima je i socijalni aspekt klasičnih trgovina i tržišnih centara u kojima kupac može izbliza da vidi ili dodirne proizvod i da ga kupi odmah bez čekanja na isporuku.

5.3 Rizici koje donosi elektronska trgovina

Bavljenje elektronskim poslovanjem zahteva od kompanije da sagleda nove oblike rizika kao deo svoje poslovne strategije. Najčešći rizici u organizacijama koje posluju na Internetu su: upotreba Interneta u druge svrhe, zlonamerni kod, softver sa greškama, negiranje izvršenih grešaka, slučajne pogrešne poslovne transakcije, prevare, hakerisanje, neodgovarajuće oglašavanje, krađa informacija, nizak kvalitet podataka i slučajno otkrivanje poverljivih podataka (Pavlović & Tomić, 2006). S druge strane, javljaju se i određeni problemi u prodaji preko Interneta:

- Neki potencijalni kupci ne koriste Internet,
- Mnogi nemaju potrebnu brzinu veze,
- Ugrožena privatnost: lična, finansijska (zloupotreba kartica),
- Problem stvarnog postojanja prodavca na Internetu,
- Bezbednost obavljanja transakcije.

5.4 Marketing elektronske trgovine

Razvoj Interneta, omogućio je znatno smanjenje troškova marketinga, njegov globalni domet, korišćenje multimedija i poboljšanje komunikacije sa kupcima. Na neki način gotovo sve na Internetu je marketing. Stvorene su nove mogućnosti istraživanja tržišta, novi modeli elektronskog marketinga i poboljšana podrška odlučivanju kupaca. Marketing je podjednako važan kako za klasičnu tako i za elektronsku trgovinu. Cilj marketinga je povećanje saobraćaja kupaca kroz prodavnicu i povećanje procenta posetilaca koji se odluče da kupe proizvod. Kao što je klasičnoj prodavnici potrebna reklama, tako je i elektronskoj prodavnici potrebno da korisnici Interneta saznaju za njenu web adresu, da je posete i da saznaju šta prodavnica nudi. Marketing je podjednako zahtevan i u slučaju klasične i elektronske prodavnice, pri čemu i jednom i drugom tipu trgovine stoje na raspolaganju i elektronski i klasični način marketinga. Formiranje primamljive ponude praćene adekvatnim marketingom posetioce će lakše naterati da posegnu u novčanik i obave kupovinu.

5.5 Kategorija korisnika IS-a

U ovom slučaju za razvoj uspešnog informacionog sistema, osim adekvatne analize poslovnih procesa i razvoja modela, potrebno je izvršiti kategorizaciju korisnika, pre svega kada IS koristi veliki broj korisnika koji pristupaju različitim grupama podataka i sa različitim ovlašćenjima. U konkretnom slučaju izdvojiće se pet grupa korisnika informacionog sistema. U okviru svake od grupa se nalaze korisnici koji učestvuju u istim poslovnim procesima (ili u određenim fazama procesa) i na koje se može primeniti isti skup funkcionalnosti, privilegija i ograničenja. U ovom slučaju postojale bi sledeće grupe korisnika sistema:

- Administrator,
- Kupci,
- Računovodstvo,
- Menadžer,
- Komercijala.

Funkcije koje obavljaju korisnici IS-a su:

- Komercijala – prima porudžbine,
- Računovodstvo – evidentira uplate kupaca i daje naloge za isporuku kupljenih proizvoda na adresu kupaca,
- Kupac – vrši odabir proizvoda iz ponude koje ubacuje u korpu. Broj kupljenih proizvoda množi se cenom proizvoda i uplaćuje iznos na žiro račun preduzeća ili plaćanjem prilikom preuzimanja proizvoda na kućnu adresu.

5.6 Partneri

Klijenti i partneri žele bezbedno, pouzdano i obogaćujuće iskustvo u radu. „Natura“ neprestano traži, osluškuje želje i potrebe svojih kupaca. Usmeravanjem pažnje na njihove izražene potrebe i prioritete omogućava nam da isporučimo proizvode koji će tim istim klijentima i partnerima biti od najveće koristi i koji će im doneti veliko zadovoljstvo. Cilj „Nature“ je da zadrži sadašnje partnere i proširi saradnju sa novim partnerima iz zemlje i inostranstva. Partneri „Nature“ su pre svega kupci (pravna ili fizička lica), dobavljači, itd.

5.7 Dizajn sajta

Atraktivne web stranice (dobra vizuelna konstrukcija sajta) su potvrđeno važan faktor za privlačenje posetilaca. Pre svega, sajt treba da drži pažnju, da bude zanimljiv i jednostavan za korišćenje, brz i neopterećen raznim animacijama. Kad posetilac uđe na sajt mora da vidi ime kao i delatnost preduzeća, da mu bude jasno čime se preduzeće bavi, šta nudi i da logo bude na jasno vidljivom mestu. Neophodno je da svi elementi budu lepo i pregledno prezentovani. Boje su bitan element izgleda sajta, bitno je da su jednostavne i ne zamaraju oko. Kontrast između pozadine i teksta je neophodan. Font slova treba da bude veličine koji su laki za čitanje. Takođe, bitna stavka je da sajt ne bude pretrpan. Potrebno je da se na sajtu nalazi formular koji bi služio kao anketa za poslovne partnere i kupce. To je jedan od načina prikupljanja važnih informacija o proizvodima, željama i potrebama kupaca i partnera. Na ovaj način kupci i partneri pružaju značajne informacije koje direktno mogu da utiču na poslovni proces, pruženu uslugu i dizajn proizvoda.

Neophodno je da se dobro isplanira web navigacija koja će posetiocima jasno naznačiti gde se nalaze koje informacije. Najvažnije informacije moraju biti na vrhu stranice i na prvom mestu u listi tabova. Da bi postigli dobru posetu, sajt pre svega mora biti interesantan. Tim povodom, posetiocima se može dozvoliti opcija besplatnog preuzimanja nekih podataka, korisnih saveta ili zabavnih sadržaja. Pošto je reč o prodaji, neophodno je redovno ažuriranje sajta. Unošenjem novih podataka, novih proizvoda, akcija, ažuriranjem cena, treba postići da posetioci budu zadovoljni svaki put kad posete sajt.

5.8 Reklama sajta

Za uspešan posao nije dovoljno samo imati web sajt. Posetioci će nas pronaći tek u pretrazi za pojedine ključne reči. Da bi naš sajt uverio kupce da je baš naš proizvod njima neophodan potreban je marketing plan. Pošto je to jako bitan faktor u razvoju elektronskog poslovanja preduzeća bilo bi dobro da taj posao radi stručno lice ili neka agencija specijalizovana za profesionalni web marketing – web dizajn, izrada sajta, optimizacija i održavanje internet prezentacija. Danas postoji veliki izbor internet reklamiranja. Trenutno je najefikasnija reklama na sajtu Google, odnosno optimizacija sajta. Takođe, na ovim prostorima sve više je zastupljeno reklamiranje na socijalnim mrežama, pre svega na Facebook-u gde za relativno malo novca možemo privući veliki broj potencijalnih kupaca. Stručne osobe koje se bave ovim vrstama marketinga mogu da podese reklamu tako da bude vidljiva određenom uzrastu, polu, gradu, državi i sl. Na taj način će se novac ulagati u reklamu za tačno ciljanu grupu korisnika Interneta. Web reklamu našeg preduzeća možemo postaviti i na nekom drugom sajtu koji ima veliki broj poseta tako što ćemo u dogovoru sa vlasnikom sajta

zakupiti prostor na tom sajtu. Pored navedenih vidova reklamiranja, neophodni su i drugi vidovi reklame kao što su: radio, televizija, flajeri, katalog proizvoda, poklon vaučer itd .

5.9 Mesto prodaje

Mesto prodaje, u slučaju elektronske trgovine, je prvi element u kome se klasična i elektronska trgovina suštinski razlikuju. Kod elektronske trgovine mesto prodaje je web sajt, odnosno prostor za virtulenu prodavnicu koja predstavlja deo web porstora. Kod ovog prostora zakoni važe na sasvim drugačiji način pošto je u pitanju nematerijalni prostor, virtuelna prodavnica jednako je vidljiva i dostupna iz bilo koje tačke sa planete, njeno radno vreme je neograničeno a njene reakcije na zahteve kupaca su uvek jednako brze. Sve ovo važi ako postoji odgovarajuća infrastruktura (telefonska veza, kablovski ili satelitski Internet i sl. kao i ukoliko postoje dovoljno moćni serveri koji su u stanju da opsluže dovoljno veliki broj korisničkih zahteva u jedinici vremena).

Prijem porudžbina

Elektronska prodavnica obezbeđuje prijem porudžbina automatski, putem formulara na web sajtu i bez potrebe za osobljem koje bi se bavilo kontaktima sa mušterijama. Princip naručivanja bi bio sledeći: korisnik razgleda proizvode (koji su poređani po kategorijama), uz svaki proizvod mu je ponuđena detaljna specifikacija i sl. Takođe, u okviru prikaza svakog proizvoda postoji mogućnost „dodavanja“ proizvoda u „korpu“. Kada posetilac izabere neki proizvod i doda ga u korpu, smatra se da je poosetilac odlučio da kupi taj proizvod i na serveru se o tome vodi evidencija. Posetilac (koga još uvek ne možemo nazvati kupcem) u svakom trenutku može pogledati trenutni sadržaj svoje „korpe“ i ako želi, čak može izbaciti određeni proizvod iz korpe. On nije dužan ni da plati sve dok ne donese konačnu odluku i izabere link koji ga vodi ka naplati. Ovde takođe možemo videti prednosti elektronske trgovine nad klasičnom: korisnik, osim što može kupovati iz fotelje svog doma, može birati proizvode polagano, svojim tempom. Izbor proizvoda može trajati i dani, u pauzama, jer se sadržaj korpe čuva sve dok ga korisnik sam ne poništi. Tako korisnik može dobro razmisliti o svom izboru i biti siguran da je načinio pametnu kupovinu.

Plaćanje u elektronskoj trgovini

Plaćanje u elektronskoj trgovini može se vršiti na klasične načine. Ipak, najefikasniji način plaćanja i za kupca najkomfortniji, je plaćanje putem kreditne kartice. Međutim, kako ovo podrazumeva kucanje broja kreditne kartice (što je izuzetno poverljiv podatak) i slanje tog broja preko Interneta, za ovako plaćanje neophodna je visoka sigurnost. Zbog toga se proces elektronskog plaćanja ne sprovodi kao deo elektronskog poslovanja sajta, već se taj deo procedure prepušta nekoj od banaka koja pruža uslugu elektronskog transfera novca. Na ovim prostorima najčešći oblik plaćanja proizvoda kupljenog preko Interneta je plaćanje prilikom pouzeca. Isporuka, odnosno transport proizvoda od prodavca do kupca po pravilu se prepušta firmama koje su specijalizovane za taj posao, kao što je brza pošta.

Vraćanje proizvoda

Ponekad kupac nije zadovoljan proizvodom koji je kupio i želi da ga vrati. Ukoliko se radi o neispravnom proizvodu neophodno je da funkcioniše mogućnost zamene oštećenog proizvoda a to ostaje na proceni stručnjaka za tu oblast iz procesa proizvodnje. Ovakva usluga se kod nas i dalje smatra luksuzom, ali u razvijenim ekonomskim sistemima je svakodnevna pojava (engl. full money – back guarantee). U zavisnosti od tipa trgovine može se obezbediti potpuno povraćaj novca, ili delimičan – pri čemu firma štiti sebe od preteranih gubitaka, jer na njen teret padaju troškovi isporuke prema kupcu i nazad.

Opis dodate vrednosti

Dodata vrednost potrošačima je ponuda širokog asortimana po povoljnim cenama, on-line prodaja. Ključna dodatna vrednost za kupce „Nature“ će biti to što će porudžbine biti besplatne u krugu od 10 km od prodavnice, najčešće će da se odpremaju automobilom koji kao pogon koristi električnu energiju, tako da ne

postoji zagađenje životne sredine. Takođe, dostava će biti besplatna ako porudžbina prede iznos od 5000 dinara. Za svaku treću kupovinu kupac dobija na poklon još jedan predmet iz kataloga koji sam izabere. Predviđen je i popust za penzionere i invalide.

6 SWOT analiza

SWOT analiza se oslanja na utvrđivanje kvaliteta/snaga i slabosti samog preduzeća kao i pozitivnih i negativnih uticaja okoline na poziciju preduzeća na tržištu. Kvalitet/snaga i slabosti su vezani za unutrašnje karakteristike preduzeća, dok se šanse, opasnosti/pretnje definišu kao spoljni uticaj na firmu.

TABELA 1. SWOT MATRICA

Snage	Slabosti
- Kvalitetni proizvodi - Konkurentne cene - Efikasno oglašavanje na Internetu - Moderna tehnologija - Dobra lokacija preduzeća	- Puno sličnih ponuda na tržištu - Mogućnost kopiranja - Otpor unutar preduzeća prema tehnologiji
Šanse	Pretnje
- Tako plasiranje proizvoda na druga tržišta - Pronalaženje novih proizvoda i tržišta, biti ispred konkurencije - Pronalaženje novih ciljnih grupa	- Konkurenti iz inostranstva - Nelojalna konkurencija

SWOT analiza treba da istakne glavne šanse i pretnje i da u isto vreme identifikuje ključne aspekte sposobnosti preduzeća da obezbedi snage i označi slabosti u reagovanju na promene u okruženju. Najveća prednost svakog preduzeća je imati proizvod koji konkurencija ne može da kopira. Kad je reč o velikim sistemima često se dešava da imaju samo par ili čak samo jednu prednost ugrađenu u srž poslovanja kompanije, ali je na razne načine i stalno iskorišćavaju, a njihova stalna borba sa konkurencijom se sastoji u stalnom pronalaženju novog načina za eksploataciju ove ključne prednosti.

Pod slabostima bi trebalo razlikovati ključne nedostatke koji su već prisutni i mogu da utiču na opstanak kompanije i simptomatske slabosti koji mogu ili da budu samo maska nekih ključnih slabosti ili su samo nedostaci koji se mogu premestiti boljom organizacijom.

Šanse predstavljaju prednost kompanije u odnosu na okruženje. Mogu se posmatrati iz dva ugla, kao trenutne i u perspektivi. Trenutne šanse su očigledne, organizacija je u stanju da ih iskoristi bez posebnih problema i potrebno je da ih razmotri pri određivanju smera razvoja. Detektovanje strukturalnih slabosti ukazuje i na potencijalne mogućnosti.

Pretnje mogu biti aktuelne ili potencijalne u nekom periodu u budućnosti. Mogu biti vezane za tržište, tehnologiju, ekonomiju, društvo, pravnu regulativu, ekologiju itd.

7 Plan budućeg razvoja

Sasvim je sigurno da danas web sajtovi pružaju brojne mogućnosti, ali i da se do njih dolazi postepenim razvojem i radom. Nakon završetka izrade sajta, koji podrazumeva unošenje sadržaja i rad svih potrebnih servisa, predviđa se rad uz direktnu kontrolu menadžerskog tima, ali i priprema za prvu fazu unapređenja samog sajta. Glavni cilj prve faze unapređenja je samostalni rad sajta, tj. distribuirano rukovođenje sajtom. Ova faza predviđa nekoliko nivoa obuke i osposobljavanje lokalnih administratora sistema. Pored ovoga, u prvoj fazi unapređenja obično se predviđa i prevođenje sajta na minimum jedan strani jezik (preporučljivo

engleski), kako bi se sadržaj na određeni način približio i stranim kupcima. Uz sam prevod planira se i izrada dodatnih sadržaja namenjenog stranim tržištima, kao i odgovarajuća marketing kampanja okrenuta ka ciljnom tržištu.

8 Zaključak

Novi milenijum obeležen je ogromnim promenama u načinu poslovanja, prodaji proizvoda i usluga kao i komunikaciji između preduzeća i kupaca. Trgovina se danas sve više obavlja uz pomoć elektronskih medija dobijajući novi oblik elektronske trgovine. Osnovna snaga elektronske trgovine vezana je za Internet i bez ove tehnologije ne bi bila moguća. Još uvek je obim maloprodaje preko Interneta mali u odnosu na druge vidove trgovine ali svakim danom ovaj vid trgovine beleži sve veći broj kupaca. Važna osobina elektronskog poslovanja je što pruža podjednake šanse za poslovanjem i malim i velikim preduzećima. Ovo treba iskoristiti jer postoji malo oblasti savremenog poslovanja koje ne favorizuju velika preduzeća. U današnjem svetu povećane globalizacije tržišta i ekonomske regionalizacije, poslovanje ne može biti uspešno bez primene modernih informacionih tehnologija čime je omogućena brza i jednostavna komunikacija.

Savremeni čovek danas svoje poslovne aktivnosti i poduhvate ne može realizovati ni u kom segmentu bez primene novih informacionih tehnologija tj. Interneta na prvom mestu. Brzo donošenje odluka, protok informacija i dr. omogućavaju privrednim subjektima konkurentnost i opstanak na tržištu. Sve promene na polju informacione tehnologije preduzeća moraju da prate i uvode sve novine jer samo tako mogu opstati na veoma surovom svetskom tržištu.

Iz svega prethodno navedenog možemo da uvidimo da maloprodajni objekat „Natura“ predstavlja jedno u nizu preduzeća koje pretenduje da postane preduzeće savremenog načina poslovanja i komunikacije sa partnerima i kupcima. Način funkcionisanja, navedeni ciljevi i planovi oslikavaju preduzeće budućnosti sa veoma izraženim potencijalima za napredak i razvoj u željenom smeru. Njihovim ostvarivanjem „Natura“ će postati konkurentnija kako u svojoj lokalnoj sredini tako i u celoj zemlji sa mogućnošću širenja svojih resursa i šire u regionu.

9 Literatura

- Elektronsko poslovanje. <http://www.os.ucg.ac.me/EP/EP3.pdf>. Preuzeto 25. avgusta 2013. godine.
- Galogaža, M. 2001. *Marketing menadžment unapređenja prodaje*. Novi Sad: MM College.
- Jošanov, B. 2009. *Osnovi elektronskog poslovanja*. Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija.
- Končar, J. 2003. *Elektronska trgovina*. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Pavlović, N., & Tomić, D. 2006. Osnovni rizici elektronskog poslovanja. *YuInfo*.
- Penezić, R., Čurčić, U. 2006. *Marketing*. Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija.
- Prednosti elektronske trgovine. <http://www.scribd.com/doc/27215061/Prednosti-elektronske-trgovine>. Preuzeto 23. avgusta 2013. godine.
- Princip kupovine proizvoda iz elektronske prodavnice. <http://www.moja-prodavnica.net>. Preuzeto 23. avgusta 2013. godine.
- Radosavljević, Ž., Tomić, R. 2007. *Menadžment u modernom biznisu*. Novi Sad: Privredna akademija.
- Uvod i osnovni pojmovi elektronskog poslovanja (Elektronsko poslovanje). http://www.fm-hn.com/wp-content/uploads/2013/03/Elektronsko_Poslovanje-UVOD.pdf. Preuzeto 25. avgusta 2013. godine.

MENADŽMENT INFORMACIONI SISTEMI – PRIMERI APLIKACIJA ZA PREDUZEĆE

Management information system – examples of application for enterprise

Saveta Vukadinović

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo
Mitropolita Petra 8, Beograd, Srbija
Email: savetavukadinovic@yahoo.com

Jovanka Popović

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

Vlado Radić

Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo
Mitropolita Petra 8, Beograd, Srbija
vlado.radic@vektor.net

Rade Stanković

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

Sažetak

Informacione tehnologije predstavljaju infrastrukturnu osnovu za efikasno obavljanje većine poslovnih procesa, a menadžment informacioni sistemi (MIS) obezbeđuju informacionu podršku poslovnim procesima preduzeća. Menadžment informacioni sistemi su tehnološke platforme koje omogućavaju da preduzeća integrišu i koordinišu svoje poslovne procese. Zahvaljujući MIS-u preduzeće brže prepoznaje šanse u okruženju, potencijalne opasnosti svodi na minimum, maksimalno koristi prilike koje mu se ukazuju, brže reaguje na zbivanja u okruženju i po tom osnovu povećava svoj profit. Menadžment informacioni sistemi treba da budu usaglašeni sa preduzećem kako bi obezbedili informacije koje su potrebne menadžerima u različitim funkcionalnim oblastima i na različitim hijerarhijskim nivoima u preduzeću. Ukoliko se želi da sve funkcije preduzeća budu integrisane, primenjuju se aplikacije za preduzeće (enterprise applications). Aplikacije imaju za cilj podršku efektivnom i efikasnom upravljanju poslovnim procesima. To su informacioni sistemi koji obuhvataju sve poslovne funkcije, fokusiraju se na poslovne procese kroz čitavo preduzeće i uključuju sve nivoe menadžmenta. Postoje četiri glavne aplikacije MIS za preduzeće (koje će biti detaljnije predstavljene u radu): Sistemi za preduzeća (Enterprise Resource Planning - ERP systems), Sistemi za upravljanje lancem snabdevanja (Supply Chain Management Systems - SCM Systems), Sistemi za upravljanje odnosima sa korisnicima (Customer Relationship Management Systems - CRM Systems) i Sistemi za upravljanje sadržajem (Content Management Systems - CMS). Svaki od ovih sistema integriše srodan komplet funkcija i poslovnih procesa sa ciljem unapređenja performansi preduzeća kao celine.

Ključne reči: menadžment informacioni sistemi, softver, aplikacije, preduzeće

Summary

Information technology represent the infrastructure basis for efficient performance of most business processes, and management information systems (MIS) provide informational support the business processes of enterprise. Management information

systems are technology platforms that allow enterprises to integrate and coordinate their business processes. Owing to MIS enterprise quickly identifies opportunities in the environment, minimizes potential risks, maximizes offered opportunities, faster reacts to events in the environment and on that basis increases profits. Management information systems should be harmonized with the enterprise in order to provide information needed by managers in various functional areas and at different hierarchical levels in the enterprise. If you want all the functions of enterprises to be integrated, you should implement applications for the enterprise (enterprise applications). Applications aim to support the effective and efficient management of business processes. These are information systems that involve all business functions, focus on business processes throughout the enterprise and include all levels of management. There are four main applications of MIS for the enterprise, which will be presented in more details in the paper: systems for enterprises (Enterprise Resource Planning - ERP systems), systems for supply chain management (Supply Chain Management Systems - SCM), systems for customer relationship management (Customer Relationship Management Systems - CRM) and Content Management Systems - CMS. Each of these systems integrates a set of related functions and business processes with aim of improving performances of enterprises as a whole.

Keywords: management information systems, software, applications, enterprise

1 Uvod

Izbor adekvatnog menadžment informacionog sistema (MIS) i njegovih aplikacija predstavlja jedno od strateških pitanja na koje svako preduzeće treba da pronađe odgovor. Menadžment informacioni sistemi pomažu menadžmentu preduzeća na putu ka dostizanju operativne izvrsnosti, razvoju novih proizvoda i usluga, poboljšanju procesa odlučivanja i ostvarenju konkurentske prednosti. Savremeni menadžment informacioni sistemi su viđeni od strane preduzeća širom sveta kao osnovni alat za poboljšanje efektivnosti i efikasnosti procesa u preduzeću.

Menadžment informacioni sistem predstavlja računarski sistem sposoban da manipuliše velikim brojem podataka koji se primenjuje u preduzeću, a osnovna karakteristika svakog računarskog sistema je integralna povezanost mašinske i programske podrške, odnosno hardvera i softvera. Dok se hardver odnosi na fizičke komponente računara, softer obuhvata sve nematerijalne, logičke komponente koje su neophodne za njegovo korišćenje. Softver zapravo čine programi koji kontrolišu funkcionisanje informacionog sistema, istovremeno vršeći obradu podataka, a možemo ga podeliti na sistemski i aplikativni. Aplikativni softver, koji je i predmet interesovanja ovog rada, pomaže korisniku da reši konkretne probleme u brojnim oblastima korištenjem računara. Za svaku namenu računara mora postojati poseban aplikativni softver, ali suština je da on uvek orijentisan ka korisniku i nastoji da na najlakši način zadovolji njegove potrebe.

2 Aplikacije za preduzeće

Poslovni softver ili enterprise software predstavlja softver koji se koristi na nivou čitavog preduzeća. U pitanju je svrsishodan računarski softver usmeren ka ostvarenju potreba i ciljeva organizacije sa širokim područjem primene - u biznisu, obrazovnim i državnim ustanovama, trgovini, itd. Thomas Davenport definiše softver za preduzeće kao paket računarskih aplikacija koji podržavaju skoro sve aspekte informacionih potreba preduzeća. Osnovne karakteristike poslovnog softvera su: performanse, proširivost (skalabilnost) i pouzdanost (robustnost), dok se u poslednje vreme ističe i važnost interoperabilnosti, kao njegove sposobnosti da se integriše sa drugim poslovnim softverima ili aplikacijama. Idealan softver za preduzeće može kontrolisati sve važne poslovne procese u realnom vremenu putem jedinstvene softverske arhitekture na klijent/server platformi. Glavni proizvođači poslovnog softvera su kompanije IBM, HP, SAP, Microsoft, Sun Microsystems, Adobe Systems, Oracle Corporation i drugi.

Softveri za preduzeće šire svoj opseg kako bi povezali preduzeće sa dobavljačima, poslovnim partnerima i klijentima. (Gartner IT Glossary). Oni se obično razvrstavaju prema poslovnim funkcijama koje

podržavaju ili sektoru industrije u kojem se primenjuju, ali ukoliko se želi da sve funkcije preduzeća budu integrisane, primenjuju se **aplikacije za preduzeće** (enterprise applications). To su informacioni sistemi koji obuhvataju sve poslovne funkcije, fokusiraju se na izvršne poslovne procese kroz čitavo preduzeće i uključuju sve nivoe menadžmenta. Namera je da se integrišu osnovni poslovni procesi, (npr. prodaja, računovodstvo, finansije, ljudski resursi, zalihe i proizvodnja) koji pokreću sve faze poslovanja, kako bi olakšala saradnju i koordinacija rada u čitavom preduzeću. Aplikacije za preduzeće pomažu preduzećima da postanu fleksibilnija i produktivnija putem čvršće koordinacije njihovih poslovnih procesa i integrisanja grupa procesa, tako da se mogu fokusirati na efikasan menadžment resursa i usluge korisnicima (Bagarić, 2010, str. 172). Aplikacije za preduzeće bave se prikazivanjem, manipulacijom i skladištenjem velikih količina često složenih podataka i podrškom ili automatizacijom poslovnih procesa sa tim podacima (Fowler, Rice, Foemmel, Hieatt, Mee and Staford, 2003, str. 4). U pitanju su velike softverske systemske platforme dizajnirane za rad u korporativnom okruženju. Aplikacije su povezane međusobno uslovljenim procesima, koji su više ili manje automatizovani. U aplikativna softverska rešenja su uvrštene mnoge metode, tehnike i heuristička znanja koja menadžeri, eksperti i tehničko osoblje koriste kao efikasno sredstvo za uređenje i realizaciju poslovnih procesa i radnih zadataka. Aplikacije za preduzeća su često veoma kompleksne i obuhvataju hardver, softver, ljude, procese, procedure i informacije. Takođe moraju ispuniti određene osnovne zahteve, među kojima se ističu: ispunjavanje osnovnih standarda (kako bi se obezbedila portabilnost na različitim klijentskim i serverskim platformama), skalabilnost, (upravljanje velikim količinama podataka i nestabilnošću tržišta), dostupnost (sve funkcionalnosti aplikacija moraju biti neprestano na raspolaganju), sigurnost (smanjenje rizika i opasnosti na minimum) i minimalni troškovi razvoja i održavanja. Kada su ovi preduslovi ispunjeni, aplikacije su u mogućnosti da pružaju podršku efektivnom i efikasnom upravljanju poslovnim procesima. Četiri najzastupljenije aplikacije za preduzeća, koje ćemo detaljnije predstaviti u nastavku, su:

- Sistemi za preduzeća
- Sistemi za upravljanje lancem snabdevanja
- Sistemi za upravljanje odnosima sa korisnicima
- Sistemi za upravljanje sadržajem.

Svaki od ovih sistema integriše srodan komplet funkcija i poslovnih procesa sa ciljem unapređenja performansi preduzeća kao celine.

2.1 Sistemi za preduzeća

Sistemi za preduzeća, poznati i pod imenom Sistemi za planiranje resursa preduzeća (Enterprise Resource Planning - ERP systems), sakupljaju podatke iz mnoštva ključnih poslovnih procesa u proizvodnji, marketingu, finansijama i računovodstvu i ljudskim resursima) i smeštaju ih u jedinstveno skladište centralnih podataka. Zahvaljujući tome, informacije koje su ranije bile rascepkane po različitim sistemima se lako mogu deliti duž čitavog preduzeća i premošćen je komunikacioni gep između organizacionih jedinica i svih korisnika informacija unutar preduzeća. Deloitte Consulting, u svom izveštaju iz 1998. godine, definiše ERP sistem kao paket poslovnog softvera koji omogućava preduzećima da automatizuju i integrišu većinu svojih poslovnih procesa, dele zajedničke podatke i dobru praksu kroz čitavo preduzeće i stvaraju i pristupaju informacijama u realnom vremenu.

Softver za planiranje resursa preduzeća nastao je kao odgovor na stalno rastuće informacione potrebe menadžmenta u uslovima globalizacije i internacionalizacije poslovanja i sve intenzivnijeg razvoja savremenih proizvodnih i informaciono-komunikacionih tehnologija. Nasuprot tradicionalnim višestrukim informacionim sistemima sa relativno autonomnim, izolovanim i neintegrisanim poslovnim područjima i zasebnim bazama podataka, integrisane informacione sisteme čine povezani moduli koji podržavaju sve ili većinu poslovnih procesa u preduzeću. ERP sistem je u mogućnosti da integriše poslovanje različitih delova preduzeća u jednu jedinstvenu celinu i tako se dobija sistem preko koga je moguće upravljati svim ljudskim i materijalnim resursima, kao i planirati, razvijati i pratiti poslovne procese i procedure.

ERP predstavlja koncept razvoja informacionih sistema preduzeća uz potpunu integralnost softverskih aplikacija, odnosno jedno skladište podataka koje, kao zajednički resurs, dele sve aplikacije. ERP sistemi osiguravaju postizanje održive konkurentne prednosti i stvaranje uslova za profitabilni razvoj preduzeća. Oni nameću pristup integrisanih sistema i integrisanih informacionih tokova, uspostavljanjem skupa aplikacija baziranih na najboljem načinu izvođenja procesa. Kao rezultat pouzdanog i blagovremenog informisanja, dolazi do smanjenja troškova i zaliha, a fleksibilnosti u vođenju poslova i kraće trajanje proizvodnih ciklusa osigurava veću učinkovitost i bolje performanse rada. Prihvatanje ERP sistema, koji podrazumevaju zaokret u načinu poslovanja i funkcionisanja preduzeća, motivisano je sledećim ključnim razlozima (Koch, 2007, str. 2):

- *Integrisanje finansijskih informacija.* Nasuprot autonomnim softverskim aplikacijama gde različite funkcije u preduzeću imaju vlastite baze podataka, ERP sistemi kreiraju jedinstvenu verziju istine o performansama preduzeća i doprinose pojedinim funkcijama rezultatima preduzeća.
- *Integrisanje informacija iz odnosa s kupcima.* ERP sistemi omogućuju kontinuirano i u realnom vremenu praćenje porudžbina od kupaca, od trenutka njihovog prijema u prodajnoj funkciji, do otpreme robe i slanja fakture od strane finansijske funkcije.
- *Standardizovanje i integrisanje informacija iz domena upravljanja ljudskim resursima.* Integrisani informacioni sistemi omogućuju praćenje svih angažovanih radnika od regrutacije, planiranja ličnog razvoja i organizacijskog upravljanja, do upravljanja kompenzacijama, obračuna plata i putnih troškova.
- *Standardizovanje i ubrzavanje proizvodnih procesa.* Efikasnijim kreiranjem bazičnih podataka o proizvodnji i tehnologiji i pouzdanijim planiranjem proizvodnje i kapaciteta, olakšava se praćenje troškova i sprovođenje kontrole kvaliteta, štedi vreme i novac i povećava produktivnost.
- *Redukovanje zaliha.* Postojanje jedinstvene baze podataka s informacijama iz nabavke, proizvodnje i skladišta, omogućava efikasno upravljanje zalihama materijala, sirovina i nedovršenih proizvoda, gotovih proizvoda i robe, što za rezultat ima niže troškove i uštede u troškovima skladištenja.

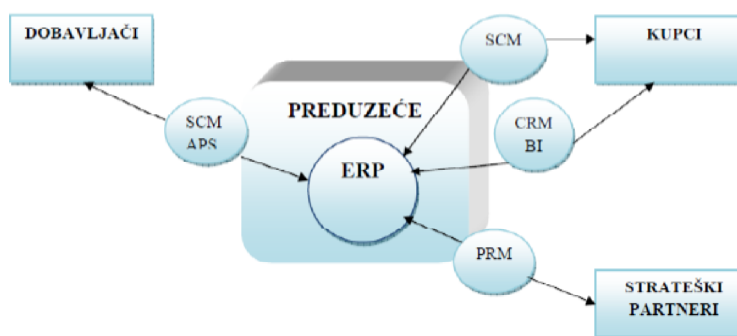
Koristi koje za preduzeće osiguravaju integrisani informacioni sistemi mogu se podeliti na finansijske i nefinansijske. **Najznačajnije finansijske koristi** od primene ERP sistema su: *smanjenje zaliha* (redukcija zaliha do 20%, jer se nabavlja samo ono što je neophodno, a smanjuju se i troškovi skladištenja), *smanjenje troškova nabavke* (pružaju informacije o projektovanim potrebama za materijalom i podatke o poslovanju prodavca, što jača pregovaračku poziciju kupca i smanjuje nabavne cene više od 5%), *redukcija kadrova i smanjenje troškova rada* (eliminise se potreba za kadrovima određenog profila i osigurava efikasniji rad svih zaposlenih bez nepotrebnih prekida i ponavljanja operacija, čime dolazi do uštede u troškovima rada do 10%), *poboljšana korisnička usluga i prodaja* (bolja koordinacija proizvodnje i prodaje i unapređenje odnosa s klijentima, povećanje zadovoljstva kupaca i veći broj porudžbina, rast prodaje i do 10%), i *bolje upravljanje i kontrola novčanih tokova* (brza ispostava fakture, pravovremeno izveštavanje kupaca, poboljšano upravljanje potraživanjima, smanjenje vremena naplate za više od 18%, uravnoteženi novčani tokovi) (Davenport, 2000, str. 212).

Najznačajnije nefinansijske koristi su kvalitetnije i dostupnije informacije, postojanje inženjerskih alata koji osiguravaju unapređene poslovne procese i dizajn proizvoda, visok nivo osetljivosti na zahteve klijenata, integrisanost, standardizovanost, fleksibilnost i globalizacija poslovanja i efikasnije upravljanje preduzećem, kao i osiguranje operativne efikasnosti i inovacija, stvaranje fleksibilnih poslovnih procesa, osiguranje napredne funkcionalnosti i globalne orijentacije. ERP tržište je trenutno jedno od najbrže rastućih tržišta u softverskoj industriji, a ERP rešenja predstavljaju značajnu poslovnu investiciju koji osiguravaju konkurentnost, osetljivost na zahteve klijenata i fleksibilnost u vođenju poslovanja u globalnoj ekonomiji (Njeguš, 2009, str. 21). Najveća primamljivost ERP sistema je šansa da se smanje troškovi i unapredi prostiranje informacija kroz čitavo preduzeće, a najveći nedostatak su značajni materijalni troškovi izgradnje (prosečno 100.000.000 \$ za velike organizacije) i dugo vreme instaliranja. Za implementaciju ERP sistema potrebno je 12-18 meseci, a za stvarnu transformaciju 1-3 godine. Sem toga, potrebno je instalirati veliku količinu hardvera i softvera i povezati ih na prilično invazivan način, ali i obučiti zaposlene za složene

zadatke njegovog korišćenja i prepraviti pojedine poslovne procese u skladu sa konceptom ERP-a (Bagarić, 2010, str. 173). ERP se teško integriše sa ostalim rešenjima i zahteva obimnu obuku korisnika. Takođe, održavanje ERP-a je veoma teško, greške se repliciraju kroz sistem, a ne dolazi uvek do očekivanih koristi.

Iako po nekim autorima ERP sistemi polako postaju deo istorije, a pažnja se usredsređuje na elektronsko poslovanje i poslovnu inteligenciju, ERP sistemi u stvari predstavljaju osnovu oko koje će sistem elektronskog poslovanja biti razvijen. Otuda se u literaturi i govori o ERP II sistemima, unapređenim u odnosu na tradicionalne ERP sisteme, e-business poslovanjem i drugim front-office mogućnostima. Ovi sistemi se povezuju sa dobavljačima i kupcima kroz aplikacije za upravljanje lancem snabdevanja (Supply Chain Management - SCM), aplikacije za napredno planiranje i raspoređivanje (Advanced Planning and Scheduling - APS), aplikacije za upravljanje odnosima s kupcima (Customer Relationship Management - CRM), aplikacije koje koriste rešenja za poslovnu inteligenciju (Business Intelligence - BI), aplikacije za upravljanje odnosima sa partnerima (Partner Relationship Management - PRM). Najpoznatiji ERP sistemi u svetu su Sap, Oracle, Peoplesoft, Jd Edwards, Baan, Navision, a na domaćem tržištu najzastupljenija su sledeća rešenja: SAP R/3, Oracle Applications, Microsoft Dynamics NAV, HansaWorld, Datalab Pantheon TM i drugi.

SLIKA 1: ERP II SISTEMI



Izvor: Autorova ilustracija, prema Bagranoff, Simkin and Norman (2005: 252)

2.2 Sistemi za upravljanje lancem snabdevanja

Sistemi za upravljanje lancem snabdevanja (Supply Chain Management Systems - SCM Systems) pomažu preduzećima, dobavljačima, velikim kupcima, distributerima i logističkim kompanijama da zajednički koriste informacije o porudžbinama, proizvodnji, nivoima zaliha i isporuci proizvoda i usluga, tako da svi oni mogu donositi ispravnije odluke o organizovanju i raspoređivanju snabdevanja, proizvodnje i distribucije. Krajnji cilj je dobiti pravu količinu proizvoda različitih proizvođača od njihovih skladišta do skladišta preduzeća, za najkraće vreme i sa najnižom cenom. SCM sistem se može opisati i kao set usklađenih pristupa integraciji dobavljača, proizvođača, skladišta i prodavnica na taj način što se proizvodi i doprema prava količina proizvoda, na prave lokacije, u pravo vreme, uz minimiziranje troškova u sistemu dopremanja i uz određeni nivo servisa, odnosno satisfakciju potrošačkih zahteva (Simchi-Levi, Kaminsky and Simchi-Levi, 2000).

Lanac snabdevanja predstavlja životni ciklus procesa koji podržava fizičke, informacione i finansijske tokove, kao i tokove znanja koji omogućuju kretanje proizvoda i usluga od dobavljača do krajnjih potrošača (Ayers, 2002, str. 5). Zadaci lanca snabdevanja su: bolja kontrola dobavljača i izbor dobavljača sa najboljim cenama i kvalitetom, smanjenje troškova i uštede pri nabavkama (putem povećanja produktivnosti, smanjenja troškova personala u nabavci i smanjenja zavisnosti od brojnih papirnih dokumenata), bolje izveštavanje i dokumentovanje (veća tačnost ispunjavanja porudžbina i eliminisanje pojava nedokumentovanih nabavki), veća brzina pri radu ljudi zaposlenih u nabavci (jer automatizuju brojne rutinske poslove u nabavci i eliminišu suvišne poslove). Tradicionalni pristup upravljanju lancem snabdevanja podrazumevao je upravljanje funkcijama transporta, skladištenja, nabavke, snabdevanja i dr. Savremeni koncept podrazumeva povezivanje više preduzeća koja međusobno sarađuju kroz upravljanje

tokom proizvoda, usluga i informacija duž celog lanca, povećavajući time efikasnost poslovanja usled uvećane vrednosti koje kupci uočavaju, a ujedno svi članovi lanca ostvaruju konkurentsku prednost. U literaturi se često ističe da se borbe na tržištu danas vode, ne između preduzeća, već između pojedinih lanaca snabdevanja (Beamon, 1999). Sistemi za upravljanje lancem snabdevanja su jedan tip multikompanijskog informacionog sistema zato što automatizuju protok informacija preko granica preduzeća. Ovakav primer informacionog sistema javlja se i kod formiranja mreža preduzeća i njihovih korisnika ili kad jedno preduzeće izvodi radove po modelu outsourcing-a drugom preduzeću. SCM sistemi obezbeđuju automatski tok informacija između članova lanca snabdevanja i pomažu u odlučivanju šta, koliko i kada poručiti, proizvesti ili poslati. Primarne pokretačke aktivnosti svakog SCM sistema, odnosno osnovni elementi lanca snabdevanja su:

- *Objekti* - transformacija zaliha u drugi proizvod, ili skladištenje zaliha pre isporuke u druge objekte. Tri glavne komponente objekta su *lokacija* (centralizacija ili decentralizacija lokacije), *kapacitet* (minimalna ili maksimalna iskorišćenost) i *operativni dizajn* (efektivnost ili efikasnost u proizvodnji).
- *Zalihe* - kompezacija razlike između ponude i tražnje. Dve glavne komponente zaliha su *ciklus zaliha* (prosečan iznos između isporuke zaliha) i *bezbednost zaliha* (dodatne zalihe za slučaj da potražnja bude veća od ponude).
- *Transport* - kretanje zaliha između različitih faza u lancu snabdevanja. Dve glavne komponente transporta su *način prevoza* (sistem za globalno upravljanje zalihama u lancu snabdevanja) i *transportna ruta* (softver za planiranje transporta i softver za upravljanje distribucijom).
- *Informacije* - kako i koje informacije preduzeće deli sa svojim partnerima u lancu snabdevanja. Dve glavne informacione komponente su *push strategija* (preduzeće gura informacije svojim partnerima u lancu snabdevanja), nasuprot *pull strategiji* (partneri u lancu snabdevanja povlače sve relevantnih informacije)

SCM softver objedinjuje veliki broj aplikacija, ali do sada ni jedna softverska kuća nije uspela da ih stavi u jedinstven paket, tako da se one uglavnom razdvajaju na planske i izvršne aplikacije. **Planske aplikacije** (Supply Chain Planning) služe za planiranje procesa, imaju za cilj povećanje efikasnosti lanca snabdevanja i smanjenje zaliha. SCP aplikacija koristi složene matematičke algoritme u cilju optimalnog ili zadovoljavajućeg načina izvršavanja naloga, a sastoji se iz modula za napredno terminiranje proizvodnje, predviđanje poslovanja, planiranje distribucije i transporta. **Izvršne aplikacije** (Supply Chain Execution) služe za izvršavanje procesa lanca snabdevanja i praćenje materijalnih i finansijskih tokova u sistemu. SCE aplikacija se zasniva na pravovremenom, efikasnom i troškovno prihvatljivom ispunjenju potreba kupaca, koncentrisana je na operacije skladištenja i transporta i integraciju sa drugim poslovnim aplikacijama. Cilj SCM je da zadovolji zahteve kupaca kroz najefikasniju upotrebu resursa, uključujući raspored kapaciteta, stanje zaliha i rad. Osim smanjenja troškova poslovanja, SCM sistemi omogućuju preduzećima da poboljšaju svoj servis potrošača, dobiju na kvalitetu proizvoda ili usluge, što se odražava na povećanje pouzdanosti i poverenja kod krajnjih potrošača. Takođe se postiže diferencijacija u odnosu na konkurenciju i nesmetan protok informacija između svih aktera u lancu snabdevanja. Kvantitativno izraženo, **efekti** koji se postižu upotrebom **SCM sistema**: smanjenje nivoa zaliha za 10-20%, efikasnije korišćenje resursa za 10-20%, povećanje pouzdanosti snabdevanja za 95-99%, smanjenje prekida u poslovanju 0-5%, skraćanje ciklusa proizvodnje 10-20%, smanjenje transportnih troškova za 10-15%. Da bi se olakšalo upravljanje entitetima u lancu snabdevanja, razvijeno je mnogo različitih softverskih alata. Najpoznatija SCM rešenja su I2 Technologies, Manugistics, Numetrix, Oracle, People Soft, J.D.Edwards, Logility. Bitno je napomenuti i da su, po svojim osobinama, SCM veoma slični ERP sistemima. Tabela 1 prikazuje razlike istih na osnovu nekolicine kriterijuma.

TABELA 1: POREĐENJE ERP I SCM SISTEMA

OSOBI NA	ERP	SCM
Svestranost	Obuhvata mnogo više oblasti nego SCM	Obuhvata relativno malo oblasti
Kompleksnost	Visoka	Relativno niska
Baza podataka	Relativno statička	Relativno dinamička
Upravljanje ograničenjima	U ERP sistemima tražnja, kapaciteti i ograničenja u materijalu se posmatraju izolovano	Simultano upravljanje ograničenjima
Funkcionalnost	Manje su dinamični sistemi, jer se uglavnom bave procesiranjem transakcija i obavljaju veći broj poslova	Mogu vršiti simulacije prilagođavanja na ograničenja u realnom vremenu
Brzina procesiranja zahteva	Relativno mala	Velika

Izvor: <http://www.ef.uns.ac.rs/Download/uis/2013-03-12-UIS-fbo-2013-4.pdf>

2.3 Sistemi za upravljanje odnosima sa kupcima

Upravljanje odnosima sa kupcima (Customer Relationship Management - CRM) se različito definiše u radovima stranih i domaćih autora, ali je najjasnije i najsažetije objašnjenje dao Don Peppers, jedan od najvećih autoriteta u polju CRM-a: "CRM in four words: Treat different customers differently (Peppers and Rogers, 2004)." Sistem CRM je baziran na osnovnom marketiškom uverenju da preduzeće koje poznaje svoje kupce i koje ume da iskoristi ta saznanja za pridobijanje njihovog poverenja, ima određenu prednost na tržištu. CRM sistem ukazuje na način kako preduzeća mogu povećati zadržavanje najprofitabilnijih potrošača, istovremeno smanjujući troškove i povećavajući vrednost interakcije, i time maksimizirajući profit. CRM sistem obuhvata aplikacije bazirane na informacionim tehnologijama koje omogućavaju kompanijama sticanje pravovremenih informacija u vezi sa željama i potrebama kupaca, efikasno upravljanje stečenim znanjem i kreiranje obostrano korisnih dugoročnih odnosa. U praksi CRM sistemi se protežu od automatizovanih sistema za kontaktiranje sa kupcima do privlačenja informacija o kupcima širom kompanije (Milenković i Ratković, 2009, str. 252).

Gotova softverska rešenja za CRM predstavljaju osnovu za uvođenje CRM koncepta. U osnovi, strukturu CRM softverskog rešenja čine tri komponente: operativni, analitički i kolaborativni CRM. (Meta Group, 2000). Ove tri komponente podržavaju jedna drugu, pa je i uspešan CRM rezultat integracije sva tri dela.

Operativni CRM pruža podršku poslovnim procesima u marketingu, prodaji, postprodajnim uslugama i menadžmentu i omogućava im da se automatizuju i integrišu. Svaka komunikacija sa kupcem se uključuje u njegov lični dosije, pa se sve potrebne informacije o kupcu mogu pronaći međusobnim interakcijama iz baze podataka.

Analitički CRM predstavlja najkompleksniji i najskuplji segment CRM sistema koji kreira i eksploatiše znanje o trenutnim i budućim kupcima kako bi podržao donošenje poslovnih odluka, poslovne procese i strategije. Glavno interesovanje su statistički modeli i matematičke analize koji omogućavaju predviđanje ponašanja kupaca na osnovu podataka o transakcijama, demografskim podacima i podacima o zahtevima kupaca.

Kolaborativni CRM ima zadatak da objedini informacije sakupljene iz raznih odeljenja preduzeća u cilju poboljšanja korisničkog servisa. Njegova uloga je uspostavljanje kontakata i interakcije sa korisnikom kroz tradicionalne (fizički kontakt, pošta, telefon, faks) i moderne medije (e-mail, Web, SMS). Ove tehnologije omogućavaju komunikaciju između preduzeća i njihovih poslovnih partnera ili korisnika.

Osnovne funkcionalnosti koje CRM softver treba da pruži preduzeću obuhvataju: dobijanje kompletne slike kupaca, veza i strujanje poslovnih procesa izvan granica sistema, prednost lake integracije sa drugim informacionim sistemima, rad izvan dometa mreže preduzeća, prilagođavanje i integracija sa drugim

proizvodima i servisima. Na izbor CRM paketa najviše utiče njegova funkcionalnost, ali značajnu ulogu treba da ima i njegova arhitektura, jer ona određuje mogućnost i lakoću ugradnje CRM softvera u postojeću okolinu, svedoči o korišćenju tehnologiji pri izgradnji, prilagođavanju i integraciji. Osnovni i pomoćni elementi arhitekture savremenog CRM sistema su prikazani na Slici 2.

SLIKA 2: ARHITEKTURA SAVREMENOG CRM SISTEMA



Izvor: http://www.masfak.ni.ac.rs/uploads/articles/www2_poslovni_informacioni_sistemi.pdf

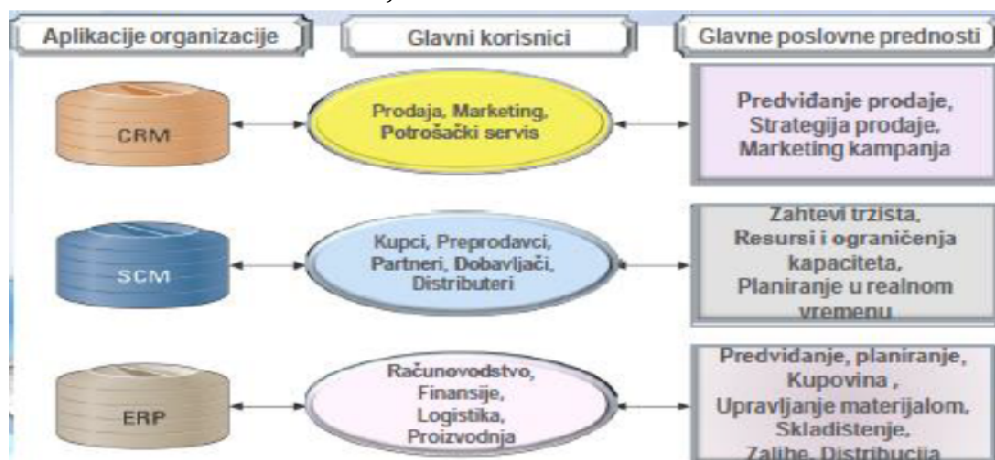
U današnjem svetu sve je veći broj preduzeća koje su shvatila značaj orijentacije na kupce i ulaganja velike količine vremena i sredstava u CRM sistem radi uspostavljanja boljih odnosa sa kupcima. Osnovni ciljevi CRM sistema su pridobijanje novih korisnika, produbljivanje veza sa postojećim i povećanje konkurentnosti i profitabilnosti preduzeća, ali i smanjenje cene usluga, poboljšanje korisničkih servisa i produktivnosti, ulazak na nova tržišta, analiza konkurencije, otvoreni pristup i konzistentna razmena informacija u preduzeću. Preduzeća koje su spremne za implementaciju CRM aplikacija postala su veoma konkurentna i konstantno vrše diferencijaciju u odnosu na ostala.

Dakle, CRM sistemi obezbeđuje brojne **potencijalne koristi** za preduzeće: potpunije razumevanje ciljeva i zahteva kupaca, uključenost kupca u proces definisanja ponude što unapređuje sposobnost organizacije da uči i inovira, smanjenje konflikata, rast kupčevih troškova zbog prelaska sa jednog na drugog dobavljača, bolje upravljanje odnosom i snažniji odnosi, rast konkurentnosti na ostatku tržišta i bolja interna komunikacija i poslovno planiranje (Gligorijević, 2009, str. 18). Ustanovljeno je i da preduzeća koja imaju razvijen CRM sistem rastu skoro 60% brže od konkurencije koja nema razvijen CRM, proširuju tržište za 6% godišnje, naplaćuju 10% više za svoje proizvode, ostvaruju povratak na investiciju od 12%, povećanjem odanosti klijenata za 5% mogu da povećaju profitabilnosti od 25-85%. Uprkos obećavajućim potencijalima CRM sistema, kao načina uspostavljanja komparativnih prednosti, procenat neuspeha preduzetih implementacija je relativno visok. Jedno skorije istraživanje je pokazalo da su 70% preduzeća koja su primenila CRM, imala razočaravajuća iskustva, po principu easy to do wrong, hard to do right. Istraživanjem 202 CRM projekta, ustanovljeno je da su samo 30,7% od upoznatih organizacija postigle poboljšanja u načinu na koji one prodaju proizvode i usluge kupcima (Amiri, Sarfi, Safari and Maleki, 2010, str. 120). Među osnovnim uzrocima neuspeha sistema CRM sistema su: organizacione promene (29%), poslovna politika organizacije - inertnost (22%), slabo razumevanje sistema CRM (20%), nerazvijene i male CRM veštine (6%). Kao prepreke uspehu CRM sistema ističe se i sledeće: nedostatak veština u stvaranju i upotrebi CRM sistema, neadekvatno istraživanje CRM u pogledu troškova i obima istraživanja, slab kvalitet i količina podataka, nerazumevanje koristi koje pružaju baze podataka od strane rukovodilaca, funkcionalna ograničenja u smislu nedovoljne saradnje i komunikacije menadžera različitih poslovnih funkcija, nedostatak liderstva i uključenosti visokog rukovodstva u CRM aktivnosti i neadekvatni sistemi procene koji usporavaju sprovođenje projekata CRM (Payne, 2005, str 336-338).

U prošlosti su CRM softverska rešenja bila uopštene aplikacije za direktan kontakt sa potrošačima, ali vremenom je postalo jasno da uspešno CRM rešenje mora da ispunji sledeće osnovne zahteve: integracija sa drugim aplikacijama u preduzeću, kao što su ERP, SCM i sl, fokus na potrebe krajnjih korisnika, podrška za saradnju među preduzećima, usklađivanje sa specifičnim potrebama pojedinih industrijskih grana (Buck-

Emden and Zencke, 2004, str. 37). Inače, najpoznatija CRM rešenja su Siebel, SAP, Oracle, People Soft, Salesforce, Amdocs, J.D.Edwards, Mycrossoft Dynamic, SugarCRM, Cisco, Clarify, NetSector, Virtual Team, itd.

SLIKA 3: KOMPARACIJA ERP, SCM I CRM SISTEMA



Izvor: <http://www.ef.uns.ac.rs/Download/elektronsko-upravljanje-lancem-snabdevanja/2012-05-25- prezentacija-4-nastava.pdf>

Upravljanje odnosima sa kupcima je svoj vrhunac dostiglo razvojem Interneta, pa se sve češće govori o elektronskom upravljanju odnosima sa kupcima. E-CRM sistem se može definisati kao aktivnost upravljanja odnosima sa kupcima korišćenjem Interneta, web pretraživača ili drugih elektronskim metoda. To je proširenje CRM sistema gde korisnici sami određuju koji sadržaj žele da vide, nema vremenskog ograničenja i veća je sloboda pri kupovini, jer nema posrednika. Jedan od razloga velike popularnosti ovih sistema je njihov visoko interaktivni karakter, koji omogućuje preduzećima da direktno odgovore na zahteve i probleme kupaca i uspostave i održe dugoročne odnose sa njima. Takođe, informacione tehnologije pomažu preduzeću da diferencira kupce i adresira lične poruke, kreira personalizovane web stranice i prilagođene proizvode ili usluge. Kao što se može zaključiti, mogućnosti e-CRM sistema su velike, ali su značajni i izazovi sa kojima se susreću preduzeća u njihovoj primeni, poput otežane izgradnje poverenja između preduzeća i kupca usled izostanka ličnog odnosa, velike konkurencije usled transparentnosti Interneta, gde je drugi konkurent udaljen samo "jedan klik", itd.

2.4 Sistemi za upravljanje sadržajem

Content management system ili CMS je sistem koji omogućuje upravljanje sadržajem. Pod sadržajem se podrazumeva bilo kakva jedinica digitalne informacije (tekst, slika, flash animacija, e-mail poruka, video/audio zapis i slično), a digitalna informacija je bilo šta što može biti publikovano na Internetu. Iako se pojam CMS može koristiti za manualne procese upravljanja sadržajem, sada se u prvom redu primenjuje za različita programska rešenja koja omogućuju napredno upravljanje velikim brojem informacija. Osnovna primena CMS-a danas je u dinamičkom kreiranju web-stranica nove generacije. Content Management sistem predstavlja skup procesa, tehnologija, koncepata i praktičnih rešenja za podršku razvoju, prikupljanju, održavanju i objavljivanju određenog sadržaja na web sajtu. Prema još jednoj definiciji, CMS je alat koji omogućava različitom tehničkom i netehničkom osoblju da kreira, menja i na kraju publikuje različite sadržaje poput teksta, grafike, video zapisa i slično, pri čemu je manipulacija tim sadržajima ograničena centralizovanim setom pravila, procesa i tokova rada koji obezbeđuju koherentan i validan izgled krajnjeg produkta, kao što je na primer web sajt. Trenutno na tržištu postoji preko 150 različitih sistema za upravljanje sadržajima, ali se smatra da je njihova zastupljenost još uvek nedovoljna i da njihovo vreme tek dolazi.

CMS sistemi su nastali kao odgovor na probleme, proistekle iz tzv. ručnog kreiranja sadržaja. Tradicionalni alati pravljenja web stranica, koji su se primenjivali pre pojave CMS-a, zahtevali su intenzivan

ljudski rad, bili komplikovani, neefikasni i izuzetno skupi. Sa druge strane, primena CMS alata donosi određene prednosti, jer ažuriranje stranica više ne zavisi od web dizajnera i promene mogu biti napravljene u bilo kom trenutku. Svi tehnički detalji se jednostavno obrađuju od strane CM sistema, dozvoljavajući svakome da radi na stranicama bez prethodnog tehničkog obrazovanja. Više osoba u isto vreme može da održava sajt, a CMS vodi računa ko šta radi, izbegavajući potencijalna preklapanja. Takođe, primenom CMS alata u procesu kreiranja i objavljivanja sadržaja, dostižu se visoki standardi produktivnosti i kvaliteta, a troškovi značajno smanjuju. Usled svega, brojna preduzeća su uvidela značaj CM sistema i integrišu ih u svoje poslovanje. Svaki sistem za upravljanje sadržajem treba da implementira nekoliko stavki da bi uopšte mogao da se svrsta u ovu softversku kategoriju, pa su osnovni delovi CMS-a:

- *Integracija sadržaja* - obuhvata sve manipulacije sadržajima koje su moguće u okviru jednog CMS-a, od unosa i obrade, pa sve do prikaza.
- *Kontrola verzija* - osigurava da dva autora ne mogu menjati isti dokument istovremeno, a zahvaljujući njoj web sajt može biti vraćen na prethodnu verziju.
- *Tok rada* - omogućava definisanje procesa iz nekoliko koraka koji se tiču kreiranja, pregleda i odobravanja publikovanja sadržaja.
- *Repositorijum sadržaja* - smeštanje sadržaja na repositorijum (relacionu, objektnu ili XML bazu podataka) unapređuje reiskorišćenje i menadžment sadržaja, pogotovu kada ti sadržaji imaju visok stepen ponavljanja.
- *Menadžment korisnika i njihovih privilegija* - zahvaljujući autorizaciji i autentifikaciji korisnika CMS-a, administratori sistema ih ograničavaju na određeni nivo pristupa sadržajima.
- *Korisnički interfejs* - zahvaljujući web browser-u, na kome baziraju prikaz svoje klijentske i administratorske konzole, članovi tima su u mogućnosti da rade na CMS-u sa bilo koje lokacije.
- *Aplikacije* - dodaci uz koje CM sistemi poprimaju znatno širu funkcionalnost i oblasti primene; postoje *aplikacije generalnog karaktera* (biznis pravila, API funkcije, e-biznis, personalizacija, itd) i *aplikacije usko specijalizovanog karaktera* (ponude za posao, forum, blog, ocena stranice, vesti, kursna lista).

Naprednim funkcijama i brzim razvojem, CM sistemi su se nametnuli kao najvažniji nosioci razvoja u web-industriji. Glavne osobine dobrih CM sistema su jednostavnost korištenja, preglednost strukture podataka, prilagodljivost za različite svrhe i visok nadzor nad celokupnim procesom objave sadržaja, a njihove osnovne funkcije: modeliranje sadržaja (Information Design), kreiranje sadržaja (Authoring), objavljivanje sadržaja (Publishing), upravljanje procesom kreiranja sadržaja (Workflow), održavanje životnog veka sadržaja (Versioning), integracija sa poslovnim informacionim sistemom (Integration) i prezentacija sadržaja (Presentation).

SLIKA 4: PROCES KREIRANJA SADRŽAJA



Izvor: http://www.masfak.ni.ac.rs/uploads/articles/www2_poslovni_informacioni_sistemi.pdf

Inače, svi postojeći sistemi za upravljanje sadržajima mogu da se podele na sledeće tipove:

- **Sistemi za upravljanje dokumentima** (Document Management System) - podrazumevaju automatizovanu kontrolu elektronskih dokumenata, tj. kompletnog ciklusa dokumenata, od kreiranja do finalnog arhiviranja.
- **Sistemi za upravljanje digitalnim sadržajima** (Digital Asset Management) - podskup DMS-a, obrađuju uglavnom binarne fajlove, a specifičnost je postojanje dodatnih algoritama za manipulaciju fajlovima i konverziju iz jednog formata u drugi.

- **Sistemi za upravljanje Web sadržajima** (Web Content Management) - nadograđuju se na prethodne 2 grupe, a pokrivaju kompletan ciklus web stranica na sajtu, od kreiranja sadržaja, preko publikovanja, do krajnjeg arhiviranja.
- **Sistemi za upravljanje edukativnim sadržajima** (Learning Content Management) - primarno se fokusiraju na upravljanje i isporuku odgovarajućeg sadržaja za elektronsko učenje.

Kada govorimo o **prednostima CMS-a**, kao najvažnije moramo istaći: *informacije su sveže ažurirane, konzistentne i visoko kvalitetne* (što povećava verovatnoću da se posetilac ponovo vrati na isti web sajt), posebno je *izraženo "ponovno iskorišćenje" informacija* (kada se sadržaj ne kreira na samom sajtu, već se prikazuje od strane nekog drugog dobavljača), *povećana je produktivnost IT odeljenja kompanije* (programeri su usmereni na redizajn i funkcionalnost sajta, a ne na ažuriranje njegovog sadržaja), *omogućeno je decentralizovano kreiranje sadržaja* (vreme izlaska na tržište svake promene i nove informacije je povećano izbegavanjem uskog grla koja stvaraju IT odeljenja, a kreatori i editori sadržaja su u mogućnosti da preuzmu pravo i odgovornost za informacije koje objavljuju), *obezbeđuje se decentralizovano dodavanje novih sadržaja bez gubitka mogućnosti centralizovane kontrole procesa*, *obezbeđuje se prednost nad konkurencijom* (jer dinamičan i brzo promenljiv web sajt odaje utisak naprednog preduzeća), itd. Prednosti CMS-a posebno su vidljive kod primene na velikim portalima ili virtualnim projektima na kojima učestvuje velik broj ljudi. Najpoznatiji web sistemi za upravljanje sadržajem su: Documentum Web Publisher, Workplace WCM, TeamSite, Oracle Stellent Web Content Management, RedDot CMS, V7 Content Management, Communiqué, FatWire Content Server, Mediasurface Morello, Rhythmyx, Ingeniux Content Management System, MOSS WCM, CommonSpot Content Server, Serena Software Collage, FIRSTspirit, EPiServer, GOSS iCM, Hannon Hill Cascade Server, Drupal, eZ publish, Joomla!, Magnolia CMS, Midgard OpenCms, Plone CMS, TYPO3 i mnogi drugi.

3 Zaključak

Savremena preduzeća se u potpunosti oslanjaju na menadžment informacione sisteme, kako bi što efikasnije upravljali procesima, održavali konkurentnost na tržištu i unapredili svoju poslovnu ponudu, kompetencije i kapacitet. Menadžment informacione sisteme najčešće čini skup aplikacija koje su razvijene za podršku poslovnim procesima preduzeća. Pomenute aplikacije predstavljaju gotova softverska rešenja koja preduzeća koriste u rešavanju problema u različitim oblastima, a imaju za cilj da integrišu tokove informacija kroz preduzeće i poboljšaju njegove performanse.

Zbog ograničenosti prostora, u radu su samo kratko predstavljene četiri najrasprostranjenije aplikacije za preduzeće (ERP, SCM, CRM i CMS) i navedene njihove osnovne karakteristike, oblasti primene, benefiti i potencijalna ograničenja. Činjenica je da svaka od pomenutih aplikacija značajno doprinosi rastu profitabilnosti i tržišnog udela preduzeća putem ostvarenja brojnih i raznovrsnih pogodnosti. Kao rezultat primene ERP sistema dolazi do smanjenja zaliha, smanjenja troškova rada, boljeg upravljanja novčanim tokovima, kvalitetnijih i dostupnijih informacija, visoke osetljivosti na zahteve kupaca, fleksibilnosti i operativne efikasnosti u vođenju poslova. Efekti koji se postižu upotrebom SCM sistema su efikasnije korišćenje resursa, povećanje pouzdanosti snabdevanja, skraćanje ciklusa proizvodnje, smanjenje zaliha, smanjenja transportnih i ostalih troškova, itd. Prednosti CRM sistema su, između ostalih, pridobijanje novih i produbljivanje veza sa postojećim kupcima, povećanje konkurentnosti preduzeća, smanjenje cene usluga, poboljšanje korisničkog servisa i produktivnosti, otvoreni pristup i konzistentna razmena informacija u preduzeću. CM sistemi dovode do unutrašnje efikasnosti kroz jednostavnost korištenja i preglednost strukture podataka, olakšavanje potrage za dokumentima, ažuriranje i visoko kvalitetne informacije, što ujedno povećava produktivnost i generiše rast u preduzeću.

Sušтина je da se korišćenjem navedenih i drugih aplikacija menadžment informacionih sistema, poslovanje preduzeća može znatno unaprediti. S tim u vezi, cilj rada bio je da ukaže da, bez obzira na ograničene finansijske i kadrovske resurse i velike troškove koje iziskuje njihovo uvođenje i održavanje,

implementacija aplikacija poslovnog softvera predstavlja siguran put ka poboljšanju sveukupnih performansi i konkurentnosti preduzeća.

4 Literatura

- Amiri, M, Sarfi, A, Safari, M.K, Maleki, M.H. 2010. *Investigation the Critical Success Factors of CRM Implementation in the Urban Management, Case Study: Tehran Municipality*, International Bulletin of Business Administration, 9: 120-132.
- Ayers, J.B. 2002. *Making Supply Chain Management Work: Design, Implementation, Partnerships, Technology and Profits*. Boca Raton: Auerbach Publications, CRC Press.
- Bagarić, I. 2010. *Menadžment informacionih tehnologija*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Bagranoff, N.A., Simkin, M.G., Norman, C.S. 2005. *Core Concept of Accounting Information Systems*, Ninth Edition. New York: John Wiley&Sons.
- Beamon, B.M. 1999. *Measuring Supply Chain Performance*, International Journal of Operations & Production Management, 19(3): 275-292.
- Buck-Emden, R., Zencke, P. 2004. *mySAP CRM: The Official Guidebook to SAP CRM 4.0*, Boston: SAP Press.
- Davenport, T.H. 2000. *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*. Boston: Harvard Business School Press.
- Flower, M., Rice, D., Foemmel, M., Hieatt, E., Mee, R., Staford, R. 2003. *Patterns of enterprise application architecture*. Boston: Addison-Wesley.
- Gartner Glossary, <http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-applications/>, retrieved 28th August 2013.
- Glorigijević, M. 2009. *Marketing odnosa na poslovnom tržištu*, Marketing, 40(4): 213-220.
- <http://www.ef.uns.ac.rs/Download/elektronsko-upravljanje-lancem-snabdevanja/2012-05-25-prezentacija-4-nastava.pdf>, retrieved 28th August 2013.
- http://www.masfak.ni.ac.rs/uploads/articles/www2_poslovni_informacioni_sistemi.pdf, retrieved 28th August 2013.
- Koch, C. 2007. *The ABCs of ERP: Getting started with Enterprise Resource Planning*, retrieved 28th August 2013. from <http://teaching.fec.anu.edu.au/INFS3024/Lecture%20Notes/The%20ABCs%20of%20ERP%20-%20Enterprise%20-%20CIOb.pdf>
- META Group. 2000. *META Group Sees Continued Strong Growth For Customer Relationship Management Initiatives: Projects a 50% Annual Growth Rate for Global CRM Market*, 12 May 2000, META Group press release, retrieved 29th August 2013. from <http://www.thefreelibrary.com/META%20Group%20Sees%20Continued%20Strong%20Growth%20for%20Customer%20Relationship...-a062056327>
- Milenović, B., Ratković M. 2009. *Strategije marketinga: Kako ući na tržište i uspešno opstati na njemu*, Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo.
- Njeguš, A. 2009. *Poslovni informacioni sistemi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Payne, A. 2005. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Elsevier Linacre House.
- Peppers, D., Rogers, M. 2004. *Managing Customer Relationships, A Strategic Framework*. New Jersey: John Wiley&Sons.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., Simchi-Levi, E. 2000. *Designing and Managing the Supply Chain*. Boston: Irwin McGraw-Hill.

SIGURNOSNI RIZICI I RANJIVOSTI WEB APLIKACIJA

Web Application Security Risks And Vulnerabilities

Saša Salapura

University for Business Engineering and Management
Despota Stefana Lazarevića bb, 78000 Banja Luka, RS, BiH
Phone: +387 65860570; Email: sasa.salapura@gmail.com

Dalibor Vučić

Bank of Moscow Belgrade
Balkanska 2, 11000 Belgrade, Republic of Serbia
Phone: +381 64 8118 243; Email: vucicd@msn.com

Sažetak

Ogromna popularnost interneta neprestano otvara nove mogućnosti njegove primjene u privatne i poslovne svrhe. Sa druge strane ovako veliko prisustvo na internetu i veliki broj web aplikacija je privukao i one koji na razne načine žele da uruše bezbjednost i iskoriste slabosti u bezbjednosti web aplikacija. Ovaj rad ima za cilj da predstavi najčešće identifikovane slabosti web aplikacija, da opiše načine kako ove slabosti mogu biti zloupotrebene i rizike koje nose sa sobom, kao i prepruke kako ih preduprediti. Predstavljeni su i podaci iz literature vezani za istraživanja o ranjivosti web aplikacija po regijama. Prikazani rezultati i pregledi treba da pomognu svima koji učestvuju u kreiranju i održavanju web aplikacija da na vrijeme identifikuju potencijalne ranjivosti i predvide i primjene neophodne tehničke i organizacione mjere da bi predupredili potencijalne gubitke koji mogu da nastanu kao posljedica narušavanje bezbjednosti web aplikacija.

Ključne riječi: WEB aplikacije, rizici sigurnosti, ranjivost, autentikacija, menadžment sesija, XSS, Code injekcija.

Summary

The enormous popularity of the Internet is continually opening new possibilities of its use for private and business purposes. On the other side, such a huge presence on the Internet and big number of web applications has also attracted those who, in various ways, want to crack the security and exploit weaknesses of the web application security. This paper is aimed at presenting the most commonly identified weaknesses of web applications, describing ways in which these weaknesses can be misused and risks they imply, as well as all the recommendations on how to prevent them. Here we also presented data from literature related to the study of web applications vulnerability by regions. Given results and overviews should help everyone involved in web application creation and maintenance to identify potential vulnerabilities on time and to anticipate and apply all the necessary technical and organizational measures in order to prevent potential losses that may occur as a result of violating the web application security.

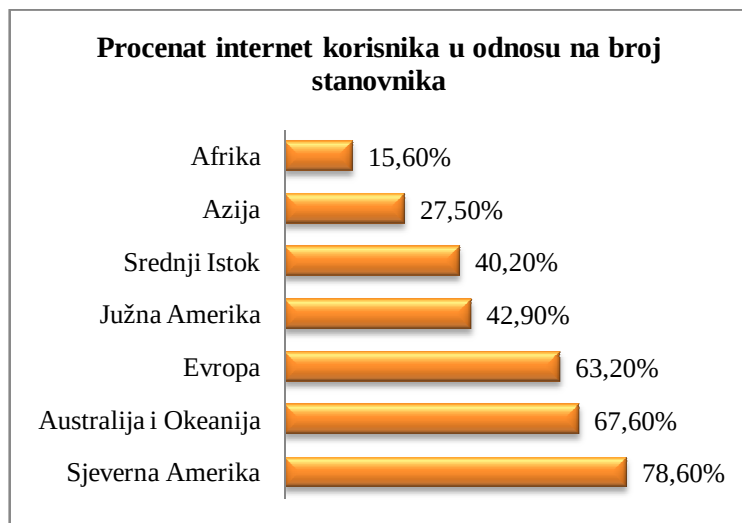
Keywords: WEB applications, Security risks, vulnerabilities, Authentication, Session management, XSS, Code injection

1 Uvod

Internet, kao opšte prihvaćen način razmijene informacija, koristi 2.4 milijarde svjetske populacije (Internet World Stats, jun 2012, www.internetworldstats.com/stats.htm), tj. preko jedne trećine stanovništva. Sjeverna Amerika ima najveći procenat internet korisnika u odnosu na broj stanovnika: internetom se koristi skoro

80% stanovništva, u Evropi je taj procenat 63%, a u regionu Australije i Okeanije više od dvije trećine (67.6%) stanovnika su internet korisnici.

GRAFIKON 1. PROCENAT INTERNET KORISNIKA U ODNOSU NA BROJ STANOVNIKA



Izvor: Internet World Stats, Jun 2012

Ovi podaci pokazuju da je Internet globalno prihvaćen način komuniciranja i razmjene informacija. Osim velikog povećanja broja internet korisnika, raste i sama Internet mreža tako da je danas broj registrovanih IP adresa u 249 zemalja veći od 3.5 milijarde (WhoIsSource, august 2013., www.whois.sc/internet-statistics/country-ip-counts/).

Zasigurno najrasprostranjenija usluga je WWW (World Wide Web) za koju možemo reći da predstavlja sinonim korišćenja interneta. Web je kolekcija dokumenata koji sadrže tekst, slike ili druge multimedijalne sadržaje dok je veza između dokumenata omogućena tehnikom hiperlinkova (engl: *hyperlinks*). Pristup ovim sadržajima je zasnovan na komunikaciji klijent-server: klijent (najčešće web preglednik) pristupa web serveru i pomoću jedinstvenog lokatora resursa (URL, engl: *Uniform Resource Locator*) zahtijeva neki dokument. Server odgovara pružanjem sadržaja traženog dokumenta, najčešće u formi HTML jezika (engl: *HyperText Markup Language*) koji se na strani klijenta prikazuje u obliku web stranice.

Na početku su stranice koje su se prikazivale bile statičke: to znači da se pri zahtjevu za prikaz neke web lokacije prikazivao isti tekst i slike, tj. svi korisnici su dobijali isti sadržaj i nije postojao način da se stranice web lokacije prilagode različitim korisnicima. Pojavom skriptnih jezika (VBScript, JavaScript) povećava se upotreba dinamičkih web lokacija, tj. omogućeno je da se izgled prikazanih stranica prilagodi korisniku kao i da se upravlja procesima autentifikacije i autorizacije korisnika.

Vremenom se broj statičkih web lokacija smanjuje, jer bivaju potisnute od strane Web aplikacija, tj. programa koji se izvršavaju na strani servera i koji dinamički kreiraju Web stranice u zavisnosti od zahtjeva korisnika vodeći računa o kontekstu i okruženju postavljanja zahtjeva. Razvijene tehnologije klijentske strane omogućavaju prikaz bogatih multimedijalnih sadržaja, a serverske aplikacije korisnike i njihove zahtjeve čime omogućavaju kreiranje Web stranica prilagođenih korisniku. Još veći korak je učinjen primjenom AJAX tehnologije (engl: *Asynchronous JavaScript and XML*) koja je omogućila da za izmjene prikaza Web stranice više nije potrebno ponovo dohvatiti cijelu stranicu, već se ažurira samo dio čiji prikaz je izmjenjen. Počele su se pojavljivati interaktivne web aplikacije sa bogatim grafičkim prikazom koje su omogućile upravljanje sadržajem aplikacije, upotrebom sadržaja drugih web aplikacija unutar svoje aplikacije pa tako i stvaranje mreže korisnika aplikacije. Ove nove osobine se odnose na novu generaciju web aplikacija, tj. WEB 2.0 (O'Reilly Media 2004). S druge strane, pojava dinamičkih Web lokacija dovodi do pojave sigurnosnih propusta Web aplikacija. Do tada poznati propusti sigurnosti koji su se vezali za web servere ili operativne sisteme na kojima su podignuti ovi servisi kao i propusti koji su nekada bili vezani isključivo za aplikacije na kućnim ili poslovnim računarima (tzv. desktop aplikacije) npr. greška prelijevanja bafera (engl: *buffer overflow*) sada se pojavljuju i u web aplikacijama. Istovremeno se pojavljuju i ranjivosti koje su vezane isključivo za Web.

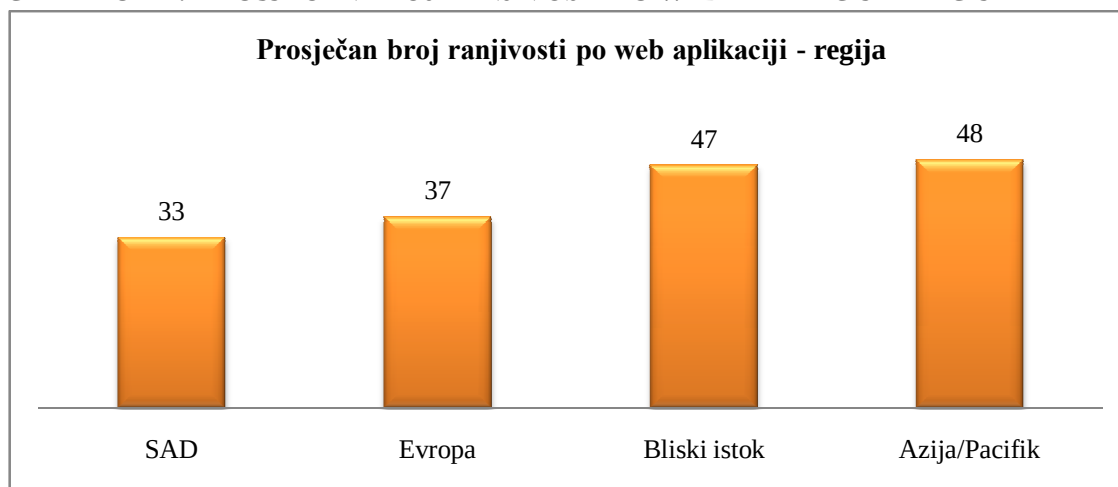
Danas su sve organizacije prisutne na internetu i nerijetko omogućavaju odvijanje dijela poslovanja preko Interneta. Napadi na takve web aplikacije mogu dovesti i do novčanih gubitaka za organizacije ili njihove klijente, narušavanje poslovnih aktivnosti, gubljenja ugleda i povjerenja svojih korisnika (Bulatović / Salapura, 2005).

Ispitivanje sigurnosti Web aplikacija uz procjenu rizika postaje neizostavni dio gotovo svih projekata vezanih uz Internet. U ovom radu biće opisani neki poznati rizici sigurnosti web aplikacija a biće prikazane najkritičnije ranjivosti koje se pronalaze kod Web aplikacija.

2 Statistički pregled ranjivosti web aplikacija

Iskorištavanje ranjivosti WEB aplikacija je i dalje najveći uzrok gubljenja podataka organizacija, gdje osim pojavljivanja visoko sofisticiranih napada, mnoge organizacije ne uspijevaju riješiti ni osnovne, od ranije poznate ranjivosti web aplikacija. Prema studiji ranjivosti za 2012. godinu urađenoj od strane IVZ Security (<http://www.ivzsecurity.com/>) zasnovanoj na 5000 testova za preko 300 klijenata širom svijeta, čak 99% web aplikacija pati od najmanje jedne ranjivosti, dok se kod 82% aplikacija radi o kritičnoj ranjivosti! Ovako visoke procentualne vrijednosti su prošle nezapaženo jer se 90% incidenata nastalih kao posljedica hakerskog napada krije od javnosti, tj. ne objavljuju se javno. U prosjeku je na jednoj web lokaciji otkriveno 35 sigurnosnih propusta. Među organizacijama čije web lokacije su bile mete hakerskih napada, njih 30% je prethodno znalo za ranjivosti koje su omogućile napad. Web aplikacije koje je obuhvatila studija uglavnom pripadaju organizacijama iz Azije (25%), Evrope (25%) i SAD (40%). Kod aplikacija iz Evrope i SAD je mnogo manja gustoća ranjivosti nego kod aplikacija organizacija iz azijsko-pacifičkog regiona.

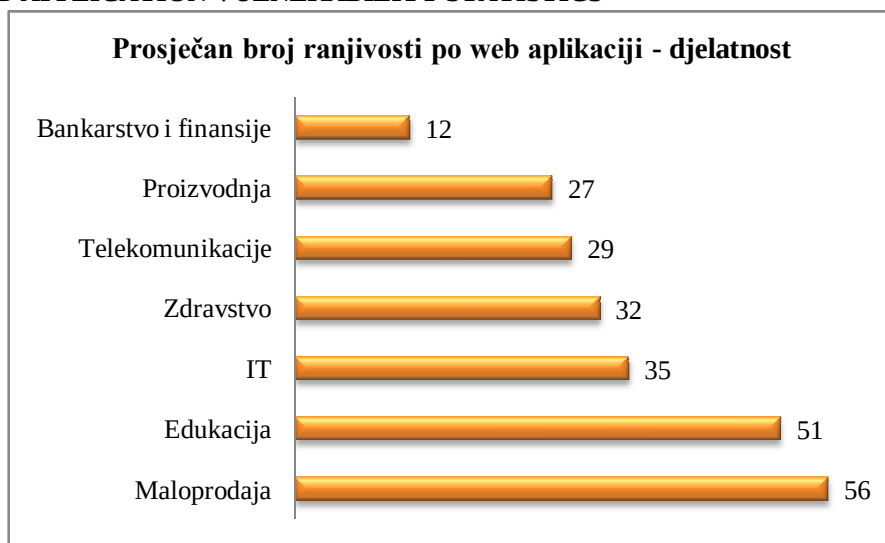
GRAFIKON 2. PROSJEČAN BROJ RANJIVOSTI PO WEB APLIKACIJI – REGIJA



Izvor: Web Application Vulnerability Statistics

Najčešća je zloupotreba ranjivosti izvršavanja napadačkog kôda (engl. Cross site scripting XSS) koja je po ovoj studiji otkrivena kod 61% web aplikacija. Sektor bankarstva, finansijskih servisa i osiguranja (engl: Banking, Financial services and Insurance BFSI) je dozvolio najmanji broj ranjivosti po aplikaciji (12), dok je broj ranjivosti po web aplikaciji najveći u organizacijama čija djelatnost koje se bave obrazovanjem (51) ili maloprodajom (56).

GRAFIKON 3 PROSJEČAN BROJ RANJIVOSTI PO WEB APLIKACIJI – DJELATNOST, IZVOR: WEB APPLICATION VULNERABILITY STATISTICS



Izvor: Web Application Vulnerability Statistics

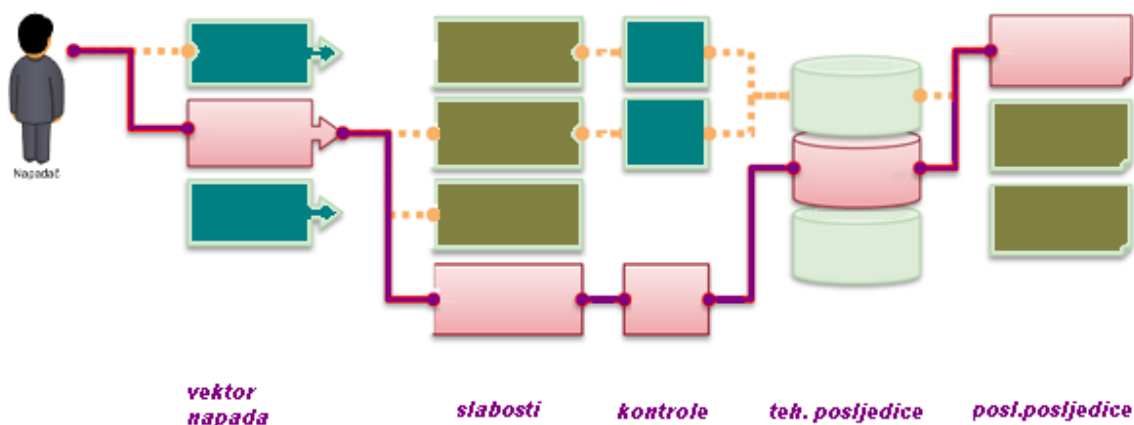
Studija takođe upozorava da je ranjivost poslovne logike najviše zanemarena ima najveći uticajem na poslovanje. Najčešći nedostaci poslovne logike su:

- proces izmjene i oporavka lozinke,
- zloupotreba mehanizma koji obezbjeđuje popuste pomoću kupona ili na drugi način,
- uskraćivanje usluge,
- manipulacijama cijenama za vrijeme transakcije,
- nedovoljna provjera jednokratnih lozinki na strani servera.

3 Najčešći sigurnosni rizici web aplikacija

Da bi uspio u svojoj namjeri da ugrozi poslovanje neke organizacije, napadač na web aplikaciju može da koristi mnogo različitih pristupa i putanja. Svaka od ovih putanja predstavlja rizik za sebe koji može biti dovoljno ozbiljan da privuče pažnju i zasluži primjenu vlastititih protivmjera.

GRAFIKON 4. SIGURNOSNI RIZICI WEB APLIKACIJA, IZVOR: OWASP TOP 10 APPLICATION SECURITY RISKS – 2013



Izvor: Owasp Top 10 Application Security Risks – 2013

Ponekad je ove putanje trivijalno pronaći, a nekada se prilično teško dolazi do saznanja o njihovom postojanju. Takođe, nekada su posljedice napada zanemarive, dok u nekim slučajevima može dovesti do obustavljanja poslovanja. Da bi se odredio rizik za organizaciju, potrebno je procijeniti vjerovatnoću povezanu sa svakom od prijetnji i kombinovati je sa procenjenim tehničkim i poslovnim uticajem na organizaciju. Zajedno, ovi faktori određuju ukupni rizik. Danas se mnoge organizacije bave sigurnošću računaraskih sistema i Web aplikacija. Navedimo najpoznatije:

- Computer Emergency Response Team (CERT) (www.cert.org),
- SANS Institute (www.sans.org),
- Web Application Security Consortium (www.webappsec.org),
- SecurityFocus (www.securityfocus.com),
- The Open Web Application Security Project (OWASP) (www.owasp.org)...

Ove organizacije periodično kreiraju i objavljuju liste kategorija ranjivosti kao i novoprimjećenih ranjivostikoje su u međuvremenu otkrivene u sistemima. Listu ranjivosti je moguće pronaći na centralnom mjestu za objavljivanje Common Vulnerabilities and Exposures (CVE) (www.cve.mitre.org). Mnoge studije su proizašle ta temelju podataka objavljenih u centralnoj bazi, a organizacija OWASP je 2007. godine objavila izvještaj sa navedenim i objašnjenim deset najkritičnijih ranjivosti koje je moguće otkriti u Web aplikacijama. Kasnije, 2010. godine objavljen je novi, dopunjen izvještaj da bi najnoviji izvještaj ugledao svjetlo dana ove godine pod naslovom OWASP Top 10 Application Security Risks – 2013. Prema OWASP izvještaju, deset najvećih sigurnosnih rizika Web aplikacija u 2013. godini su:

- Ranjivost na ubacivanje proizvoljnog koda (engl: *Injection Flaws*) – ovaj nedostatak omogućava ubacivanje proizvoljnog koda (SQL, OS i LDAP) koji se šalje interpreteru kao samostalna komanda ili dio upita. Umetnuti podaci mogu obmanuti interpreter i navesti ga na izvršavanje komandi ili upita bez postojanja odgovarajućeg ovlaštenja.
- Kompromitovanje autentikacije i upravljanja sesijama (engl: *Broken Authentication and Session Management*) – često se funkcije za autentifikaciju i upravljanje sesijama u aplikaciji ne kreiraju u skladu sa standardima i preporukama što napadačima omogućava otkrivanje lozinki, ključeva, tokena ili da iskoriste druge nedostatke implementacije i preuzmu identitet drugih korisnika.
- Izvršavanje napadačkog koda (engl: *Cross Site Scripting – XSS*) – ova napadačka tehnika primorava web aplikaciju na slanje napadačkog koda žrtvi gdje se učitava i izvršava u njegovom web pregledniku. Ovaj nedostatak se javlja kadgod aplikacijauzme neprovjeren podatak i pošalje ga web pregledniku bez odgovarajuće provjere. XSS nedostatak omogućava napadaču da izvršava skripte u web pregledniku žrtvenakon čega može preuzeti korisničku sesiju, izmijeniti izgled web lokacije(engl: *website deface*) ili preusmjeriti korisnika na web lokaciju sa zlonamjernim sadržajem.
- Nezaštićenadirektna referenca na objekat (engl: *Insecure Direct Object Reference*) – direktna referenca na objekat nastaje kada programer izlaže referencu na unutrašnji objekat (npr. datoteka, direktorij...). U slučaju da se ne provjerava kontrola pristupa ili ne sprovodi neki drugi vid zaštite, moguće je da je napadač u mogućnosti da manipuliše ovim referencama i neovlašteno pristupi podacima.
- Ranjivost usljed pogrešne konfiguracije (engl: *Security Misconfiguration*) – Dobro obezbjeđen sistem zahtijeva da je definisana sigurna konfiguracija razvijena upravo za traženu aplikaciju, platformu i server. Podrazumijevane sigurnosne postavke i podešavanja ovih entiteta su često nesigurne što zahtijeva dodatno inicijalno postavljanje. Nakon što su postavke postavljene na traženi način koji zadovoljava definisani nivo sigurnosti, i dalje ih je potrebno održavati i unapređivati. Neke od aplikacija operativnog sistema ili radnog okvira je poterbno redovno ažurirati. Ako nešto od ovoga nije u nekom trenutku zadovoljeno i ispunjeno, tada nastaje ovaj propust.
- Izlaganje osjetljivih podataka (engl: *Sensitive Data Exposure*) – mnoge web aplikacije ne štite osjetljive podatke na dovoljno dobar način. Ovi podaci mogu biti brojevi kreditnih kartica, lični podaci, razni pristupni podaci. Slabo zaštićene podatkenapadači mogu otkriti, ukrasti i modifikovati te počiniti prevare sa krednitnim karticama i sl. Podaci kategorisani kao osjetljivi zaslužuju dodatnu

zaštitu u vidu kriptovanja pri transportu ili pohranjivanju kao i posebne mjere opreza pri razmjeni sa web preglednikom.

- Nedostajanje kontrole nivoa pristupa (engl: *Missing Function Level Access Control*) - Mnoge aplikacije provjeravaju prava pristupa prije nego što je funkcionalnost vidljiva u korisničkom interfejsu. Međutim, aplikacija treba da obavlja iste provjere kontrole pristupa na serveru kada se pristupa bilo kojoj funkciji. Ako se to ne uradi, napadač će biti u mogućnosti da pristupi funkcijama za koju nije autorizovan.
- Krivotvorenje zahtjeva (engl: *Cross Site Request Forgery – CSRF*) –ovaj napad prisiljava web preglednik žrtve koja je prijavljena na web aplikaciju koja je ranjiva na ovu vrstu napada da pošalje krivotvoreni HTTP zahtjev, uključujući i podatke o sesiji kao i druge podatke koji su automatski uključeni u autentifikaciju. Na ovaj način je napadaču omogućeno da primora web preglednik žrtve da generiše zahtjev za koje web aplikacija koja je ranjiva na ovu vrstu napada misli da su legitimni zahtjevi korisnika.
- Korišćenje komponenti čija je ranjivost poznata (engl: *Using Components with Known Vulnerabilities*) –softverskim komponentama (biblioteke, okviri, programski moduli) koje se koriste se gotovo uvijek dodjeljuju maksimalne privilegije. U slučaju uspješnog napada na ranjivu komponentu, može doći do gubitka podataka ili preuzimanja servera. Aplikacije koje koriste komponente čija je ranjivost poznata mogu ugroziti odbranu aplikacije i omogućiti čitav niz mogućih napada i posljedica.
- Neodobrena prosljeđivanja i preusmjeravanja (engl: *Unvalidated Redirects and Forwards*) – mnoge web aplikacije često preusmjeravaju korisnike i zahtjeve prema drugim web lokacijama pri čemu mogu koristiti neprovjerene podatke da bi odredili određenu lokaciju. Bez odgovarajuće provjere ispravnosti novih lokacija, napadač može žrtvu preusmjeriti na web lokaciju koja se lažno predstavlja legitimnom (engl: *phishing site*) ili na lokaciju je dizajnirana da krišom zarazi korisnikov računar (engl: *malware site*) ili proslijediti zahtjev prema neautorizovanim web lokacijama.

3.1 Ranjivost na insertovanje proizvoljnog koda

Ranjivost na ubacivanje proizvoljnog koda (engl: *Injection Flaws*) predstavljaju najčešće prisutnu ranjivost Web aplikacija. Insertovanje SQL koda se zauzima 13% od svih prijavljenih ranjivosti prijavljenih, a smatra se da je svaki četvrta Web aplikacija ranjiva na SQL ubacivanje. Ostali propusti insertovanja koda, kao što su LDAP, XPath i CRLF insertovanje dodatno povećavaju ovaj odnos što čini ovu vrstu propustaveoma pogodnim za iskorištavanje.

Osnovna ideja je da se modifikuju generisani upiti i naredbe, posebno ako ne postoji dodatna provjera postojanja malicioznog koda koji može promijeniti sadržaj i smisao upita, ili naredbe nakon čega će server izvršavati naredbe. Najčešći tip napada je insertovanje SQL koda, dok postoje i ostali tipovi napada kao što su Xpath, XML, LDAP, XSLT, OS. Iako postoji još sličnih tipova propusta insertovanjem koda, u ovom radu opisaćemo samo neke.

Sve ove propuste možemo otkriti na sličan način: serveru se šalje ulazni parametar koji sadži insertovani kod i koji će izazvati grešku na serveru, a onda se u odzivu servera traži tekst sa opisom greške [15]. Najčešće se traže samo propusti na SQL insertovanje, kao najčešći propust, rjeđe se traže propusti na LDAP i Xpath insertovanje.

3.1.1 Insertovanje SQL koda

Napad insertovanjem SQL koda (engl. *SQL injection*) se događa na web aplikacijama kod kojih su ulazni podaci uključeni u dinamičko kreiranje SQL upita bez da su prethodno filtrirani i provjereni što može dovesti do mijenjanja značenja SQL upita.

Posljedice ovakvih napada zavise od dodijeljenih uloga i privilegija na serveru i bazi podataka, a variraju od otkrivanja povjerljivih podataka pa do manipulacijom i izmjenom baze podataka. U nekim slučajevima je moguće i izvršavanje komandi na sistemskom nivou ali i uskraćivanja usluga WEB aplikacije. Napadi insertovanjem SQL koda se mogu podijeliti u 4 osnovne kategorije:

- Manipulacija SQL kodom – modifikacija SQL naredbe kroz skup operacija (UNION) ili izmjenom WHERE uslova vratiće drugačiji rezultat (npr. da uvijek vraća rezultat TRUE).
- Ubacivanje koda – kada napadač ubaci novu SQL naredbu (npr. EXECUTE) pri manipulaciji bazama podataka koje podržavaju višestruke SQL naredbe po istom zahtjevu (MSSQL, PostgreSQL).
- Ubacivanja poziva funkcije – ubacivanje Oracle funkcija u ranjivu SQL naredbu.
- Buffer overflow – predstavlja podskup prethodne vrste napada. Postojeća ranjivost nekoliko sistemskih funkcija za rezultat mogu imati prekoračenje bafera.

Napadi iz prve dvije kategorije značajno se češće koriste bez obzira o kojoj bazi podataka da je riječ (MSSQL, MySQL, PostgreSQL, Oracle, ...).

3.1.2 XPath insertovanje

U aplikacijama gdje se za spremanje podataka ne koristi SQL server, već se podaci čuvaju u XML dokumentima, SQL upiti se mijenjaju XPath upitima. I ovdje važi pravilo da u slučaju da ne postoji provjera korisnikovih podataka, može doći do XPath ubacivanja (engl. *XPath injection*). Svi principi ranjivosti i napada su jednaki kao kod napadainstertovanjem SQL koda: upiti se kreiraju bez provjere ulaznih podataka. Podaci mogu mijenjati smisao upita i pristupati osjetljivim i skrivenim podacima u XML datoteci.

Osim zaobilaženja autentifikacije, ranjivost XPath ubacivanja može poslužiti i za preuzimanje sadržaja cijelog dokumenta. To se provodi kroz cijeli niz XPath upita, a tehnika se naziva slijepo XPath ubacivanje.

3.1.3 LDAP insertovanje

Protokol LDAP (engl. *Lightweight Directory Access Protocol*) je veoma korišten protokol za pristup informacijama iz direktorija informacija. U situacijama gdje se od web aplikacije očekuje upotreba ovih podataka a gdje ne postoji provjera i filtriranje, može se sprovesti napad LDAP ubacivanjem (engl. *LDAP injection*). Ako je Web aplikacija ranjiva na LDAP ubacivanje, može napadaču pružiti dosta informacija o korisnicima kao i sistemu. I ovaj propust ćemo otkriti pregledom odgovora sa servera na naš maliciozni ulazni parametar koji sadži insertovani kod i koji će izazovati grešku na serveru.

3.1.4 Insertovanje CRLF koda

Napad ubacivanjem CRLF znakova (engl. *CRLF injection*) ostvaruje se na način da se u HTTP zaglavlje ubaci kombinacija 2 znaka (Carriage Return i Line Feed). Na ovaj način se omogućava dodavanje novih HTTP zaglavlja u odgovor Web servera. Ovo je moguće u slučaju da se ne sprovodi filtriranje specijalnih znakova što napadač može iskoristiti za napad dijeljenjem HTTP odgovora. U ovom napadu, napadač napada ranjivu Web aplikaciju i ubacuje svoj kôd u HTTP zaglavlje u odgovoru. Insertovani kôd će zaustaviti trenutni odgovor servera i kreirati potpuno novi dijeleći ga na dva odgovora. Ako se ovo izvede kroz web brauzer žrtve, drugi žrtvin zahtjev prema napadnutoj aplikaciji će umjesto zahtijevane stranice vratiti stranicu koju je napadač kreirao kroz prvi zahtjev.

Koristeći ovu tehniku, napadač može provesti različite vrste napada, npr. promjene izgleda stranica, XSS napad i sl.

3.2 Izvršavanje napadačkog kôda

Izvršavanje napadačkog kôda (engl. *Cross site scripting, XSS*) predstavlja drugu najčešću ranjivost Web aplikacija, a zadnji izvještaji pokazuju da je preko 60% testiranih Web aplikacija na Internetu ranjivo na XSS. Korišćenjem XSS se maliciozan kôd ubacuje u HTML kôd pri generisanju dinamičke web stranice. Ovaj kôd se može ubacivati na serverskoj strani gdje se kreira Web stranica koju je korisnik zatražio ali i na klijentskoj strani pri izvršavanja klijentskih skripti unutar korisnikovog Web preglednika.

U oba slučaja se podaci korišteni za generisanje dinamičke web stranice ne provjeravaju što omogućava napadaču ubacivanje malicioznog koda u klijentov web preglednik i njegovo izvršavanje nekim skriptnim jezikom (npr. JavaScript).

Najjednostavniji primjer XSS ranjivosti je tzv. privremeni XSS gdje napadač objavljuje link ka ranjivoj web lokaciji, ali na način kreirani link već sadrži maliciozni kod. Na taj način žrtva na nekom od foruma izabere link i dolazi na web lokaciju koja je ranjiva i koja tada preuzima kod koji je sadržan u parametrima linka i ubacuje ga u HTML stranicu koju vraća korisniku. Npr. neka je na nekom forumu ili u mail poruci objavljen link za ranjivu web lokaciju sa pridruženim podacima o korisniku, ali na način da je umjesto jednostavnog URL:

```
http://www.ranjivalokacija.com/prijava.php?korisnik=DrWho
```

ubačen i prikriven maliciozni kod pa link ima oblik:

```
http://www.ranjivalokacija.com/prijava.php?korisnik=<script>window.onload =  
function() {var  SvIL=document.getElementsByTagName("a");  SvIL[0].href =  
"http://hakerskalokacija.com/zarazikorisnika.exe";}</script>
```

Na ovaj način će žrtva klikom na poznati link na svoj računar preuzeti maliciozni softver sa hakerske web lokacije.

Osim privremenog (reflektiranog) XSS postoji mnogo opasniji tzv. stalni (pohranjeni) XSS. Sve web lokacije koje korisnicima daju mogućnost pohranjivanja podataka su potencijalno ugrožene na ovu vrstu napada. Spremljeni podaci se naknadno vraćaju korisniku i to svaki put kada korisnik posjeti stranice ranjive web lokacije. Na ovaj način je napadaču dovoljno da jednom ubaci zlonamjerni kod na ranjivu web stranicu i on može biti 'isporučen' svakom posjetiocu stranice.

U prethodno opsianim tipovima XSS zlonamjerni kod se ubaciovaio na serverskoj strani. U slučaju lokalnog XSS maliciozni kod se ubacuje na klijentskoj strani, kroz web preglednik pri izvršavanju JavaScript funkcija.

3.3 Kompromitovanje autentikacije i upravljanja sesijama

U prethodnom izvještaju ova ranjivost (engl: *Broken Authentication and Session Management*) se nalazila na drugom mjestu. Najnovija istraživanja pokazuju pad na treće mjesto na listi najčešćih ranjivosti. Pojam 'razbijanja autentikacija' se odnosi na loš implementiran mehanizam za autentikaciju, dok pojam upravljanja sesijama podrazumijeva pripadajuće funkcije poput odjave, isteka trajanja sesije, ponovno postavljanje lozinke i sl.

Ako je kompromitovan postupak autentifikacije, ranjivost se može iskoristiti za dobijanje većih prava nad aplikacijom.

U slučaju da aplikacija vraća različite poruke greške pri neuspješnom prijavljivanju korisnika ('Korisničko ime ne postoji', 'Neispravna lozinka, ...), ovako dobijena informacija može biti od koristi napadaču koji će umjesto nasumičnog pogađanja korisničkog imena i lozinke, prvo se posvetiti otkrivanju korisničkog imena a nakon toga pripadajuće lozinke.

Lozinka se može otkriti i lošom implementacijom postupka pribavljanja zaboravljene lozinke. Obično je dio procesa i tajno pitanje ('Ime prvog kućnog ljubimca', 'Djevojačko prezime majke'...) na koje treba dati odgovor. Vidimo da postoje pitanja za koja ne važi da ih zna samo korisnik. S druge strane, broj pokušaja davanja odgovora na ova pitanja nije ograničen, pa je moguće da napadač isproba veliki broj kombinacija u pokušaju pribavljanja lozinke.

Napadi na upravljanje sesijama vezani su za autorizaciju korisnika. Korisnici su najčešće autorizovani pomoću ključa sesije koji se čuva u identifikatoru sesije, pa su ključevi sesije stvarni cilj napada.

Ako algoritam za kreiranje ključeva sesije nije kvalitetan, napadač može pogoditi ili izračunati vrijednost drugog ključa sesije koji postoji i tako pristupiti aplikaciji predstavljajući se kao drugi korisnik. Ovaj napad se zove napad predviđanjem ključa sesije (engl: *credential/session prediction*).

4 Zaključak

Web aplikacije su postale neizostavan instrument koji koristimo u svakodnevnim poslovnim aktivnostima. Pri upotrebi ovih aplikacija nerijetko dolazi do incidenata ugrožavanja sigurnosti informacija koje se čuvaju ili razmjenjuju. Ovi incidenti u velikoj mjeri mogu ugroziti poslovnu stabilnost organizacije. Prepoznavanje sigurnosnih problema i aktiviranje adekvatnih sigurnosnih aktivnosti ih svodi na razumnu i prihvatljivu mjeru.

Deset nabrojanih i dijelom opisanih sigurnosnih rizika predstavlja samo jedan dio sigurnosnih zahtjeva koje treba riješiti. A i kada se svi ovi rizici otklone, ne treba se zaustaviti. I dalje postoji mnogo rizika koje treba uzeti u obzir jer utiču na opštu sigurnost ponuđenih web aplikacija i mogu negativno da se odraze na poslovanje organizacija. Izvještaji ovog tipa trebaju biti početna osnova izučavanja i osnovni materijal pri razvoju web aplikacija.

Nabrojani sigurnosni rizici se u poretku razlikuju od rizika iz izvještaja iz prethodnih godina, a najvjerojatnije će se poredak stavki u izvještajima nastaviti mijenjati i narednih godina. To znači da iako je neka web aplikacija u ovom trenutku označena kao sigurna i iako u međuvremenu nije promijenjena ni jedna jedina linija koda, i dalje postoji mogućnost da u nekom narednom periodu naša web aplikacija postane ranjiva, a sve u zavisnosti od otkrivanja novih nedostataka aplikacije i novih metoda napada na aplikaciju.

Otklanjanje uočenih nedostataka i ranjivosti web aplikacija ne mora biti zahtjevan posao. Međutim, njihovo otkrivanje jeste. U većini slučajeva će se pokazati da je najbolja opcija, nerijetko i opcija koja najmanje košta, povjeriti eksperatima da pretraže i otklone uočene nedostake.

5 Literatura

- Bulatović N., Salapura S. 2005. *E- banking risk management*, Bankinfo, Palić, 2005.
- Bulatović N., Salapura S. 2005. *Error messages in SQL injection attack*, Bankinfo, Palić, 2005
- Christey S., Martin R. A. 2007. Vulnerability Type Distributions in CVE.
- Computer Emergency Response Team (CERT) (www.cert.org).
- Domain Counts & Internet Statistics, WhoIsSource, august 2013., www.whois.sc/internet-statistics/country-ip-counts/.
- Internet World Status, jun 2012, www.internetworldstats.com/stats.htm.
- OWASP Top 10 2007: The ten most critical Web application security vulnerabilities, 2007 (https://www.owasp.org/index.php/Top_10_2007).
- OWASP Top 10 Application Security Risks – 2013, https://www.owasp.org/index.php/Top_10_2013.
- SANS Institute (www.sans.org).
- SecurityFocus (www.securityfocus.com).
- The Open Web Application Security Project (OWASP) (www.owasp.org).
- Web Application Security Consortium – Security Statistics, (www.webappsec.org).
- Web Application Vulnerability Statistics of 2012, IVZ Security, <http://www.ivzsecurity.com>.
- What Is Web 2.0, O'Reilly Media, 2004, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>.

INFORMATIZACIJA OBRAZOVNOG SISTEMA REPUBLIKE SRPSKE SA POSEBNIM OSVRTOM NA ELEKTRONSKO UČENJE U GIMNAZIJI

Informations Of The Republic Of Srpska Education System With A Special Focus On E-Learning In High School

Dragan Pejić

Banja Luka College

Miloša Obilića br. 30, Banja Luka, Republika Srpska

Telefon: +387 65 588 490

e-mail: dragan.adresa@gmail.com

Zorana Agić

Banja Luka College

Miloša Obilića br. 30, Banja Luka, Republika Srpska

Telefon: +387 65 995 324

e-mail: kzorana85@yahoo.com

Sažetak

Informatizacija poslovnih procesa i aktivnosti postaje sastavni dio svake organizacije, bez obzira kojom se djelatnošću bavi. Količina podataka koju poslovni sistemi prikupljaju i memorišu stalno se povećava, vrijeme za obradu podataka postaje sve kraće, a zahtjevi u pogledu kvaliteta i tačnosti informacija sve izraženiji. U obrazovnim institucijama Republike Srpske je slična situacija. Pred školstvo se nameću novi zahtjevi u cilju podizanja kvaliteta obrazovnog i nastavnog procesa i pripremanja učenika za ulogu koju će imati u budućnosti.

Informacione tehnologije (ICT) imaju ulogu novih sredstva i pomagala u nastavi koja prikazuju multimedijalne elektronske nastavne materijale, kao zamjenu za klasična sredstva i pomagala. U radu će ukratko biti opisani različiti oblici sredstava i multimedijalnih elektronskih materijala i njihove mogućnosti za primjenu u nastavi, kao i drugi načini upotrebe računara u školama Republike Srpske. Pod pretpostavkom da se u srednjim školama (gimnazijama) Republike Srpske ne prati u dovoljnoj mjeri primjena informaciono -komunikacionih tehnologija u nastavi, kao konkretne društvene potrebe, sprovedeno je istraživanje u trinaest gimnazija na području Republike Srpske, sa ciljem da se dođe do podataka o primjeni e-učenja u ovim školama. Istraživanje je sprovedeno pomoću *on-line* ankete, a anketni upitnik se sastojao od dva dijela: pomoću prvog dijela procjenjuje se stepen primjene e-učenja na osnovu brze ocjene Web lokacije, a pomoću drugog dijela procjenjuje se stanje implementacije e-učenja na osnovu odgovora menadžmenta škole o kratkoročnim i dugoročnim planovima u vezi razvoja i podrške e-učenju. Cilj rada je da se sa jednog novog, drugačijeg stanovišta sagleda problematika primjene informacionih tehnologija u nastavi, te da se predlože konkretne mjere koje će pomoći da se elektronsko učenje implementira i koristi u školama Republike Srpske.

Ključne riječi: informaciono – komunikacione tehnologije, elektronsko učenje, nastavni process

Summary

Computerization of business process and activities is becoming the integral part of every organization, no matter what one's profession. The quantity of data that business system shows and memorizes is always increasing, time for processing data is shorter, and requirements for the quality and accuracy of information more demanding. Schools are being imposed with new requirements aiming to improve the

quality of educational and teaching process and preparing students for the role they will have in the future.

Information technology (IT) plays a role in giving new materials and aids in teaching of the multimedia electronic learning materials, as a replacement for the classic aids. In the paper will be briefly described various forms of multimedia resources and electronic materials and their possibilities for application in the classroom, as well as the other way of using computers in schools in Serbian Republic. Assuming that the high schools (gymnasium) in Serbian Republic do not sufficiently monitor the application of IT in teaching, as well as specific social needs, the survey was conducted in thirteen high schools in the Republic of Serbian in order to get the information on the application e-learning in these schools. The survey was conducted using an online survey, a questionnaire consisted of two parts: first part assesses the degree of implementation of e-learning based on rapid review of web location, and using the second part assesses the state of implementation of e-learning based on the responses of management schools on short term and long term plans regarding the development and support of e-learning. The aim is that from one new, different point of view one perceives problems of applying information technology in education, and to propose concrete measures which will help to implement e-learning and use in schools of Serbian Republic.

Keywords: Information-communication technologies, e-learning, teaching process

1 Uvod

U obrazovnim institucijama Republike Srpske je slična situacija kao i u ostalim organizacijama koje posluju u veoma promjenljivom okruženju u kome se odluke moraju donositi veoma brzo, uz pomoć informacionih tehnologija. Današnje poslovanje zahtijeva da se, uz pomoć informacionih sistema koji omogućavaju kvalitetnu i brzu obradu podataka, donose odluke u cilju poboljšanja situacije u kojoj se organizacija nalazi i u cilju rješavanja postojećih problema. Pred školstvo se postavljaju novi zahtjevi u cilju podizanja kvaliteta obrazovnog i nastavnog procesa i pripremanja učenika za ulogu koju će imati u budućnosti.

Bosna i Hercegovina, kao i Republika Srpska je, proteklih petnaestak godina znatno zaostala u transformaciji i prilagođavanju informatizacije u cjelini. Republika Srpska mora pristupiti efikasnije sistemu obrazovanja koji će je pretvoriti u društvo bazirano na znanju. Zadatak obrazovnog sistema je da na razne načine vrši stalnu promociju i širenje znanja o informacionom društvu i važnosti te transformacije za razvoj Republike Srpske. Adekvatno korištenje informaciono – komunikacionih tehnologija može postati razvojna prečica za zemlju u razvoju kakva je i Republika Srpska.

2 Informatizacija obrazovnog sistema republike srpske

Pod informatizacijom obrazovnog sistema ne podrazumjeva se samo opremanje kabineta informatike novim informacionim tehnologijama, nego potpuno drugačiji pristup u izvođenju nastave, te informatizacija svih ostalih aspekata školstva. Uloga nastavnika je izmjenjena u novom procesu koji podrazumijeva situaciju u kojoj učenik stiče mnoga znanja i izvan učionice, upravo svakodnevnim kontaktom sa informaciono-komunikacionim tehnologijama.

U radu su sagledani aspekti informatizacije školstva Republike Srpske sa posebnim osvrtom na nastavni proces, odnosno izvođenje nastave uz pomoć savremenih elektronskih sistema za učenje na daljinu. Težnja je da se opišu poslovi nastavnika koji se mogu poboljšati upotrebom informacionih tehnologija (informatizacija nastave i administrativnih poslova nastavnika), a zatim i ostali aspekti informatizacije školstva, koji su interesantni prvenstveno menadžmentu škole, ali i ostalim radnicima škole, učenicima, roditeljima, lokalnoj zajednici i drugim subjektima. Ovakav pristup problemu doprinosi sagledavanju potrebe za informatizacijom pojedinih procesa i segmenata u školi, a s druge strane, ono što je veoma bitno za nastavnike, dobija se pregled mogućnosti za kvalitetno osmišljavanje i izvođenje nastavnih sadržaja s ciljem podizanja nivoa znanja učenika i motivisanosti za nastavnu materiju. Izlaganje je fokusirano na mogućnosti za uvođenje

informativnih tehnologija u nastavni proces, sa manjim osvrtom na metodičke, vaspitno-obrazovne, psihološke, sociološke i druge efekte uvođenja novih tehnologija.

Za nastavnika je posebno važno da kvalitetno pripremi i izvodi nastavni proces, odnosno da što kvalitetnije, metodički i stručno, u skladu sa uzrastom i znanjem učenika izvodi nastavu. U pokušaju da obavi kvalitetno predavanje, nastavnik teži da sagleda sve mogućnosti za organizaciju nastavnog časa. Izvođenje nastave će zavisiti od nastavnog predmeta, tipa časa, nastavnih metoda, stručnosti i znanja nastavnika, njegove kreativnosti, ali i vrste nastavnih sredstava i materijala koji će se upotrebljavati u toku predavanja. Postoji nekoliko aspekata koji su interesantni za primjenu informativnih tehnologija u nastavi. Čak i oni koji se najviše opiru korišćenju novih tehnologija, postaju dio informativnog društva, makar i u maloj mjeri.

Ako posmatramo nivo primjene informativnih tehnologija u nastavi, primjećujemo da u toj oblasti postoje velike oscilacije. Kreiranje nastavnih planova i sadržaja i vođenje nastavničke evidencije su najčešći primjeri primjene računara od strane nastavnika. Sljedeći nivo bi bio korišćenje elektronskih materijala, izrada testova i slično, što nije informatizacija časa u pravom smislu riječi. Viši nivo podrazumijeva primjenu ovih sredstava za prikazivanje prezentacija i vođenje frontalnih predavanja uz elektronske prezentacije. Izvođenje dinamičke nastave, obogaćene multimedijalnim sadržajima koji simuliraju stvarne situacije ili ih jasno i slikovito prikazuju, te uključivanje učenika u stvaranje i izvođenje takvih sadržaja predstavlja veoma visok nivo primjene informativnih tehnologija u nastavi.

Pojava savremenih informativnih tehnologija i velike mogućnosti koje one pružaju izazvale su veliko početno oduševljenje nastavnika u Republici Srpskoj koji su bili spremni da unose inovacije u nastavni proces. Međutim, mnoštvo informacija koje su postale dostupne i različiti izvori i oblici materijala i sredstava koji se mogu koristiti u obrazovanju, nisu djelovali ohrabrujuće na mnoge nastavnike, jer je teško mijenjati "stare i uhodane metode i sredstva". Informatička pismenost i cjeloživotno usavršavanje je uslov za kvalitetno obavljanje poslova.

Da bi se nastava mogla obogatiti novim materijalima, lakše dobiti informacije i komunicirati, zaslužni su novi, informaciono-komunikacioni tehnički uređaji. Najznačajniji tehnički uređaji i sredstva, odnosno podrška u nastavi su: računar, računarska mreža, projektor sa platnom, interaktivna tabla, sistemi glasanja i testiranja. Novi uređaji su u manjoj ili većoj mjeri zamijenili mnoga stara nastavna sredstva i pomagala (kasetofon, grafoskop, geografske karte, globuse, pa čak i table). Multimedijalni nastavni materijali značajno potiskuju knjige, udžbenike i druga sredstva koja se koriste u nastavi.

U nastavku će biti ukratko objašnjeni različiti oblici sredstava i multimedijalnih elektronskih materijala i njihove mogućnosti za primjenu u nastavi.

2.1 Elektronske prezentacije

Elektronske prezentacije objedinjuju različite elemente u jednu cjelinu. Prezentacija na času može da se sastoji od teksta, slike, skice, karte, projekta, grafikona, tabele, pa čak i animacije i najčešći je oblik multimedijalnog materijala koji se upotrebljava u nastavi. Pod prezentacijom uglavnom podrazumijevamo elektronske prezentacije kreirane u nekom od programa za izradu prezentacija, (npr. PowerPoint), ali i druge materijale u elektronskom obliku koji se koriste na času, kreirani i prikazani u drugim programima. Prezentacijom se može ispuniti sadržaj cijelog časa, a najčešće se koristi prilikom obrade novog i ponavljanja prethodno obrađenog gradiva. Moguće je kreirati različite kvizove i testove pomoću programa za izradu prezentacija, čime se uloga prezentacije proširuje i na časove testiranja. Prezentacija se može kontrolisano izvoditi, tako što se više zadržava na pojedinim dijelovima, koji su učenicima teško razumljivi. Takođe, prezentacije se jednostavno kreiraju, čuvaju, modifikuju, prenose i prikazuju, najčešće pomoću računara i projektoru u učionici. Elektronske prezentacije treba da predstavljaju kvalitetnu audio-vizuelnu dopunu predavanju na času.

2.2 Web prezentacije

Web prezentacije se takođe mogu koristiti u nastavi. To su najčešće web prezentacije različitih organizacija, ličnosti, događaja. Treba obratiti pažnju na strukturu i tok ovih prezentacija, jer one često nisu prilagođene konkretnom času i nastavnom sadržaju. Npr. moguće je obraditi lekciju ili neki pojam na Wikipediji, ali najčešće nećemo na ovaj način koristiti Wikipediju, jer je taj sadržaj potrebno dodatno prilagoditi času. Takođe, tačnost podataka je veoma bitna, pa se nastavnik mora prethodno informisati i detaljno pripremiti za ovaj vid prezentovanja i predavanja. S druge strane, web sajtovi koje uređuju institucije, stručnjaci i preduzeća mogu biti veoma kvalitetan materijal za obradu u nastavi.

2.3 Animacione prezentacije

“Animacija i simulacija čine aktivnosti za prikazivanje modela realnog sistema preko slika i klipova. Animacija je idealna za prikazivanje nekog procesa i ima veliki značaj za demonstraciju mašina i mehanizama. Animirana sekvenca sastoji se od niza crteža koji se nazivaju kadrovi i mogu se brzo mijenjati i prikazivati promjene (pomjeranje). Neke promjene se mogu uspješno predstaviti jedino pomoću animacije.” [Marjanović, Golubović, 2008., str. 29]. Animacije ilustruju kretanje, prikazuju procese ili usmjeravaju pažnju na pojedine elemente na ekranu, tako da veoma slikovito prikazuju situacije koje ne možemo vidjeti u prirodi ili ih je teško zamisliti.

2.4 Multimedijalne prezentacije

Multimedijalne prezentacije ilikursevi obično sadrže lekcije u formi video sekvenci, praćenih glasom predavača i prikazom sadržaja računara na kojem se odvija ono što predavač objašnjava. Na taj način se postiže efekat koji dočarava stvarno prisustvo učenika na času i njegovo aktivno uključivanje u proces nastave. Mišljenje mnogih stručnjaka je da su ovakvi kursevi bolji od klasičnih knjiga, jer učenik uvijek vidi na koji način se izvodi neka operacija, ali je ponekad potrebno tumačenje nejasne terminologije. Takođe, sadržaj čitavog kursa ili nekog njegovog dijela se može odštampati.

2.5 Audio sadržaji

„Često se koriste kao dopuna pri prezentovanju teksta ili grafike. Uglavnom su u upotrebi sljedeći tipovi audio zapisa: muzika, naracija i zvučni efekti. "Muzika zahtjeva visoku kvalitetu i širok spektar frekvencija što rezultira velikom datotekom, dok naracija treba manji spektar frekvencija za postizanje zadovoljavajuće kvalitete što znači i manju datoteku. Zvučni efekti su u pravilu kratki pa su i datoteke manje.“ [Razvoj E-learning kurseva za male brzine prenosa, 2013.] Edukativni audio materijali su našli veliku primjenu u učenju stranih jezika, jer se postiže odlično razumijevanje, slično kao u kontaktu sa drugim ljudima.

2.6 Upotreba edukativnih softvera u nastavi

Pored upotrebe elektronskih materijala za učenje raznih predmeta, potrebno je spomenuti učenje pomoću korišćenja softvera. To je ranije bilo karakteristično za nastavu informatike, ali danas se upotrebljava u mnogim predmetima (konstruisanje, projektovanje, crtanje, knjiženje itd). Časovi na kojima učenici koriste softver su veoma kvalitetni, jer se oni potpuno angažuju u radu, a rezultati rada su odmah vidljivi. Takođe, upotreba računara u struci direktno osposobljava učenike za budući posao, na kome će upravo takvi ili slični programi biti osnovni alat za rad.

Učenje i upotreba profesionalnog i edukativnog softvera obuhvata specijalizovane programi za knjigovodstvo, projektovanje električna kola, slijepo kucanje, obradu teksta, radne tabele, baze podataka, elektronske geografske karte, razvojna okruženja za učenje programiranja, simulacije raznih stvarnih situacija, kvizove, testove, softver za učenje stranih jezika, programe za učenje sviranja muzičkih instrumenata, softver za matematiku, softver za interaktivnu tablu – snimanje ekrana, bilješki sa predavanja, itd.

Sticanje vještina (npr. softver za učenje slijepog kucanja, stranih jezika, hemije, fizike itd.); kompjuterska pismenost predstavlja osposobljavanje pojedinca za služenje kompjuterom u rješavanju određenih praktičnih problema ili u savladavanju obrazovnih programa [dr Drago Branković, dr Mile Ilić, dr Svetozar Milijević, dr Nenad Suzić, dr Vukašin Gutović 1999. god.]"

Nastavni proces i obaveze nastavnika se ne završavaju završetkom časa, nego nastavnik, a naorčito odjeljski starješina, ima mnoštvo ostalih, administrativnih poslova. Ovdje je posebno interesantna primjena informacionih tehnologija, jer nastavnici nastoje da se oslobode ovih poslova, a da više pažnje posvete ranije pomenutim poslovima, prije svega kvalitetnom izođenju nastave. Ovi poslovi mogu biti veoma naporni, ali i odgovorni, jer je uglavnom u pitanju pisanje i popunjavanje službene dokumentacije. Dakle, ostali poslovi bi obuhvatili one administrativne i druge poslove nastavnika u kojima je informatizacija već zauzela značajno mjesto, a neki od njih su: popunjavanje nastavnih planova i priprema za čas, pripremanje stručnih i pedagoških tekstova, usavršavanja nastavnika i vođenje stručnih aktiva, evidencije sekcija, izrada razrednih ili školskih novina i vođenje elektronskog dnevnika.

U obrazovnom sistemu Republike Srpske postoje primjeri uvođenja elektronskog dnevnika koji omogućava brže, lakše i efikasnije vođenje poslova školske administracije. Problemi u ovoj oblasti postoje jer se radi o informatizaciji svih škola, povezivanju, izboru softvera i obuci nastavnog osoblja. Za testiranje funkcionisanja dnevnika u praksi, potrebno je određeno vrijeme. Ovi poslovi se uglavnom provode u skladu sa uputstvima nadležnih institucija, jer obuhvataju cijeli školski sistem.

Osnovni cilj korišćenja elektronskog dnevnika je što bolja, brža i efikasnija komunikacija sa roditeljima koji će trebati informaciju odmah, pa neće morati čekati do sljedećih informacija da provjere ocjene svoga djeteta, vladanje i sl. Sadašnja rješenja elektronskog dnevnika stavljaju u fokus komunikacije nadležnog ministarstva, nastavnika i roditelja. Elektronski školski dnevnik je brz i sveobuhvatan pedagoški alat za registrovanje i praćenje cijelog pedagoškog procesa, za povećanje interaktivnosti između svih aktera u tom procesu, te za njihovo usmjerenje na osnovni cilj - izgradnju obrazovnog sistema koji će zajednici davati stručne i društveno progresivne kadrove.

3 Primjena elektronskog učenja u gimnazijama republike srpske

Pod pretpostavkom da se u srednjim školama (gimnazijama) Republike Srpske ne primenjuju ICT u mjeri dovoljnoj da se nastava smatra efikasnom i savremenom sprovedeno je istraživanje sa ciljem da se utvrdi nivo prisutnosti ICT u obrazovanju, odnosno učenja u gimnazijama Republike Srpske. Takođe, cilj je i sagledavanje pomaka koji su ostvareni od početka systemske primjene na području implementacije e-učenja u Republici Srpskoj kroz pilot projekte. Istraživanje je sprovedeno uz pomoć ankete, a period u kome se anketa sprovodila je drugo polugodište školske 2012/2013. godine.

Anketni upitnik²¹⁶ sastojao se od ukupno 27 pitanja, koja su bila podijeljena u dvije cjeline:

1. Istraživanje pomoću ocjene Web lokacije

Procjena stanja u gimnazijama RS pomoću Web lokacije - u ovoj grupi pitanja traženi su podaci o stanju i postojećim Web lokacijama, kao i podaci o nivou upotrebe ICT i tehnologija e-učenja u obrazovnom procesu.

2. Istraživanje pomoću anketnog upitnika za menadžment škole

Očekivanja škole od e-učenja - kroz odgovore na ovu grupu pitanja menadžment škole je rangirao važnost pojedinih mogućnosti koje donose ICT i e-učenje zasvaki segment.

3.1 Rezultati istraživanja

Anketni upitnik se sastojao od dva dijela: u prvom dijelu se procjenjuje stanje primjene e-učenja na osnovi brze ocjene Web lokacije, a u drugom se dijelu procjenjuje stanje implementacije e-učenja na osnovu odgovora menadžmenta škole o kratkoročnim i dugoročnim planovima u vezi razvoja i podrške e-učenju. Svi rezultati istraživanja prikazani su grafički, a zatim je, u nastavku rada, izvršena i njihova analiza.

²¹⁶Napomena: Odgovore na anketni upitnik dostavile su 8 ili 61,54% od 13 škola gimnazija u RS.

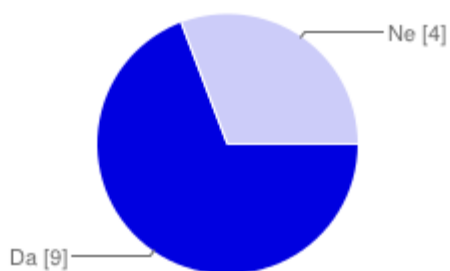
U istraživanju su učestvovalе sljedeće gimnazije iz Republike Srpske:

TABELA 1. SPISAK GIMNAZIJA KOJE SU UČESTVOVALE U ANKETNOM UPITNIKU

R.B.	GRAD, OPŠTINA	NAZIV ŠKOLE	ULICA	EMAIL
1	Banja Luka	Opšta gimnazija Katoličkog školskog centra (privatna)	Srpska 30, Banja Luka	ksc.bl@inecco.net
2	Banja Luka	Gimnazija	Zmaj Jovina 13, Banja Luka	gimn@inecco.net
3	Bijeljina	Gimnazija "Filip Višnjić"	Račanska 94, Bijeljina	ssrs54bn@teol.net
4	Gradiška	Gimnazija	Trg Svetog Save 3 A, Gradiška	ssrs15@inecco.net
5	Derventa	Gimnazija sa tehničkim školama	Svetog Save bb, Derventa	gimde@teol.net
6	Doboj	Gimnazija	Hilandarska 2, Doboj	gimdo38@doboj.net
7	Zvornik	Gimnazija i srednja stručna škola "Petar Kočić"	Vuka Karadžića 69, Zvornik	ssrs62zv@inecco.net
8	Istočna Ilidža	Gimnazija i srednja stručna škola	Stefana Nemanje 7, Istočna Ilidža	gimsil@paleol.net
9	Mrkonjić Grad	Gimnazija	Sime Šolaje 25, Mrkonjić Grad	Srs21mg@inecco.net
10	Novi Grad	Gimnazija "Petar Kočić"	Dositeja Obradovića 6, Novi Grad	mailto:Gpk@poen.net
11	Prijedor	Gimnazija "Sveti Sava"	Nikole Pašića 6b, Prijedor	gimnazpd@inecco.net
12	Prnjavor	Gimnazija	Rade Vranješević 1, Prnjavor	ssrs26pr@inecco.net
13	Trebinje	Gimnazija "Jovan Dučić"	Vožda Karađorđa 1, Trebinje	ssrs84tr@spicanet.net

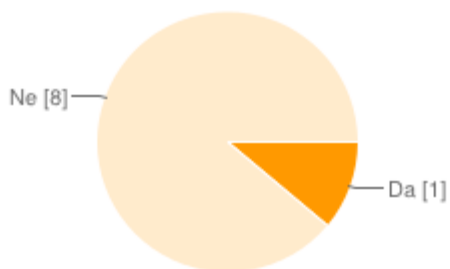
3.1.1 Rezultati istraživanja osnovu ocjena Web lokacija

1. Da li škola ima samostalnu Web lokaciju



Da	9	69%
Ne	4	31%

2. Na osnovu brzog pregleda Web lokacije, da li škola posjeduje vid elektronskog učenja



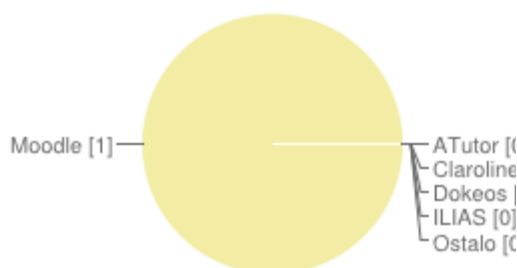
Da	1	11%
Ne	8	89%

3. Da li je link za elektronsko učenje vidljiv



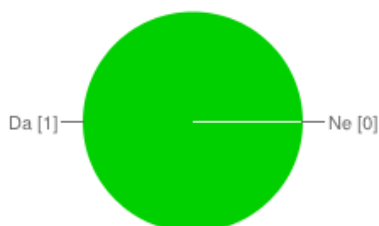
Da	1	11%
Ne	8	89%
Postoji određena stranica	0	0%

4. Koji sistem za elektronsko učenje posjeduje škola



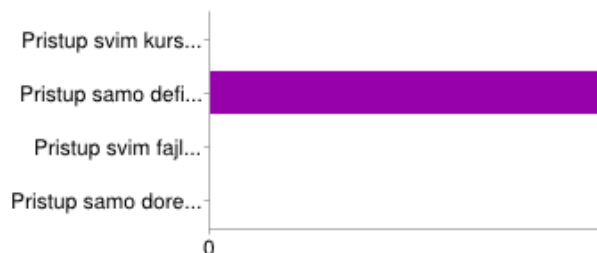
ATutor	0	0%
Claroline	0	0%
Dokeos	0	0%
ILIAS	0	0%
Moodle	1	100%
Ostalo	0	0%

5. Da li se navedenom sistemu može pristupiti otvoreno



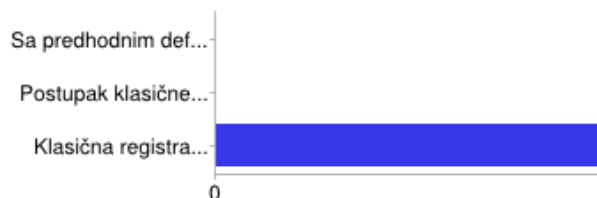
Da	1	100%
Ne	0	0%

6. Ako je odgovor DA, navesti šta je permisija sistema



Pristup svim kursovima	0	0%
Pristup samo definisanim za otvorene korisnike	1	100%
Pristup svim fajlovima	0	0%
Pristup samo odoređenim fajlovima	0	0%

7. Kako se pristupa sistemu



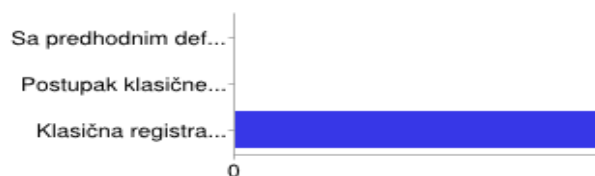
Sa predhodnim definisanim korisničkim imenom i šifrom	0	0%
Postupak klasične registracije	0	0%
Klasična registracija sa definisanom šifrom za svaki kurs	1	100%

8. Da li kursevi imaju potreban material za nastavu



Da	1	100%
Ne	0	0%

9. Da li se podaci redovno ažuriraju



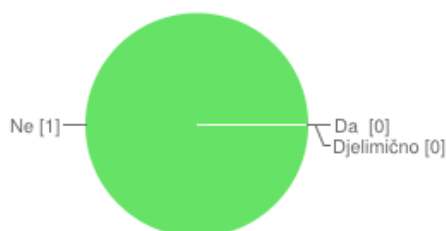
Svakodnevno	0	0%
Jednom sedmično	1	100%
Godišnje	0	0%

10. Da li podaci previse zauzimaju proctora na sistemu



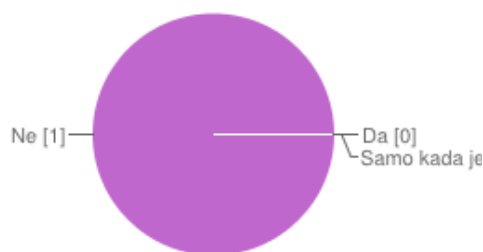
Da	0	0%
Ne	0	0%
Odrđeni	1	100%

11. Da li učenik ima korisničko uputstvo kako, gde i zašto koristiti sistem za e-učenje



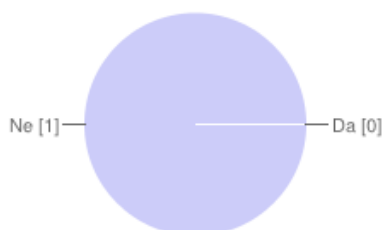
Da	0	0%
Ne	1	100%
Djelimično	0	0%

12. Da li sistem posjeduje ankete



Da	0	0%
Ne	1	100%
Samo kada je neki važan događaj	0	0%

13. Da li sistem posjeduje otvorene testove



Da	0	0%
Ne	1	100%

14. Ako je odgovor DA, da li se pitanja često ažuriraju
Na ovo pitanje nije bilo odgovora.

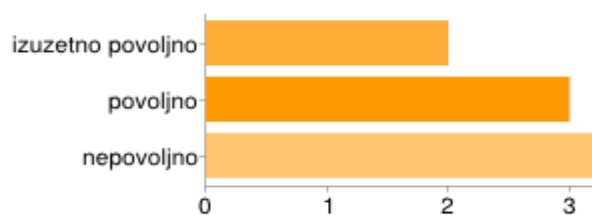
3.1.2 Rezultati istraživanja primjene e-učenja na osnovu anketnog upitnika

1. Kako uprava škole trenutno vidi ulogu e-učenja, odnosno unapređenju kvaliteta obrazovnog procesa



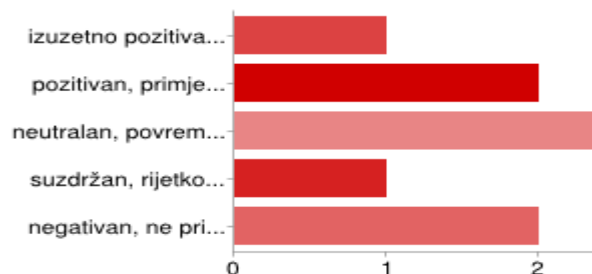
Od presudnog značaja	2	22%
Važno, suštinski doprinose	2	22%
Doprinosi, ali ne značajno	5	56%
Nisu važni	0	0%

2. Trenutno stanje u školi za primjenu e-učenja



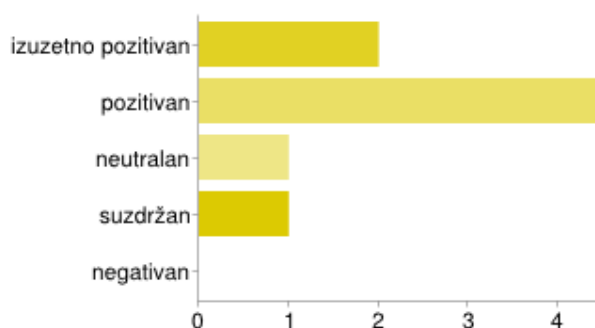
Izuzetno povoljno	2	22%
Povoljno	3	33%
Nepovoljno	4	44%

3. Odnos nastavnika prema e-učenju, odnosno primjeni ICT u obrazovnom procesu



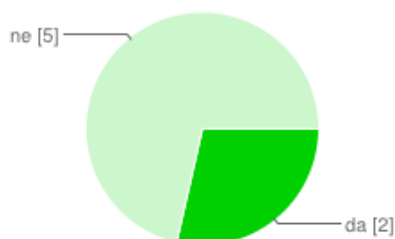
Izuzetno pozitivan, lako prihvaćaju sve ICT novosti	1	11%
Pozitivan, primjenjuju ICT u nastavi	2	22%
Neutralan, povremeno primjenjuju ICT u nastavi	3	33%
Suzdržan, rijetko primjenjuju ICT u nastavi	1	11%
Negativan, ne primjenjuju ICT u nastavi	2	22%

4. Odnos učenika prema e-učenju, odnosno primjeni ICT u obrazovnom procesu je



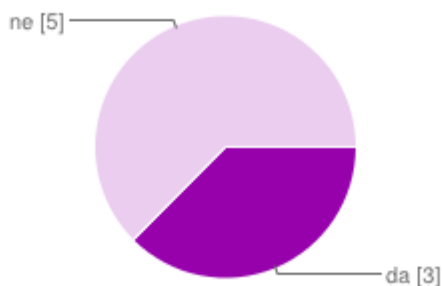
Izuzetno pozitivan	2	22%
Pozitivan	5	56%
Neutralan	1	11%
Suzdržan	1	11%
Negativan	0	0%

5. U školi se posebno vrednuje doprinos nastavnika u primjeni e-učenja u nastavi



Da	2	29%
Ne	5	71%

6. U školi postoji informacijski sistem s evidencijom školovanja, učenika i njihovih rezultata (ocjena)

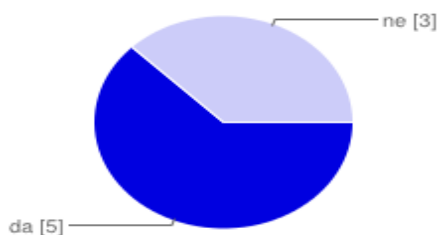


Da	3	37%
Ne	5	63%

7. Ako je odgovor na prethodno pitanje "DA" molimo navedite naziv informacionog sistema (npr. eDnevnik ili Moodle sislem...)

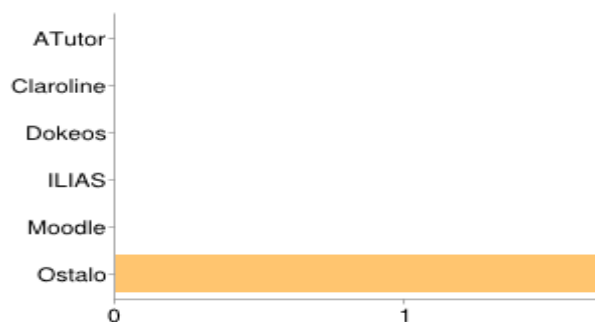
eDNEVNIK, eDnevnik, Emis

8. U školi učenici imaju pristup digitalnoj biblioteci/udžbenicima i drugim obrazovnim materijalima u digitalnom obliku



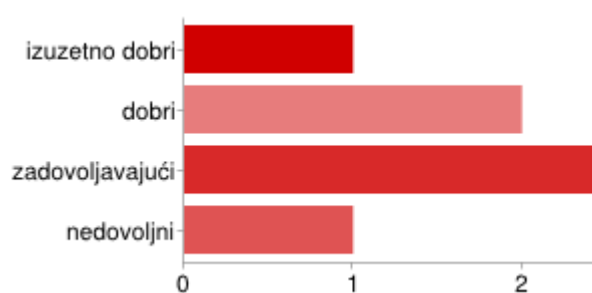
Da	5	63%
Ne	3	37%

9. Koji sistem za e-učenje koristi vasa škola



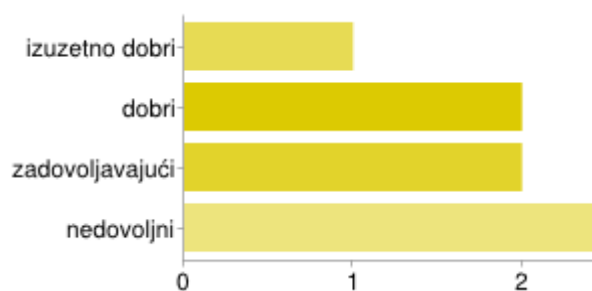
ATutor	0	0%
Claroline	0	0%
Dokeos	0	0%
ILIAS	0	0%
Moodle	0	0%
Ostalo	2	100%

10. Uslovi za izvođenje e-učenja za nastavnika (opremljenost računarima, pristup Internetu)



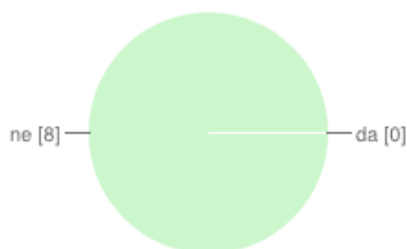
Izuzetno dobri	1	14%
Dobri	2	29%
Zadovoljavajući	3	43%
Nedovoljni	1	14%

11. Uslovi za izvođenje e-učenja za učenika (opremljenost računarima, pristup Internetu)



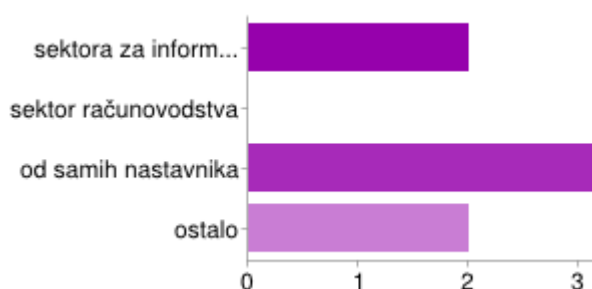
Izuzetno dobri	1	12%
Dobri	2	25%
Zadovoljavajući	2	25%
Nedovoljni	3	38%

12. U školi postoji poseban odjel izrade materijala za e-učenje



Da	0	0%
Ne	8	100%

13. Ako je odgovor NE, tehničku podršku pri izradi materijala za e-učenje nastavnici Vaše škole dobijaju od



Sektora za informatičku podršku	2	25%
Sektor računovodstva	0	0%
Od samih nastavnika	4	50%
Ostalo	2	25%

3.2 Analiza rezultata istraživanja

Anketni upitnik se odnosio na informatizaciju školstva, poslova nastavnika kao i primjenu pilot projekata Ministarstva prosvjete i kulture. Upitnik za ocjenu web lokacije se odnosio na brzu inspekciju 9/13 web lokacija kao i detaljnu analizu web linkova. Ankete su provedene od 21.06.2013 do 07.07.2013.godine. Anketim upitnicima je omogućena analiza procesa implementacije e-učenja u gimnazijama Republike Srpske i realizacije projekata Ministarstva prosvjete i culture Republike Srpske.

Prema rezultatima ankete 56% menadžmenta gimnazija Republike Srpske smatra da uloga e-učenja, odnosno ICT-a doprinosi kvalitetu obrazovnoga procesa, ali ne značajno, dok je na pitanje da li je važna i da li suštinski doprinosi pozitivno odgovorilo 22% ispitanika, dok 22% smatra i da je od presudnoga značaja. Ovakvo stanje može se tumačiti na više načina. S jedne strane došlo je do redovne smjene uprave(direktora), te postoji mogućnost da su nove uprave nedovoljno upoznate s mogućnostima e-učenja, strategijom e-učenja. S druge strane očigledno se radi i o određenoj razočaranosti rezultatima e-učenja, posebno kod onih koji su očekivali postizanje rezultata 'preko noći'. Svakako su prisutne i situacije da je podrška e-učenju bila samo deklarativna, a da se u trenutku kada je potrebno sprovesti konkretne resurse i napore u sistem održivosti e-učenja takva podrška seuskraćuje. Kao što je navedeno, ako je situacija deklarativna i nema konkretne podrške za implementacijom tehnologija e-učenja u cilju unaprjeđenja obrazovnoga procesa, neće se postići zadani ciljevi.

Anketirane gimnazije u RS smatraju da je stanje u školi za primjenu e-učenja nepovoljna. Prema rezultatima ankete od 44% prema e-učenju odnosno primjeni ICT u obrazovnom procesu je negativan sa tendencijom pada dok pozitivan stav iznosi 33% ispitanika. Na žalost, u slučajevima kada menadžment škole ne daje dovoljnu podršku za korištenje inovativnih tehnologija u nastavi, nastavnici su prepušteni sami sebi i svom entuzijazmu, što zna dovesti do slučajeva da oni jednostavno odustanu jer se njihov trud i rad ne vrednuje čak ni u vlastitoj ustanovi, a to zna dovesti i do toga da se na njih vrši pritisak da se vrate starom načinu podučavanja. S druge strane, pojedine gimnazije, iako imaju već značajan broj nastavnika koji koriste tehnologije e-učenja u nastavi, jednostavno ne uzimaju u obzir tu činjenicu i ne nalaze potrebu za implementacijom e-učenja u svoj plan rada.

Odnos nastavnika prema e-učenju, odnosno primjeni ICT u obrazovnom procesu je neutralan, povremeno se primjenjuju ICT u nastavi 33%. Problem možemo da tražimo i u nastavnicima informatike koji su jedni od glavnih nosilaca primjene informaciono-komunikacionih tehnologija u srednjim školama. Oni su ti od kojih se očekuje da budu prvi i nosioci ICT aktivnosti. Oni su najčešće zaduženi za obuku ostalih kolega za primjenu računara ali i ostalih tehničkih uređaja. Od njihove stručnosti i entuzijazma dosta zavisi ubrzanje korišćenja i primjene ICT-a u školama. Takođe se postavlja pitanje stručnog usavršavanja. Stručno usavršavanje treba da se oslanja na potrebe i interesovanja nastavnika. Veoma je bitno motivisati nastavnika na stručno usavršavanje, a i specifičnost poziva i oblasti kojom se bave, mora biti stalno i kontinuirano stručno usavršavanje. Ako bi prvenstveno nastavnici informatike prestali da se usavršavaju, jednostavno rečeno "vrijeme bi ih pojelo" za kratak period. Tehnologije izrade novih hardvera i softvera su tako daleko otišle da je to gotovo nemoguće pratiti.

Drugi problem se može tražiti i u menadžentu škole i ne pružanju dovoljne podrške istim tim nastavnicima koji trebaju od njihove stručnosti i entuzijazma da ubrzaju korišćenje i primjenu ICT-a. Takođe, govori podatak da menadžment škola ne podržava rad nastavnika sa 71% što ukazuje nespremnost i nesposobnost menadžmenta škola da e-učenje uklape u sastavni dio svog nastavnog programa i plana rada te da prepoznaju i cijene trud i rezultate svojih nastavnika u e-učenju.

Na pitanje, da li u školi postoji informacioni sistem s evidencijom školovanja, učenika i njihovih rezultata (ocjena) je odgovorilo svega 3 škole (37%), koje kao sistem koriste eDnevnik i elektronsku statistiku EMIS koji služi kao pomoć u planiranju, na nivou ministarstava i na nivou škola, poboljšanju upravljačkih kapaciteta, nabavci opreme, monitoringu, obuci i drugim aktivnostima vezanim za proces obrazovanja.

Svega 63% gimnazija u Republici Srpskoj koristi digitalnu biblioteku, dok njih 37% nije omogućilo učenicima pristup digitalnoj biblioteci i drugim obrazovnim materijalima u digitalnom obliku. Ovaj podatak ukazuje da digitalne biblioteke još uvijek nisu prepoznate kao važan dio e-učenja.

Na pitanje koji sistem za e-učenje koristi vaša škola: ATutor, Claroline, Dokeos, ILIAS, Moodle, Ostalo odgovorile su svega 2 škole. Problem nastaje kada komparacijom dvije metode istraživanja utvrdimo validnost odgovora i dolazimo do zaključka da sam menadžment škole nije upućen u sistem koji koristi.

Uslovi za izvođenje e-učenja za nastavnika (opremljenost računarima, pristup Internetu) su zadovoljavajući 43%, a dobri 29%, dok su uslovi za učenika u padu sa 38%. Obe brojke ukazuju na potrebu za sistemskim ulaganjima u infrastrukturu, zatim računarske učionice, računare koji će biti dostupni učenicima.

Tehničku pomoć nastavnicima pri izradi materijala za e-učenje se u 50% organizuje od samih nastavnika što ukazuje na to da je potreban odjel za pomoć u izradi materijala za e-učenje. Ostali rezultati: sektora za informatičku podršku 25%, sektor računovodstva 0%, ostalo 25%.

4 Zaključak

Na osnovu istraživanja koje je sprovedeno, mora se, nažalost, konstatovati da primjena elektronskog učenja kod nas još nije u primjeni u onoj mjeri u kojoj bi trebala da bude. Jedna od prepreka unapređenju kvaliteta nastave korištenjem ICT i tehnologija e-učenja u RS je to što se e-učenje ne vrednuje u odnosu na ostale oblike nastave. Iako je dio odgovornosti u menadžmentu škola koja kaže da se ne vrednuje nastavnik koji primjenjuje ICT, odnosno e-učenje, takođe treba upozoriti Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske da mora imati čvrst i jasan stav prema implementaciji i primjeni e-učenja u srednjim školama: strategiju za planiranje, dodjelu i realizaciju resursa za potrebe e-učenja, te podsticaj nastavnika i saradnika u primjeni ICT odnosno e-Učenja.

Autori su pokušali da sa jednog novog, drugačijeg stanovišta sagledaju problematiku primjene informacionih tehnologija u nastavi RS, ne ulazeći detaljno u sve oblike nastavnih elektronskih sredstava i materijala, metodoloske pristupe, tip časova, niti tehničke karakteristike novih sredstava i pomagala. Nastavnik u srednjoj školi, bez obzira na predmet koji predaje, može inovirati svoju nastavu. Veoma važno je ohrabriti nastavnike u pokušajima da unesu inovacije u nastavni proces, te da tu problematiku sagledaju na jedan jasan jednostavan i pregledan način. Primijeniti računar u radu, kako nastavnom tako i nenastavnom, znači koristiti računar kao sredstvo kojim ostvarujemo određene ciljeve vaspitanja i obrazovanja. Kao takvo sredstvo, računar ima prioritet u odnosu na druge medije koji se koriste ili se mogu koristiti u školi i nastavi, jer osigurava optimalne uslove i rezultate u obrazovnom procesu, na osnovu tehničkih, pedagoško-psiholoških i metodičko-didaktičkih kriterijuma. Računar u novom, multimedijalnom okruženju, pruža nove mogućnosti za obrazovanje i učenje u odnosu na vrijeme kada su jedini i glavni mediji bili učitelji i pisani tekst u knjizi.

Informacioni sistem škole treba da objedini sve informacije bitne za rad škole, stvori jedinstvenu bazu podataka, vrši pravovremenu i efikasnu obradu podataka. Informacija treba da je dostupna prilikom u pravo vrijeme i na pravom mjestu. Potpuna informatizacija školstva podrazumijeva uvođenje informacionih

tehnologija u sve aspekte školstva, gdje god je to moguće. Time bi se uštedio ljudski rad, vrijeme i sredstva, a informacije bi bile dostupne u svakom trenutku i u traženom obliku.

Osnovni razlozi lošijeg stanja u Republici Srpskoj u odnosu na okruženje jeste u pogledu upotrebe informacionih tehnologija, a oni su sljedeći: nedovoljna sredstva za nabavku hardvera i softvera, nedovoljna informisanost o mogućnostima primjene IT u nastavi i drugim aspektima školskog sistema, nedovoljna obučenost kadrova, nepovjerenje u nove tehnologije, pitanje sigurnosti podataka, dodatni poslovi za nastavnika. Treba naglasiti da u Republici Srpskoj još uvijek ne postoje elektronski multimedijalni udžbenici koji bi u potpunosti pokrivali nastavni plan i program svih predmeta u osnovnom i srednjem obrazovanju. Zajedničkim naporima svih učesnika u obrazovnom sistemu, ali i u društvu u cjelini, moguće je ostvariti viši nivo informatizacije školstva, čime bi se dostigli savremeni obrazovni trendovi i konkurentnost budućih kadrova na svjetskom tržištu rada.

5 Literatura

- Branković D., Ilić M., Milijević S., Suzić N., Gutović V.: Pedagoško-psihološke i didaktičko-metodičke osnove vaspitno-obrazovnog rada, Društvo pedagoga Republike Srpske, Banja Luka, 1999.
- Marjanović A., Golubović D.(2008). Obrazovni softver „mašine i mehanizmi“. U: Tehnika i informatika u obrazovanju TIO 2008: zbornik radova. Univerzitet u Kragujevcu Tehnički fakultet, Čačak. str. 291.
- Razvoj E-learning kurseva za male brzine prijenosa http://www.inf.uniri.hr/datoteke/bkovacic/5._razvoj_e-learning_kurseva.ppt (09.07.2013)

REFORMOM JAVNE UPRAVE I IMPLEMENTACIJOM SISTEMA KVALITETA DO BOLJE USLUGE U REPUBLICI SRPSKOJ

Public Administration Reforms And Implementation Of Quality Systems In Order To Improve Services In Republic Of Srpska

Ljubomir Mrda

ZP "Elektrodistribucija" a. d. PALE
Nikole Tesle 12. Pale, Bosna i Hercegovina
Telefon: 057-227-086 E-mail, uprava@edbpale.com

Mladen Radivojević

Vlada Republike Srpske, Ministarstvo uprave i lokalne samouprave,
Trg Republike Srpske 1. Banja Luka, Bosna i Hercegovina
Telefon: 051-338-588, E-mail, mladenr@inecco.net

Sažetak

U sadašnjem načinu rada i poslovanja raste potreba i zahtjevi korisnika usluga za boljom, bržom, jeftinijom, ali i drugačijom uslugom. Povećavaju se zahtjevi za osiguranjem raspoloživosti, povjerljivosti i cjelovitosti informacija, koje se pojavljuju u najrazličitijim oblicima. Sveobuhvatne, a neizbježne promjene koje očekuju Republiku Srpsku (Bosnu i Hercegovinu) u narednom periodu, prije svega uključuju promjene načina rada javne uprave. Novi trendovi, novi načini privređivanja, uslovljavaju drugačije potrebe korisnika javnih usluga. Javni sektor se mora otvoriti uticaju tržišta i u svoj rad integrisati metode rada privatnog sektora. Prihvatajući osnovnu koncepciju kvaliteta i odnoseći se prema građanima i ostalim korisnicima svojih usluga na drugačiji način, rad javne uprave mora biti bolji, brži i jeftiniji. Naglasak u ovom radu je dat na implementaciju kvaliteta koji može da obezbjedi zadovoljstvo korisnika usluga i svih građana kao i njihov partnerski odnos do efikasnije i kvalitetnije usluge. U ovom radu, neophodnu promjenu prema kvalitetu i efikasnijem, a jeftinijem radu jedne uprave posmatramo u segmentu reforme javne uprave, boljeg usluživanja, te jeftinijem radu uz implementaciju standarda kvaliteta i poslovne inteligencije. Posmatramo iskustva nekih zemalja, njihov sistem reformisanja javne uprave, njihova dostignuća, a njihova pozitivna iskustva da pokušamo prilagoditi našim uslovima, našem radu i poimanju reforme i efikasnijeg usluživanja. Pratimo CAF alate, sistem implementacije ISO standarda i kvaliteta u javnu upravu, sve sa ciljem da predložimo nove modele koji reformu javne uprave u Republici Srpskoj (Bosni i Hercegovini) mogu učiniti ostvarivom na zadovoljstvo i davaoca i korisnika usluga. Sagledavamo neke od dokazanih metodologija implementacije standarda i dajemo preporuke kako to ostvariti na ovim prostorima.

Ključne riječi: kvalitet, javna uprava, reforma javne uprave, bolje usluživanje.

JEL klasifikacija: O38

Summary

In the present way of working and doing business there is a growing need and there are demands of the user for better, faster, cheaper and also for different kind of service. There are increasing demands for ensuring the availability, confidentiality and integrity of information that appear in most diverse forms. The comprehensive and inevitable changes that are expected in Republic of Srpska (Bosnia and Herzegovina) in the next period primarily involve changes in the way the public administration works. New trends, new ways of doing business require different needs of the users of public services. The public sector has to open itself to the

influence of the market and to intergrate the methods of work of the private sector into its own work. Accepting the basic concept of quality and by treating the citizens and other users of their services in a different way, work of the public administration has to be better, faster and cheaper. The emphasis in this paper is put on the implementation of quality that can ensure the satisfaction of the customer and all the citizens as well as their partner relationship which leads to the more efficient and quality service. In this paper, we look at the necessary change towards quality and efficient and cheaper work of one administration in the segment of the reform of the public administration, better service and cheaper work with the implementation of quality standards and business intelligence. We look at the experiences of some countries, their system of reform of the public administration, their achievements and their positive experiences to try to adapt to our conditions, our work and understanding of the reform and more effective serving. We follow CAF tools, the system of implementation of ISO standards and the quality in public administration with the aim to propose new models which can make the reform of public administration in Republic of Srpska (Bosnia and Herzegovina) feasible with the mutual satisfaction of the provider and the user of the service. We perceive some of the proven methodologies of the implementation of standards and we give recommendations on how to achieve it in this region.

Keywords: quality, public administration, reform of the public administration, better serving.

1 Uvod

Od javne uprave se očekuje inovativnost i prilagođavanje potrebama korisnika usluga, posebno u kriznim situacijama u kojima se sada nalazi Republika Srpska (BiH). Umjesto inovativnosti sada se primjenjuje *copy-paste* usluživanje, koje se zasniva na tvrdnji: tako su usluge oduvijek davane, tako uslugu daju neke zemlje, (obično sa slabo razvijenom demokratijom), tako uslugu daju i druge jedinice lokalne samouprave (opštine, gradovi,...). Da li je taj *copy-paste* model, rješenje?

Na ovim prostorima malo se ili gotovo i ne koristi poslovna inteligencija²¹⁷, spremnost da se upravlja promjenama i rizicima uz upotrebu znanja i sposobnosti. O kvalitetnijoj, a jeftinijoj usluzi nema ni naznaka. O e-Upravi, m-Upravi, i-Upravi odnosno e-Usluzi, m-Usluzi te usluzi „Sve na jednom mjestu“, ima dosta priče i halabuke, a implementacije i djelotvornih servisa nema. Nema ni govora o *online* sofisticiranosti, *online* dostupnosti, nema razgovora o iskustvima u korištenju e-Usluga, sofisticiranosti nacionalnog portala, implementaciji poslovne inteligencije itd.

Zakonom o republičkoj upravi²¹⁸ preciznije su definisani poslovi javne uprave kao: vođenje politike razvoja, praćenje stanja, normativna djelatnost, izvršavanje zakona i drugih propisa, vršenje upravnog nadzora, odlučivanje u upravnom postupku o pravima i obavezama učesnika u postupku, postupanje u prekršajnom postupku, staranje o javnim službama i ostali stručni poslovi uprave.

Javna uprava²¹⁹ ovih prostora je zasnovan na tradicionalnim birokratskim procedurama, priklonjena rutini i ponavljajućim procedurama. Aktivnosti su joj više vezane na ublažavanje problema, nego što ih na kvalitetan način rješava, iako bi trebala da radi u skladu sa očekivanjima građana (korisnika usluga).

Rad javnih uprava je unutrašnje pitanje država koje su članice Evropske unije. Njihove nacionalne javne uprave moraju implementirati directive i preporuke Evropske unije, pa građani mogu da uživaju sva prava koja im garantuju Sporazumi EU, bez obzira u kojoj zemlji žive. Zemlje koje su kandidati za članstvo u EU

²¹⁷ Poslovna inteligencija predstavlja proces prikupljanja raspoloživih internih i značajnih eksternih podataka i njihovu pretvaranje u korisne informacije koje pomažu svim zaposlenim kvalitetniji rad i odlučivanje.

²¹⁸ Član 65. Zakona o republičkoj upravi ("Sl. Glasnik Republike Srpske" broj: 118/08)

²¹⁹ Pod javnom upravom podrazumijevamo zajedničke poslove koje vrše organi državne uprave, drugi državni organi i nedržavne organizacije na koje su prenešena javna ovlašćenja, odnosno, razrješavanje problema sadržine upravne djelatnosti i njenog unutrašnjeg razgraničenja od drugih tipova državnog i vandržavnog rada

moraju: Imati administrativne sisteme koji su sposobni za implementaciju i primjenu akcija na način da postignu definisane rezultate.

Organizacija uprave u državama članicama, predstavlja problem za zemlje kandidate, jer ne postoji jednostavan ili jedinstven model koji treba ispoštovati.

Tokom vremena je postignut konsenzus o ključnim kriterijumima koji se sada već mogu smatrati dijelom propisa EU, a oni su:

1. *Vladavina prava*, Zakonska sigurnost i predvidivost upravnih postupanja i odluka.

2. *Otvorenost i transparentnost*, Mora se osigurati javna kontrola upravnih procesa i rezultata, kao i konzistentnosti uprave sa unaprijed definisanim pravilima;

3. *Odgovornost* javne uprave drugim upravnim, zakonodavnim ili sudskim organima, koja je usmjerena na obezbjeđivanje poštovanja vladavine prava;

4. *Efikasnost* u korišćenju javnih resursa i *djelotvornost* u postizanju ciljeva politika, koji su definisani zakonodavstvom i djelotvornosti u primjeni zakonodavstva.²²⁰

Javna uprava bi trebala isporučivati javne usluge (svoje usluge), na transparentan, demokratski, efikasan i efektivan način, da bi zadovoljila potrebe za uslugom sve korisnike.

Javne usluge su pojam koji obuhvata usluge isporučene od strane javne uprave (ili javnog sektora) građanima, privredi (biznisu), te svim organizacijama i institucijama. To se može obaviti direktno, ili korištenjem novih tehnologije. Uz isporuku javnih usluga vezan je društveni konsenzus da određene usluge moraju biti dostupne svima, nezavisno o stvarima kao što su nacionalnost, rasa, pol, lični dohodak, status, pripadnost političkoj stranci i slično. Prema Ugovoru o osnivanju Evropske zajednice iz Amsterdama 1999. godine, javne usluge (ovdje se nazivaju i «uslugama od javnog interesa») označene su kao upravne djelatnosti opšteg interesa, uspostavljene od strane javne uprave, za koju su one odgovorne, čak i onda kada je njihovo upravljanje preneseno na javnog ili privatnog operatera.

Kakva je usluga koju javna uprava daje svojim korisnicima na ovim prostorima? Da li bi mogla biti bolja? Ako bi mogla biti bolja, koji su to koraci koje treba preduzeti da bi se to ostvarilo, a da bi bila efikasnija i jeftinija? Mora li javna uprava raditi drugačije? Pitanja je puno, a odgovora veoma malo, jer građani samo očekuju efikasniju uslugu, skrojenu po mjeri, transparentnu i jeftinu.

2 Analiza stanja javne uprave upotrebom CAF alata

Common Assessment Framework (CAF) je metodologija (alat) koji javnoj upravi obezbjeđuje razumjevanje i korišćenje principa upravljanja kvalitetom, a sve u cilju poboljšanja njenih performansi. Razvijen je od strane Evropskog Instituta za javnu administraciju, a podržan od strane Ministarstva zaduženih za javnu administraciju u Evropskoj uniji. Omogućava da se lakše identifikuju pitanja u vezi sa kvalitetom i pomaže samom unapređenju kvaliteta.

CAF metodologija pruža veoma jednostavan i značajan uvid u kvalitet rada u javnoj upravi koje se fokusiraju na korisnike, građane i rezultate. To je koncept kvaliteta kojim se nastoji uvesti nova praksa u oblastima koje omogućavaju poboljšanje rezultata. CAF metodologija posmatra uticaj liderstva, strategije i planiranja, upravljanja ljudskim resursima, procesima i promjenama, partnerstvom i resursima, na rezultate rada u upravama, upravnim organizacijama ili jedinicama lokalne samouprave. Svrha joj je korišćenje samoprocjenjivanja kao jednog od koraka na putu ka strateškom i sistematskom upravljanju kvalitetom. Put ka potpunom upravljanju kvalitetom je stalan proces jer stalne promjene i nove mogućnosti znače da će uvijek biti mogućnosti za poboljšanje performansi i rezultata. Potrebno je da u određenim vremenskim intervalima organi uprave i jedinice lokalne samouprave utvrde stanje svojih performansi i rezultata kroz proces samoprocjenjivanja. Ovo im omogućava da razviju sistematičnu, stratejsku platformu za upravljanje kvalitetom u budućnosti i njenim daljim razvojem.

²²⁰ "Evropski principi javne uprave", OECD, Pariz, 1998. I "Priprema javnih uprava za Evropski administrativni prostor", OECD, Pariz, 1998.

Šta se može dobiti primjenom CAF modela u javnoj upravi: Jedinstven zajednički standard. Svima dostupan i jeftin alat. Model za povezivanje različitih modela upravljanja. Unapređenje upravljanja kvalitetom u javnoj upravi. Dobijanje mjerljivih indikatora.

Suština ove metodologije (alata) je stvaranje operativnih pretpostavki za samoevaluaciju, poređenje sa drugima (boljima, naprednijima) i stalnom razvijanju vlastitih kapaciteta i performansi. To je modifikacija uslužnog modela izvrsnosti Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom²²¹, koji je svoje mogućnosti dokazao u mnogim poslovnim sistemima.

Osnovu za procjenjivanje čine upitnici za samoprocjenjivanje, a odnose se na devet (9) kriterijuma relevantnih za funkcionisanje svake javne uprave. Od ovih kriterijuma, pet se odnosi na ispitivanje oblasti koje omogućavaju upravi da postigne izvrsne rezultate i dalji razvoj (liderstvo, strategija i planiranje, partnerstva i resurse, upravljanje ljudskim resursima i upravljanje procesima i promjenama), dok se ostala četiri odnose na same rezultate koje postiže uprava (u vezi sa korisnicima/građanima, zaposlenima, širom zajednicom i ključnim indikatorima funkcionisanja).

U cilju preciziranja kriterijuma koji se ocjenjuje, potrebno je izabrati određeni broj predmeta procjene iz navedenih 9 kriterijuma. Predmet procjene treba da ukaže na najvažnije stvari koje su bitne za analizu u okviru datog kriterijuma. Omogućava stvaranje dobre osnova za identifikovanje oblasti u kojima se prioritetno zahtjeva poboljšanje u odnosu na svoje rezultate, ali i rezultate drugih. Ohrabruje ljude da postavljaju više ciljeve i posvećenost promjenama.

CAF ima četiri svrhe: utvrditi jedinstvene karakteristike svakog organa uprave, upravne organizacije ili jedinice lokalne samouprave, da posluži kao alat za one koji žele da poboljšaju performanse svog organa. Da služi kao svojevrsan kohezivni faktor među različitim modelima u upravljanju kvalitetom i da promoviše *benchmarking* među organima uprave.

Proces samoprocjenjivanja uz upotrebu *Common Assessment Framework* u praksi se provodi kroz pet faza:

I faza - Donošenje odluke oko aktivnosti za sprovođenje ocjenjivanja.

II faza - **formiranje tima za samoprocjenjivanje**. Tim se formira samo od zaposlenih, a uključuje predstavnike svih nivoa i organizacionih jedinica.

III faza - **proces samoprocjenjivanja**. Provođenje individualnog ocjenjivanja - članovi tima za samoprocjenjivanje vrše preciznu ocjenu organa uprave zasnovanu na ličnom znanju i iskustvu, po svakom predmetu procjene, koristeći skalu za ocjenjivanje koja se daje u upitnicima.

IV faza - **Stvaranje konsenzusa**. Poslije individualnog ocjenjivanja, tim bi trebao da se sastane i uskladi rezultate po predmetima procjene i kreira zajedničku listu snaga i oblasti za poboljšanje.

V faza - **Kreiranje izvještaja i akcionog plana**. Nakon usklađivanja individualnih rezultata i dobijanja konsenzusa, rezultati samoprocjenjivanja trebaju biti prezentovani i svim zaposlenim, pažljivo analizirani da bi se došlo do oblasti u kojima je poboljšanje najpotrebnije, i akcije koje su potrebne za data poboljšanja.

U Republici Srpskoj je tokom 2012. godine provedena globalna analiza stanja kompletne javne uprave uz upotrebu CAF alata. Rezultati nisu prezentovani javno iz političkih razloga (rezultati nisu pokazali da je usluga skrojena po želji korisnika: da bude dostupna preko više komunikacionih kanala, da obezbjeđuje samousluživanje i da je jeftina i kvalitetna).

Ako se zna kakvo je stanje, ako postoji želja da se stanje promjeni, neophodno je provesti određene reforme. Koje su to reforme? Koje promjene provesti?

3 Reforma javne uprave

Moderna i efikasna javna uprava potrebna je prevashodno njenim građanima i privredi ali i veoma bitna podrška ekonomskom prosperitetu svake zemlje. Neophodno je stalno poboljšavati rad i uvoditi nove metode i tehnike u javnu upravu (državnu i lokalnu) kako bi se i ovi prostori uključili u zajednicu razvijenih i kako bi održali korak sa stalnim promjenama koje nas okružuju. Nove tehnike omogućavaju sve veću povezanost i

²²¹ European foundation for Quality Management – EFQM model

međusobnu saradnju kako na nivou lokalne uprave, tako i na nivou svih zemalja svijeta, pa smo u mogućnosti da uvedemo usvojene standarde u funkcionisanju javne uprave, da ih unapređujemo kako bi usluge uprave bile kvalitetnije, brže, jeftinije, potpunije i jednostavnije. Radeći ovako omogućiće se poboljšanje poljuljanog imidža javne uprave.

Reforma koju treba provesti predstavlja jedan od preduslova za integraciju Republike Srpske (BiH) u Evropsku uniju. Sposobnost usvajanja i provođenja osnovnih propisa EU smatra se jednim od uslova za članstvo BiH u EU. Evropski prostor javne uprave uključuje paket jedinstvenih standarda za djelovanje u okviru javne administracije kojima se određuje organizacija, djelatnost i funkcionisanje organa državne uprave (Kavran, 2004, str. 9-34).

Na sastanku Vijeća ministara Evropske unije u Madridu 1995. godine istaknuto je da pristupanje zemalja u zajednicu EU zahtjeva prilagođavanje njihovih administrativnih sistema, te da nije dovoljno da evropsko zakonodavstvo bude samo prenešeno na nacionalni nivo, već i da se efektivno primjenjuje u radu državne uprave i sudova.

Na Samitu Vijeća Evropske Unije u Solunu, juna 2003. godine predstavljena je Agenda za Zapadni Balkan (The Thessaloniki Agenda for the Western Balkan-Moving towards European integration). U njoj se traži obavezno poštivanje kriterija iz Kopenhagena i konkretne reformske mjere u cilju razvoja upravnih kapaciteta i jačanja saradnje između zemalja.

Šta bi trebalo uraditi na ovim prostorima? Koje reforme provesti da bi se ostvario cilj: članstvo u EU. Kako doći do kvalitetne, a jeftine usluge?

Ključni ciljevi reforme javne uprave u Republici Srpskoj trebali bi biti: optimalno korištenje mogućnosti novih tehnologija, implementacija sistema kvaliteta i poslovne inteligencije. Ako bi se ovi ciljevi na odgovarajući način implementirali dobili bi: kvalitetnije izvršavanje povjerenih poslova i efikasnije korištenje određenih mehanizama kontrole u javnoj upravi, samousluživanje i mogućnosti izbora usluga, prenošenje nadležnosti na niže upravne nivoe, službe i servise koji su u funkciji korisnika usluga (građana i poslovnih sistema), veći nivo kvaliteta pravne regulative, efikasnije korištenje mogućnosti zaposlenih itd.

Reforma uprave i imlementacija sistema kvaliteta, mora obuhvatiti oblast državne uprave, lokalne samouprave i javnih službi, kao i oblast zaštite prava svakog građanina u odnosu prema upravi.

Šta su problemi i koja ograničenja postoje? To su prije svega: globalna ekonomska kriza, loš materijalni položaj zaposlenih i loša motivacija za efikasniji i efektivniji rad, nedostatak kvalitetnog i kreativnog kadra, usitnjeni i nepovezani sistemi odgovornosti i kontrole, postojanje korupcije u nekim resorima, službama, sektorima, odjeljenjima, nepostojanje kompetentne naučne institucije koja bi pratila proces, bila podrška i obezbjeđivala logistiku u procesu reforme, legislativa se radi direktno bez odgovarajuće prethodne detaljne analize uticaja i posljedica, nepostojanje političke volje da se reforme provedu.

Da bi provela neophodne promjene Bosna i Hercegovina je 2007. godine donijele „Strategiju reforme javne uprave“ koja ima za cilj reformisati javnu upravu u cilju postizanja značajnog unaprijeđenja rada uprave BiH²²². Strategija bi trebala biti sveobuhvatan dokument koji predstavlja okvir za reformu javne uprave, fokusirana na unapređenje upravnih i administrativnih kapaciteta. Trebala bi prepoznavati kriterije i biti usklađena sa zahtjevima Evropske unije i zemalja sa razvijenom demokratijom i efikasnom uslugom.

Strategijom bi se naponi fokusirati na zajednički rad u cilju: stvaranja javne uprave koja bi bila efektivnija, efikasnija i odgovorna za ono što radi; koja bi služila građanima na bolji način za manje novca; koja bi radila na osnovu transparentnih i otvorenih procedura, uz istovremeno ispunjavanje svih uslova potrebnih za evropske integracije, i time postala istinski faktor koji bi omogućavao kontinuirani i održivi društveno-ekonomski razvoj²²³.

Predviđeno je da se „Strategija reforme javne uprave“ u BiH provodi u tri faze:

Do kraja 2007. godine: Kratkoročni ciljevi: inicirati, konsolidovati, te unaprijediti započete reforme ključnih horizontalnih sistema i struktura državnog upravljanja.

²²² Zajednička izjava Presjedavajućeg Vijeća ministara BiH (Adnan Terzić), premijera FBiH (Ahmet Hadžipašić) i RS (Milorad Dodik), 2006.

²²³ Strategija reforme javne uprave u BiH, strana 3.

Kraj 2007. do kraja 2010. godine: Srednjoročni ciljevi: uspostaviti osnovne horizontalne sistem, unapređenje sektorskih i vertikalnih funkcija: u cilju ispunjenja očekivanja građana u smislu efikasnosti i djelotvornosti institucija, te u cilju postizanja opšte i sektorske sposobnosti prilagođavanja na jedinstven način u cijeloj BiH.

Januar 2011. do kraja 2014. godine: Dugoročni ciljevi: Cilj je da BiH postigne nivo kvaliteta Evropskog upravnog prostora do kraja 2014. godine, te da se ispoštuju zajednički standardi država-članica EU.

Prema dokumentu *Strategija reforme javne uprave pružene su sljedeće obaveze*²²⁴: Da javna uprava postane ekonomična i dobro organizovana (Obaveza 1: Organizacija); Da se osigura ekonomična i transparentna potrošnja novca poreskih obveznika (Obaveza 2: Sredstva finansiranja); Da se osigura profesionalizam državne službe na način da zastupa građane kojima je na usluzi (Obaveza 3: Osoblje); Da javna uprava radi u skladu s najboljom praksom EU (Obaveza 4: Procedura); Da se osiguraju kvalitetne i građanima dostupne javne usluge (Obaveza 5: Javne službe).

Proces izgradnje moderne javne uprave obuhvata horizontalne promjene u javnoj upravi u oblasti sistema državnih službenika i upravljanja ljudskim resursima, reinženjering procesa, elektronsku upravu, bolje propise, strateško planiranje i koordinaciju politika, te javne finansije i borbu protiv korupcije.

Reforma sa aspekta procesa pridruživanja obuhvata izgradnju institucionalnih kapaciteta u različitim vertikalnim oblastima javne uprave - pravosuđa i unutrašnjih poslova, bezbjednosti hrane, poljoprivrede, uređivanja tržišta telekomunikacija, energetike...

2012. godini realizovan je i projekat "Unapređenje pravila i procedura za izradu zakona, drugih propisa i opštih akata u BiH", a zahvaljujući njegovoj implementaciji po prvi put u BiH imamo harmonizirana pravila za izradu zakona na sva četiri nivoa vlasti (državnom, entitetskom, kantonalnom, opštinskom/gradskom). Set dokumenata razvijen je i u okviru projekta "Izrada okvira interoperabilnosti i standarda za razmjenu podataka".

Republika Srpska je opredjeljena (ali samo po izjavama političara) da postane dio sistema Evropske unije i njenih vrijednosti, da svoje propise učini djelotvornim i funkcionalnim u okviru evropskog administrativnog prostora. Dobar dio političara tvrdi da je opredjeljen za Evropske integracije ali u svom radu ništa ne preduzima da se to i ostvari. Sada je sredina 2013. godine. Gdje smo i šta smo uradili? Da li smo išta unaprijedili? Oni koji dobro poznaju dešavanja na ovim prostorima znaju da se nismo dalje pomakli od početka prve faze Strategije reforme javne uprave u BiH.

4 Stanje u okruženju

Otvorenost i pristupačnost državne uprave i podizanja nivoa kvaliteta upravnih usluga, osnovni su ciljevi „**Strategije reforme državne uprave u Republici Hrvatskoj**“²²⁵. Insistira se na otvorenosti uprave prema građanima, na poboljšanju informisanosti, kao i na uspostavljanju partnerskog odnosa između davaoca i korisnika usluga. Osnovni ciljevi reforme državne uprave u Strategiji Republike Hrvatske su: povećanje efikasnosti i ekonomičnosti, podizanje nivoa kvaliteta, otvorenost i pristupačnost, jačanje standarda vladavine prava, jačanje socijalne osjetljivosti, podizanje etičkog nivoa, veća primjena informaciono-komunikacionih tehnologija, uključivanje hrvatske državne uprave u evropski upravni prostor.

Da bi se ostvarili navedeni ciljevi Strategijom reforme državne uprave u Republici Hrvatskoj definisano je pet glavnih područja i to:

- **Strukturno prilagođavanje sistema državne uprave.** Neophodno je poboljšanje efikasnosti i ušteda, poboljšanje kordinacije i usklađenosti u radu organa državne uprave, otvorenost uprave prema građanima i učešće građana u civilnom društvu.
- **Jačanje kvaliteta programa, zakona i drugih propisa.** To se prije svega odnosi na mjere u pogledu strateškog planiranja, oblikovanja programa (idejnih rješenja, strategija, političkih preporuka), procjene efekata novih propisa, te provođenje pravne regulative.

²²⁴ Strategija reforme javne uprave u BiH, strana 16.

²²⁵ Središnji državni ured za upravu, Zagreb, ožujak, 2008.

- **Sistem državnih službenika.** „Treba osigurati modernu državnu službu. Naglasak je na depolitizaciji i profesionalizaciji, sistemu razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, borbi protiv korupcije i jačanju etike držanih službenika.
- **Obrazovanje i usavršavanje državnih službenika.** Permanentno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenih u javnoj upravi, sticanje novih znanja, novih vještina i sposobnosti, prihvatanje novih uvjerenja i novog sistema vrijednosti.
- **Pojednostavljivanje i modernizacija upravnog postupanja: e-Uprava.** Pojednostavljivanje upravnih postupaka i lakše ostvarivanje prava stranaka, te jačanje uloge novih tehnologija u usluživanju i razvoju.

Crna Gora je 2011. usvojila „Strategiju reforme javne uprave”²²⁶, a njeni osnovni ciljevi su: javna uprava koja je efikasna, efektivna, profesionalna, lako dostupna, servisno orjentisana, koja je u funkciji građana, društvenih i privrednih sistema.

Na osnovu ovih ciljeva u „Strategiji reforme javne uprave Crne Gore“ definisani su i posebni ciljevi: jačanje vladavine prava i odgovornosti javne uprave, institucionalna stabilnost, funkcionalnost i fleksibilnost sistema javne uprave, unapređenje poslovnog ambijenta, podizanje kvaliteta javnih usluga i smanjenje administrativnih opterećenja, povećanje transparentnosti i etičkog nivoa i daljnje uključivanje u evropski administrativni prostor.

Oblasti reforme sistema javne uprave u Crnoj Gori su: državna uprava, lokalna samouprava i javne službe i druge organizacije koje vrše javna ovlaštenja.

Reforma u sistemu državne uprave podrazumijeva: strukturno prilagođavanje sistema državne uprave standardima EU, stabilizacija javnih finasija, unapređenje službeničkog sistema, obezbjeđenja većeg kvaliteta propisa i strateških dokumenata, unapređenje upravnog postupanja te unapređenje sistema e-Uprave.

Ako se izvrši analiza ovih strategija ili strategija iz bližeg okruženja može se vidjeti da se implementacija sistema kvaliteta preporučuje u direktnom ili indirektnom obliku. Implementacija poslovne inteligencije se ne pominje ni u naznakama ni u jednoj strategiji reforme javne uprave. Zašto je nema? Da li zbog principa na kojim počiva ili prevelike bojaznosti od transparentnosti koja ju zahtijeva.

5 Kvalitet u javnoj upravi

Sistem kvaliteta se može definisati kao skup međusobno povezanih ili međusobno djelujućih elemenata kojim se, koristeći različite resurse, postižu ciljevi vezani za kvalitet (Filipović, 2010). Upravljanje sistemom kvaliteta je pristup upravljanju koji ima za cilj stalno unapređenje usluge po želji njenog korisnika. Javna uprava bi trebala težiti stalnom poboljšanju svojih usluga, kao i poboljšanju javne uprave kao organizacionog sistema. Stalno se moraju postavljati novi ciljevi i stalno se mora raditi tako da se ti ciljevi što prije dostignu. Tako bi se poboljšala efikasnost i efektivnost, a samim time i kvalitet rada javne uprave.

Kvalitet je veoma složeni koncept, koji je dosta razvijeniji u poslovnim sistemima nego u javnoj upravi. Teško ga je odrediti i procijeniti posebno u uslugama koje nudi javna uprava svojim korisnicima, ali postaje sve važniji i važniji. Usluge, vještine, kvalitet i kapaciteti - ključni su izazovi u izgradnji moderne javne uprave u Evropi.

Peta međunarodna konferencija o kvaliteti javne uprave u Evropskoj uniji održana je u Parizu od 20. do 22. oktobra 2008. godine pod motom „Građanin u srcu javnog kvaliteta“. U središte pažnje postavljeni su korisnici usluga (građani). Građani su ne samo najvažniji korisnici javnih usluga, već su i sagovornici vlade, te aktivni učesnici u oblikovanju kvalitete javnih usluga. Evropski građani nisu više samo pasivni korisnici javnih usluga, već sve više njeni učesnici. Stvara se novi odnos u kome građani dobijaju aktivnu ulogu i svojim učešćem utiču na unapređenje kvaliteta usluga javne uprave.

Na konferenciji u Parizu je naglašeno da nije moguće na zadovoljavajući način unaprijediti kvalitet javnih usluga bez učešća i sudjelovanja građana. Očekivanja građana treba čuti i predviđati ih da bi se na njih

²²⁶ Vlada Crne Gore, Strategija reforme javne uprave, Podgorica, mart, 2011.

moglo na odgovarajući način odgovoriti. Svaki korisnik usluge mora imati mogućnost da ocjenjuje javne usluge koje prima i da te ocjene budu javne. Učešće građana jedno je od značajnih načela evropskog upravljanja javnim poslovima i to je nešto čemu bi trebalo težiti.

Javna uprava da bi implementirala sistem kvaliteta, mora imati jasno definisanu viziju i cilj. Vizija bi trebala sadržavati izjave u kojima se odražavaju interesi: Korisnika usluga (njihovo zadovoljstvo, oduševljenje, pozitivni doživljaj), zaposlenih (motivisani, lojalni, zadovoljni), entiteta – vlasnika procesa i rezultata, društva (jeftiniji rad javne uprave).

Cilj je jeftinija i kvalitetnija usluga, a treba biti: sadržajno jasno i tačno definisan, razumljiv i neproturječan, vremenski ograničen, utvrđen i usvojen u pisanom obliku, transparentan, realan, dostižan, a izazovan i mjerljiv.

Na čemu se mora zasnivati vizija kvaliteta. To su prije svega interne analize, analize iskustava drugih, naučna istraživanja, potreba korisnika i slično.

Kvalitet sada nije samo mjera upotrebne vrijednosti proizvoda i usluge ili stepen poštivanja dokumentovanih zahtijeva za proizvode i usluge. Kvalit je nešto mnogo više: on se ogleda u ponašanju i međusobnom odnosu ljudi, u kulturi poslovnog ili uslužnog sistema, u očuvanju prirode i okoline, u načinu raspolaganja resursima, u zbrinjavanju otpada i reciklaži, u načinu života i brizi o budućnosti i novim naraštajima... Principi kvaliteta ne mogu se ostvarivati u samo jednom, izdvojenom dijelu nekog društva. Poslovni sistemi na nekom tržištu mogu biti efikasni i zadovoljiti svoje kupce ako državni servisi o kojima direktno zavise (ministarstva, komore, inspektorati, carina, prevoznici itd.) takođe deluju po principu kvaliteta.

Javna uprava mora da pruža usluge koje: korisnike/kupce stavlja na prvo mesto, obezbjeđuje dostupnost i omogućava veći izbor usluga, efikasno koriste nove tehnologije, efikasno koriste resurse, stalno se inoviraju i poboljšavaju.

Implementacija kvaliteta i poslovne inteligencije sigurno nisu apsolutna rješenje za sve poslovne probleme, ali inostrana iskustva pokazuju da je uvođenje i primjena glavnih principa kvaliteta i poslovne inteligencije, posebno u poslovnim sistemima, vrlo dobro sredstvo u povećanju efikasnosti rada i smanjenju potkupljivosti na svim nivoima. Zašto ta dobra iskustva ne implementirati i u javnoj upravi?

Sistem upravljanja kvalitetom je veoma važno sredstvo, posebno zemljama koje se razvijaju i koje su u tranziciji. One treba da pokažu svojim građanima, poslovnim sistemima i zemljama svijete, da su spremne i sposobne davati kvalitetnu, a jeftinu uslugu i da u radu koriste određene standarde i najbolje svjetske prakse.

Sistem upravljanja kvalitetom javnoj upravi je potreban zbog: povjerenja, razumijevanja i zadovoljavanja građana i drugih korisnika usluga, povećanja produktivnosti i poboljšanja performansi, bolji focus na efikasnije usluživanje, razumijevanje procesa i očekivanje građana, postizanje rezultata i održavanje kvaliteta usluge, povećanje zadovoljstva korisnika usluga i poboljšanje procesa baziranih na objektivnim mjerilima, a mora biti projektovan tako da poboljšava performance svih učesnika u usluživanju.

Rukovodni kadrovi u javnoj upravi treba da obezbjede da svaki zaposleni zna šta se od njega očekuje (odgovornost), šta mu je dozvoljeno (ovlaštenja) i u kakvom su odnosu ta odgovornost i ovlaštenja. Oni bi trebalo da organizaciono uspostave procese koji će ohrabriti ljude da komuniciraju i rade na uspostavljanju standarda, da uvode sistem kvaliteta i poslovne inteligencije. Kvalitet rada javne uprave dosta zavisi od ponašanja i rada njenog rukovodnog kadra. Da li je situacija u Republici Srpskoj (BiH) takva?

U Bosni i Hercegovini inicijativu za reformu i uvođenje sistema kvaliteta najčešće u obliku uslova daju inostrani partneri zahtijevajući usklađenje sa njihovim standardima koji se zasnivaju na nekom od principa kvaliteta (ISO 9000, 14000, TQM, Deming, Juran itd.). Pripreme za ulazak u Evropsku zajednicu uključuju prihvatanje načina rada uobičajenog u zemljama Evropske unije, a to podrazumjeva rad prema konceptu kvaliteta tih zemalja.

Pored standardizacije i uvođenja kvaliteta, upravljanje promjenama, inovativnost, operativna i uslužna izvrsnost, mjerenje, iskorištavanje intelektualnog kapitala, permanentno učenje, sve su to sistemi, procesi i modeli koji kroz primjenu sigurno mogu ponuditi odgovor na pitanje: Kako do jeftinijeg rada i boljeg usluživanja u javnoj upravi?

Svrha uvođenja sistema kvaliteta i poslovne inteligencije u javnu upravu je poboljšanje javnih usluga, te zadovoljstvo korisnika. Javna uprava uvijek treba imati u vidu na osnovu kojih pokazatelja je građani i korisnici usluga vrednuju. Kvalitetna javna uprava podrazumijeva ostvarivanje najpoželjnijih rezultata na najbolji mogući način (Davinić, 2010).

Kvalitet u javnoj upravi podrazumijeva kvalitet u državnoj (entitetskoj) upravi, kvalitet u jedinicama lokalne samouprave i kvalitet u javnim službama. O njemu se puno počelo pričati i pisati još davnih 1980-ih godina, a cilj je tada bio: bolja slika građana o javnoj upravi, transparentnost sistema upravljanja, fokus na ključne procese, definisanje načina prikupljanja informacija, bolja kontrola javnih nabavki, izvođenje nezavisne unutrašnje kontrole, bolja saradnja i komunikacija. Prošlo je od tada preko trideset godina. Šta je od toga implementirano na ovim prostorima? Gotovo pa ništa.

Kvalitet zavisi od različitih viđenja onih koji koriste usluge i onih koji ih daju (Đulabić, 2006, str. 7-48). Na jednoj strani je percepcija onih koji daju određenu uslugu, a na drugoj strani je percepcija onih koji tu uslugu koriste.

Usluge koje pruža javna uprava svojim korisnicima ne mogu se pripisati jednom određenom individualnom naporu. Implementacija sistema kvaliteta i poslovne inteligencije može se posmatrati kao sredstvo koje će obezbjediti da se poboljša slika o javnoj upravi među korisnicima i građanima, te da se riješe interni problem.

W. E. Deming²²⁷ smatra da je transformacija kakvu zahtjeva kvalitet, posao vrhovnog rukovodstva koji se ne može delegirati. Mora se imati u vidu da kvalitet nije sredstvo ili program za brzo popravljivanje nastalih problema, već je duboka transformacija. Rukovodni kadrovi moraju prepoznati potrebu za promjenom, strateškim planiranjem i razvojem dugoročnog, integralnog pristupa kvalitetu unutar cijelog poslovnog sistema.

Interesantno bi bilo posmatrati Demingov PDCA ciklus poboljšanja (Plan, Do, Check, Act) i prilagoditi ga analizi životnog ciklusa poslovnih procesa u javnoj upravi. Bilo bi interesantno proširiti ga na osam faza i to: **prepoznati** (usaglasiti motive za unapređenje usluživanja), **modelirati** (utvrditi aktivnosti, uslužna pravila, način izvođenja), **poboljšati** (uvesti nove ITC procese i prikazati novo rješenje modelom budućih procesa), **pokrenuti** (razviti nove Web orjentisane aplikacije i pustiti ih u funkciju), **izvoditi** (uvesti aplikacije, obučiti korisnika, usluge davati na nov način), **nadgledati** (pratiti aktivnosti, mjeriti efikasnost), **analizirati** (porediti stvarno ostvarene efekte sa onim iz pilot implementacija), **optimizirati** (ponovo raspodjeliti resurse da bi se ostvario maksimalan efekat usluživanja) i tako u krug. Možemo li u svaku fazu PDCA ciklusa smjestiti jednu, dvije ili tri faze analize životnog ciklusa? Novi model bi za građane i druge korisnike usluga trebao obezbjediti bolju i jeftiniju uslugu, a za javnu upravu poboljšanje performansi.

Treba imati u vidu da svaki dio javne uprave ima specifičnu misiju i kulturu, te da se mora odabrati sistem koji će najbolje zadovoljiti te posebne zahteve. Ne treba ulaziti u projekt reforme i unapređenja uslužnih procesa ako nema ekonomske opravdanosti i ako se ona ne može izračunati i dokazati. Uspješna iskustva govore o nekoliko mogućih načina implementacije kvaliteta u neku organizaciju, pa tako i u javnu upravu. To su:

- sistem kvaliteta prema vodećim principima Deminga, Jurana, Feigenbauma, ...
- sistem kvaliteta prema zahtjevima TQM-a (upravljanja potpunom kvalitetom).
- sistem kvaliteta prema zahtjevima standarda ISO 9000.

Implementacija sistema kvaliteta prema principima gurua kvaliteta Deminga, Jurana i ostalih daje odlične rezultate. Potrebno je odabrati pravi put, onaj koji odgovara datom organu uprave, njegovoj kulturi i viziji, te ga primjeniti. Kvaliteta u javnoj upravi nije samo mjera upotrebne vrijednosti usluge ili stepen poštivanja dokumentiranih zahtjeva za usluge. Kvaliteta je nešto mnogo više: ogleda se u ponašanju i međusobnom odnosu davaoca i korisnika usluga, u kulturi javne uprave, u načinu raspolaganja resursima, u zbrinjavanju otpada, u načinu života i brizi o budućnosti i novim naraštajima itd.

²²⁷ Edward William Deming (1900. – 1993.) je američki naučnik koji je udario osnove modernoj teoriji kvalitete i značajno pomogao razvoju prakse kvalitete u čitavom svijetu, prvenstveno u Japanu.

Da li bi se filozofija kvalitete koju je dao *Armand Feigenbaum* u svom 40. izdanju knjige »Total Quality Control« iz 1990. godine u obliku 10 načela, mogla implementirati i u sistem javne uprave u Republici Srpskoj. *Feigenbaum*-ova načela (zapovijesti) su:

- Kvaliteta je sveobuhvatni proces u organizaciji. Kvaliteta nije jedna funkcija, sektor, kratkoročni program ili projekt. To su način mišljenja i praksa implementirani u sve procese, a zahtijevaju stalnu podršku, analizu i poboljšavanje.
- Kvaliteta je ono što kupac (*korisnik usluge*) kaže da jeste. Kvaliteta nije ono što o njemu misle zaposleni. Mora se dobro poznavati potreba, želja i zahtjevi korisnika.
- Kvaliteta i troškovi kvalitete su zbir, a ne razlika. Kvaliteta i troškovi kvalitete su partneri, a ne protivnici.
- Kvaliteta zahtijeva individualnu i kolektivnu potpunu predanost. Samo potpuno predan i pošten rad znače nešto.
- Kvaliteta je način mišljenja. Filozofija kvalitete nije ničija privilegija niti nešto nasljeđeno.
- Kvaliteta i inovacije međusobno zavise. Osvajanje visokih ciljeva kvalitete podrazumijeva sve samo ne rutinski rad. Nove ideje i kvaliteta idu zajedno, ruku pod ruku.
- Kvaliteta je etika. Pružanje korisniku usluge najboljeg što se može.
- Kvaliteta zahtijeva stalno poboljšanje. Stalno poboljšanje mora biti unutrašnja potreba javne uprave.
- Kvaliteta je financijski najefikasniji i najjeftiniji put ka produktivnosti. Pravilno planiranje, izbjegavanje grešaka, optimalizacija procesa, timski rad i dobra motivacija su pretpostavka vrhunske kvalitete i time vrhunske produktivnosti.
- Kvaliteta je implementarni sistem koji obuhvata sve subjekte – *davaoce i korisnike usluga*. Samo u skladnom i korektnom partnerskom lancu mogu se ostvariti ciljevi kvalitete.

Juran je tipična pristalica revolucije, skoka i prodora i tome se sve podređuje (sveobuhvatne i brze promjene). *Deming* i *Feigenbaum* su tipični evolucionisti i forsiraju *Conitinous improvement*. Kada je riječ o kvaliteti kod *Deminga* se radi o stepenu usaglašenosti i pouzdanosti, *Juran* tu vidi prilagođenost svrsi i korišćenju a *Feigenbaum* ističe mješavinu karakteristika proizvoda ili usluge. Mora se, ipak, imati u vidu da je kvaliteta proizvoda ili usluge u upotrebnoj vrijednosti i zavisi o vremenu, prostoru, razvijenosti i brzini promjena ne samo nekog tržišta (usluga) nego i datog društva u cjelini.

Uspješan pristup implementaciji kvaliteta imaju i TQM i standard ISO 9000. Jedan od pristupa se bira na osnovu stvarnih potreba i zahtjeva. Upravljanje potpunim kvalitetom ili TQM počinje od rukovodnih kadrova najvišeg nivoa sa dugoročnom vizijom cilja kome javna uprava teži i odlukom da se ta vizija ostvari.

Primjena osnovnih principa TQM u javnoj upravi ima veliki broj zagovornika. To je iz razloga što je zahtjeve kvaliteta vrlo jednostavno primjeniti upotrebom raznih alata. On pomaže u eliminaciji prevelike birokratije, stvara saradnju između pojedinih sektora, službi, odjelenja i daje dosta brze rezultate. Implementacija TQM će uspjeti samo ako postoje sljedeći uslovi: podrška rukovodnog kadra svih nivoa, jasne vizija i dobre smjernice tima za kvalitet, timski rad i permanentna obuka na svim nivoima, motivacija i podrška svih zaposlenih, donošenje odluka na osnovu podataka i informacija.

Ideja TQM prihvaćena je u radu javnog sektora u SAD i Velikoj Britaniji još 80-tih godina prošlog vijeka. Refoma javne uprave (*National Performace Review*) koja je provedena u SAD pod pokroviteljstvom njihove vlade i vodstvom podpredsjednika Al Gora (Kettl, 1995) velikim dijelom je bila inspirisana TQM-om. Sistem kvaliteta prema standardu ISO 9000 je početak puta prema kvalitetu, a ne krajnji cilj. ISO je mreža nacionalnih institucija za standardizaciju. Više od 750 000 organizacija i institucija u više od 160 zemalja širom svijeta²²⁸ primjenjuju ISO 9000 standard za upravljanje kvalitetom u procesima realizacije proizvoda i usluga. U našim uslovima to je odlična početna stepenica prema kvalitetu. Principi ISO 9000 standarda traže od javne uprave da jasno definiše šta radi, opiše taj rad u priručniku kvaliteta, osigura da radi upravo ono što kaže, osigura da njeno djelovanje bude efikasno i da se stalno poboljšava. Stalna poboljšanja se mogu shvatiti kao aktivnost koja se ponavlja (korak po korak). U slučaju da su identifikovane šanse za

²²⁸ <http://www.consultor-ri.hr/iso-9000.html>, 25. 12. 2012.

poboljšanje i kada se one pokažu opravdanim, javna uprava mora da odluči na koji način će, u zavisnosti od resursa, da ih pretoči u dobar rezultat. Upravljanje kavalitetom predstavlja skup principa, alata i procesa za efikasnije rukovođenje i poboljšanje javnih usluga.

Treba znati da je u javnoj upravi najteže pokrenuti promjene, početi proces stalnog kretanja prema poboljšanju, početi koristiti efikasnije metode rada. Ne prihvatanje promjena i želja za statusom *quo* su svojstvene svakoj administraciji. Javna uprava mora bolje upravljati dokumentacijom i zapisima, ponašati se odgovornije, stalno ocjenjivati svoj rad (npr. pomoću CAF alata) i provoditi korektivne aktivnosti da bi se on neprestalno poboljšavao.

Da li će sistem kvaliteta javna uprava graditi prema načelima jednog od eksperata kvaliteta: Deminga, Jurana, Feigenbaum i drugih, ili prema TQM-u, ili standardima ISO 9000, to je stvar izbora. Različite izbore imale su različite zemlje, a ipak se svaki od njih pokazao izuzetno efikasnim.

Šta na ovim prostorima može biti efikasno? Koja načela primjeniti? U svakom slučaju ono koje može obezbjediti korisnost, zadovoljstvo korisnika i davaoca usluga i bolju efikasnost e-m-Usluživanja. Izbor određenog pristupa (primjerene metodologije) podrazumijeva jasnu raspodjelu svih zadataka i odgovornosti.

Ako se posmatraju ciljevi reforme javne uprave, ciljevi implementacije kvaliteta i poslovne inteligencije, može se vidjeti da se oni odnose na promjenu načina rada javne uprave, od kontrolne ka servisnoj i uslužnoj, na promjeni njenog stava prema korisnicima usluge i građanima, na promjeni od prisile i prinude do saradnje i dovođenja korisnika usluge u fokus.

Implementacija sistema kvaliteta u javnu upravu, te usklađivanje legislative sa propisima Evropske unije, obezbjediće efikasnije provođenje reforme javne uprave. To će pored ostalog obezbjediti osposobljavanje rukovodnog kadra i svih zaposlenih za efikasniji rad i davanje kvalitetnijih usluga korisnicima. Treba imati dobar pravni okvir, dobru procjenu efekata njegove primjene, obezbjeđenu depolitizaciju i profesionalizaciju javne uprave i imati jasna pravila igre.

Da bi javna uprava napravila iskorak potrebno je osigurati: efikasan i efektivan protok informacija, dostupnost odgovarajućeg znanja, bolju komunikaciju sa ključnim partnerima, a stalno imati u vidu korisnika koji je u fokusu.

6 Literatura

- Davinić, M. 2010. Pojam dobre uprave. *Pravni život*, časopis za pravnu teoriju i praksu broj 10/2010.
- Đulabić, V. 2006. Povelje javnih službi: Pokušaj podizanja kvalitete javne uprave i jačanje usluge građanima. *Zbornik Pravnog fakulteta Zagreb*, 56 (1) 7- 48, 2006.
- Evropski principi javne uprave. 1998. *OECD*. Pariz.
- Kavran, D. i Vukašinović, Z. 2004. *Evropski upravni prostor i reforma javne uprave*. Vol. IX, no. 2-3, 9-34, Beograd.
- Kettl, D, F., Dilulio John, J. 1995. *Inside the Reinvention Machine: Appraising Government Reform*. Washington: Brookings Institutions.
- Priprema javnih uprava za Evropski administrativni prostor. 1998. *OECD*. Pariz.
- Radivojević, M. 2012. *Od elektronskog poslovanja do poslovne inteligencije u javnoj upravi*. Banja Luka: JU Službeni glasnik Republike Srpske.
- Strategija reforme javne uprave u BiH, 2006.
- Vlada Crne Gore. 2011. *Strategija reforme javne uprave*. Podgorica, mart, 2011.
- Zakon o republičkoj upravi. Sl. Glasnik Republike Srpske. broj: 118/08.