

**ČASOPIS ZA POSLOVNU EKONOMIJU, BIZNIS I MENADŽMENIT I
KOMUNIKOLOGIJU**

God. III, broj 3 (2009)

Izdavač:

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka
Despota Stefana Lazarevića bb, 78 000 Banja Luka, BiH

Tel.: 051/378-290; 378-300
e-mail: info@fakultetpim.com
www.univerzitetpim.com

Izdavački savjet:

Ljubiša Mladenović prof., prof. dr Žarko Pavić, akademik prof. dr Boris Tihi, doc. dr Ilija Džombić, mr Marijana Mladenović, prof. dr Davor Savin, prof. dr Dragoljub Stojanov, prof. dr Radovan Vukadinović, prof. dr Kostadin Pušara, prof. dr Jasmin Komić, prof. dr Jožko Peterlin, mr Fuad Turalić, mr Miloš Šolaja

Redakcija:

prof. dr Žarko Pavić, doc. dr Ilija Džombić, mr Marijana Mladenović, prof. dr Besim Špahić, prof. dr David Dašić, prof. dr Lidija Čehulić-Vukadinović, prof. dr Najil Kurtić, prof. dr Zorica Tomić, doc. dr Željko Kovačević, mr Biljana Rađenović, mr Miloš Šolaja

Glavni i odgovorni urednik:
prof. dr Žarko Pavić

Urednik:
doc. dr Ilija Džombić

Lektor:
Smiljana Antonić

Lektor za engleski jezik:
Lidija Dangubić

Dizajn korica:
Jelena Mladenović

Štampa:
Grafid, Banja Luka

Za štampariju:
Branislav Ivanković

Tiraž: 300

Godišnje izlaze dva broja naučnog časopisa

Banja Luka, 2009.

ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

Godina III, broj 3

Banja Luka, juni 2009.

SADRŽAJ

EKONOMSKA DIPLOMATIJA KAO FAKTOR PRIVREDNOG RAZVOJA <i>doc. dr Ilij J. Džombić</i>	7
KOLIKO SU SLOVENSKE NEFINANSIJSKE KOMPANIJE IZLOŽENE VALUTNOM RIZIKU: REZULTATI ISTRAŽIVANJA <i>mr. sci Marijana Mladenović</i>	28
ŽENSKO PREDUZETNIŠTVO <i>prof. dr Branimir P. Inić</i>	43
EKONOMSKI POGLED NA ZLATO <i>prof. dr Davor Savin</i>	57
ZNAČAJ STRATEGIJSKOG RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA <i>doc. dr Mile Vasić</i>	70
KAKO RIJEŠITI PROBLEM UPRAVLJANJA LOKALnim RESURSIMA? OSVRT NA MOGUĆNOST UVODENJA NOVOG MODELA UPRAVLJANJA LOKALnim RESURSIMA U BOSNI I HERCEGOVINI <i>mr. sci Aleksandra Šimić</i>	96
DIPLOMATSKO LOBIRANJE <i>prof. dr David Dašić</i>	119
NOVA KOMUNIKACIJSKA SITUACIJA SAVREMENIH DRUŠTVENIH STRUKTURA I MOGUĆNOSTI RESTAURACIJE IMIDŽA <i>prof. dr Najil Kurtić</i>	128

UDK 330.101.541(100)

EKONOMSKA DIPLOMATIJA KAO FAKTOR PRIVREDNOG RAZVOJA

doc. dr Ilija J. Džombić*

Sažetak

Međunarodna ekonomска saradnja je ili arhitekta mira ili graditelj sukoba. Prisustvo ekonomskog faktora u izgradnji međunarodnih odnosa je neizbjegljivo. Razvojem globalnog tržišta i internacionalizacije poslovnih aktivnosti stvara se međuzavisnost učesnika globalnih privrednih tokova. U takvoj konstelaciji odnosa, nastaje i ubrzano se razvija i ekonomski diplomatija. Shvatanje suštine i značaja ekonomski diplomatije možemo uočiti na osnovu privredne razvijenosti države. Što je država privredno razvijenija, značajnija je uloga ekonomski diplomatije u njoj, i obrnuto. Najrazvijenije države, koje svoju moć zasnivaju na ekonomskoj superiornosti i vojnoj nadmoći, svoje spoljnopoličke prioritete sve više vezuju za ekonomsku sferu, nastojeći da svoje interese realizuju snažnim ekonomsko-diplomatskim angažmanom. Diplomska djelatnost je stavljena u službu zaštite nacionalnih ekonomskih interesa, ostvarenja ekonomskih rezultata i jačanja ekonomski snage države posredstvom njenih privrednih subjekata.

Ključne riječi: Međunarodni odnosi, međunarodni ekonomski odnosi, diplomacija, trgovacka diplomacija, ekonomski diplomatija, internacionalizacija poslovnih aktivnosti.

1. Istoriski razvoj diplomacije

Prve tragove¹ o diplomatskom znanju i njegovoj primjeni možemo pronaći u aktivnostima spoljne politike Starog istoka. Kraljevi i carevi, uspostavljali su dogovore da zajednički nastupaju u ratu protiv trećih vladara i njihovih država². Poslije uspješnog ratnog pohoda, dijelili su robove i ratni plijen.

*Doc.dr Ilija J.Džombić, prorektor za nastavu na Univerzitetu za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, Despota Stefana Lazarevića bb, e-mail: iliya.dzombie@fakultetpm.com

¹ Opširnije vidjeti: Geoff R.Berridge, "Diplomacija", Fakultet političkih znanosti u Zagrebu, Zagreb 2004.str. 1-23.

² Mojsije, 1500.god.p.n.e, prije nego što je uputio svojih 12 špijuna u druge zemlje reko je: "Razgledajte zemlju kakva je, kakav je narod koji je naseljava: da li je slab ili jak, koliko ih

Prve tragove primjene vjestina održavanja mirnog ili ratnog stanja možemo pronaći u zakonima Manua, koji su i danas aktuelni. Prema tim zakonima, mir ili rat zavisio je od vladarevih poslanika, tadašnjih diplomata. Diplomatski odnosi između Helenskih država smatraju se najrazvijenijim diplomatskim odnosima između država stare ere. Plod Helenske diplomatije je Opšti Kongres grčkih država iz 448. god. p.n.e. na kome se raspravljalo o bitnim pitanjima od zajedničkog interesa svih grčkih država.

Uporedo sa razvojem diplomatije grčkih država razvijala se i diplomatija Starog Rima. Organizacija vlasti i uloga Senata bila je dominantna u politici i diplomatiji Starog Rima. Senat je, kao svoje predstavnike, upućivao legacije i legate u inostranstvo. Oni su Senatu podnosili izveštaj o obavljenom poslu sa detaljnim objašnjenjem kako su bili primljeni, u vezi sa kojim pitanjima su postigli sporazum i gdje su naišli na nerazumijevanje.

Osnovna karakteristika diplomatije Srednjeg vijeka je njena jedinstvenost. Diplomatski poslovi vezani su za suverene vladare (careve i kraljeve). U diplomatsku službu birani su ljudi koji su bili poznati kao dobri vojnici, govornici, vojvode i plemići. Oni su se pripremali za vođenje diplomatskih poslova, jer od uspješnosti obavljenog posla u diplomatskoj misiji zavisila je sudbina njihovih naroda. Stalna diplomatska predstavnštva otvarana su kod savezničkih država i kod država gdje je trgovinski³ i politički interes to zahtijevao.

Novi vijek je prihvatio trend ubrzanog razvoja diplomatije, smatrajući diplomatsku djelatnost funkcijom razvoja međunarodnih odnosa i međunarodne saradnje. U ovom periodu, definisane su diplomatske institucije, uspostavljena pravila diplomatskog opštenja i usvojeni Pravilnici i Konvencije o diplomatskim odnosima. Uporedo, diplomatska djelatnost je razvijala svoju metodologiju, kadrove, sredstva i metode.

Česti ratovi, lokalni i svjetski, od kojih su neki trajali i po nekoliko decenija, doveli su do povezivanja naroda, do sklapanja političkih i vojnih saveza i paktova. To je uslovilo podjelu svijeta i teritorijalnog oblikovanja evropskih država, stvarajući diplomatije tih država.

Međunarodne konferencije i kongresi koji su se održavali u Evropi u XVIII., XIX i XX veku, na kojima se raspravljalo o opštoj diplomatiji, doveli su do stvaranja nove diplomatije, diplomatije parlamentarnog tipa, jer su u međunarodnom parlamentu bile zastupljene gotovo sve države savremenog svijeta.

Stvaranje Društva Naroda između dva svjetska rata i Organizacije Ujedinjenih Naroda poslije II svjetskog rata, stvaranje NATO-a, Varšavskog Ugovora i drugih oblika političkog udruživanja, doveo je do konstantne i region-

ima, jesu li dobri ili zli, kakvi su im gradovi u kojima žive, da li su utvrđeni, vredi li njihova zemlja, proučite i donesite plodove".

³ I u to vrijeme trgovački interesi su bili ispred političkih interesa, što nam daje pravo da govorimo da je i tada "zastava pratila interes (profit)".

alne diplomatske povezanosti država i naroda. Takvi oblici diplomatskog pozivanja imali su za osnovni cilj razmatranje fenomena rata, njegovo isključenje iz međunarodnih odnosa i zasnivanje međunarodnih odnosa na saradnji u okvirima uzajamnog poštovanja i miroljubive i aktivne koegzistencije, doprinoseći polarizaciji mira kao osnovne vitalne svjetske vrijednosti.

U ovakvoj konstelaciji odnosa čija je osnovna karakteristika stalna fluidnost, došlo je do stvaranja stalne i povremene diplomatičke koja je poznata i kao ad hoc diplomacija. Ona je sistematizovala diplomaciju u današnjem svijetu na opštu, ekonomsku i vojnu diplomaciju, diplomaciju na vrhu, parlamentarnu diplomaciju, preventivnu dipolamiju, šati diplomaciju, sportsku diplomaciju, zdravstvenu diplomaciju, energetsku diplomaciju, vjersku diplomaciju i mnoge druge oblike diplomacije.

2. Pojam diplomacije

"Diplomatija je:
činiti i reći najneprijatnije stvari na najljepši način".
Freeman Jr.

Diplomatija predstavlja pojam sa višestrukim značenjem. Sama riječ "diplomatija" potiče od grčke riječi *diploma* (*διπλωμα*). Pored svog uobičajenog značenja (kao što je na primjer: fakultetska diploma), ona predstavlja i svečano pismo, povetru ili ispravu koja je rezultat pregovora između dvije države koju jedna strana predaje drugoj u znak uspješno obavljenog posla. Učesnici pregovora nazivaju se diplomatama, a umijeće i znanje pregovaranja diplomatom.

Diplomatija je prije svega, oznaka za spoljnopoličko predstavljanje države u ophođenju sa drugim subjektima međunarodnog prava i međunarodnih odnosa. U brojnim djelima, enciklopedijama i priručnicima, koji se bave proučavanjem diplomatije, mogu se pronaći brojne definicije pojma diplomacije. Za takvo definisanje sa pravom se može konstatovati da je mnogo opširno i često podložno zamjeni različitih međunarodnih aktivnosti.

Veliki broj autora smatra da je diplomacija umjetnost pregovaranja i uspostavljanja međunarodnih odnosa. Na drugoj strani, postoji jednoglasno mišljenje da se radi o vještini koja se stiče obukom i radom, a ne o umjetnosti gdje je presudan talenat. Istovremeno, diplomacija se smatra i profesijom, zanatom sa specifičnim karakterom posla, načinom rada i uspostavljenim pravilima.

U naučnim i stručnim radovima posvećenim diplomatiji nalazimo brojne definicije pokušaje definisanja diplomatije. Diplomatija je posmatrana sa različitim aspekata i iz različitih uglova. Svaka od tih definicija ima svoju teoretičku vrijednost i praktičnu primjenu.

sku i praktičnu vrijednost. Samo uvidom u raznolikost pristupa definisanja diplomatijske može se spoznati njen autentični smisao.

Medu najpoznatijim definicijama diplomatijske je ona koju je dao **Satou**: "Diplomatija je primjena inteligencije i takta na vođenje zvaničnih odnosa između vlada nezavisnih država."⁴

Beridž diplomatiju definiše kao "vođenje međunarodnih odnosa više pregovorima nego silom, propagandom ili primjenom prava."⁵

Prema **Hamiltonu i Langornu** "osnovni zadatak diplomatijske je advokatura, odnosno jedna od viših formi ubjedivanja."⁶

Bartson smatra da je "diplomatija vezana za menadžment odnosa između država i između dražva i drugih aktera i da se odnosi na savjetovanje, uobličavanje i sprovođenje spoljne politike."⁷

Vujaklija diplomatiju posmatra "kao formalno posredovanje u međusobnom opštenju između civilizovanih država, načela i pravila koja u tome pogledu važe. Zvanični organi koji se tim poslom bave, umešnost u javnom i tajnom vođenju pregovora između pojedinih vlada."⁸

Prema **Maloj enciklopediji** diplomatija je: "Vještina održavanja međunarodnih odnosa i vođenja međunarodnih poslova, umijeće u odbrani interesa svoje zemlje i pridobijanja stranih vlada za politiku svoje vlade."⁹

Hrvatski autor **Stanko Nick** diplomatiju je shvatio kao "Vještina pregovaranja i razvijanja međunarodnih odnosa."¹⁰

Janev diplomatiju predstavlja kao: "Skup elemenata i procesa koji se odnose na ciljeve i interese svoje države u odnosu na druge države ili međunarodne organizacije."¹¹

Felthman tvrdi da je "Temelj diplomatijske komunikacije, prenošenje misli i ideja između država i vlada, a sve više između ovih i međunarodnih organizacija."¹²

Stojanović diplomatiju definiše kao: "Formu mirnog načina borbe za moć."¹³

⁴ Chas W. Freeman, "The Diplomats Dictionary", Unated States Institute for peace pres. Washington, 1970, str. 70.

⁵ Berridge G.R., "Diplomacy-theory and practice", London-New Yor-Munich, 1995.

⁶ Keith Hamilton and Rixard Langhorne, "The practice of diplomacy - it's evolution, theory and administration", London - New York 1995, str. 154.

⁷ R.P.Bartson "Modern diplomacy" second edition, London 1996, str. 1.

⁸ Milan Vujaklija, "Leksikon stranih reči i izraza", Prosveta, Beograd 1954, str. 234

⁹ "Mala enciklopedija", Prosveta, Beograd 1968, str. 408

¹⁰ Stanko Nick, "Diplomatija - metode i tehnikе" Barbat, Zagreb 1997, str. 14.

¹¹ Igor Janev "Međunarodni odnosi i spoljna politika" Beograd 2002, str. 68

¹² R.G. Felthman "Diplomatic handbook" Longman, New York, London 1982, a prema knjizi Stanka Nicka "Diplomatija - metode i tehnikе", Barbat, Zagreb 1997, op.cit. str. 14.

¹³ Radoslav Stojanović, Vojin Dimitrijević "Međunarodni odnosi" Službeni list SR Jugoslavije, Beograd 1996, str. 41.

Szillaszy je diplomatiju definisao kao "Vještinu vođenja poslova sa primjesom umjetnosti u inostranstvu i predstavljanju interesa svoje zemlje. U stvari to je više vještina nego nauka, to je posao stvaranja i izvještavanja."¹⁴

Pavle Karović, autor djela "Diplomacija" iz 1936. god. smatra da je "Diplomatija nauka, jer spada u međunarodno pravo u kome predstavlja jednu od najvažnijih grana. Diplomacija je isto tako i vještina, jer prepostavlja sposobnost uređivanja, upravljanja i praćenja političkih poslova u inostranstvu, na osnovu tradicije, običaja, formalnosti, navika i posebno interesa. Primjena diplomatijske i korist od nje zvisi od umješnosti i vještine onih koji diriguju diplomatskom."

3. Geneza razvoja ekonomске diplomatijske

"Interes govori sve jezike i igra sve uloge,
čak i ulogu nezainteresovanosti"
La Rorhefoulauld

Kolijevkom ekonomске diplomatijske smatra se Francuska koja je 1648. god. objavila akt "*Instrukcije za francuske ambasadore*". Akt je sadržio precizne instrukcije za svaku zemlju u kojoj je Francuska imala svoje predstavnike. U instrukcijama je posebno naglašen dio koji se odnosio na Englesku, kao najrazvijeniju zemlju tog doba. Instrukcije je napisao J.J. Jusserand (Z.Z. Žiseran).

Dvadesetih godina XX vijeka, njemačko Ministarstvo inostranih poslova formiralo je samostalan resor za spoljnu trgovinu. U njemačkim ambasadama pojavili su se atašci za trgovinu, finansije, poljoprivredu i šumarstvo.

Sjedinjene Američke Države su 1924. god. objedinile diplomatsku i konzularnu službu koja je bila u nadležnosti Bijele kuće. Posredstvom njih, ostvaruje se zaštita nacionalnih ekonomskih interesa Sjedinjenih Američkih Država u inostranstvu.

Tokom 1937. god. prvi put o ekonomskoj diplomatijskoj analitički piše profesor na Sorboni Henri Hauser (Anri Auzer). U svom djelu "*Ekonomija i diplomacija*" daje poseban osvrt na narastajuću konkurenčiju kao faktor koji određuje ekonomski položaj zemlje i ulogu diplomata u praćenju tog fenomena.

Velika ekonomска kriza u periodu 1929-1933. god. kao i II svjetski rat doprinijeli su stagnaciji veće ekonomске saradnje koja je trajala do naftne

¹⁴ F. de Szillasty "Traité pratique de diplomatic moderne", a prema knjizi Davida Đ. Dašića, "Diplomatija - ekonomika multilateralna i bilateralna", Beograd 2003, op. cit. str. 8.

¹⁵ Pavle Karović, "Diplomacija", Beograd 1936, a prema knjizi Davida Đ. Dašića "Diplomatija - ekonomika multilateralna i bilateralna", Beograd 2003, str. 9.

krize osamdesetih godina, kada je francuski državni vrh odredio ekonomsku diplomaciju kao apsolutni prioritet francuske spoljne politike. To je posebno isticao bivši predsjednik Francuske Mitterand (Miteran) koji je na redovnom godišnjem savjetovanju sa francuskim ambasadorima u inostranstvu, održanom 1988. god. u Quai d'Orsay-u zatražio od diplomatskih predstavnika Francuske da u budućem vremenu apsolutni prioritet u njihovim aktivnostima dobije ekonomska diplomacija. Mnogo prije tog vremena, stručnjaci britanskog Ministarstva inostranih poslova su 1969. god. došli do zaključka da bi prioritet u radu diplomatskih misija trebalo dati ekonomskim poslovima i promociji izvoza, a da bi vođenje političkih odnosa i analizu političkog razvoja u inostranstvu što je moguće više trebalo prepustiti Londonu.

3.1. Trgovačka diplomacija

"Trgovci cijelog svijeta pripadaju istoj religiji".
Hajne

Ekonomska diplomacija nastala je na temeljima trgovačke diplomacije. Trgovina je uvijek bila sastavni dio diplomatskih poslova. Njihova uloga, metode i ciljevi bili su uslovljeni konkretnim istorijskim trenutkom. U mnogim knjigama ili udžbenicima koji se bave proučavanjem diplomatske djelatnosti možemo pronaći stavove da je diplomacija stara koliko i samo čovečanstvo. Ako tu činjenicu prihvatišmo kao ispravnu, dolazimo do zaključka da *trgovinska diplomacija bilježi početke svog razvoja sa pojavom prvih viškova proizvoda*.

O postojanju i značaju trgovačke diplomacije govore brojni sporazumi o međusobnoj trgovini, koji se mogu pronaći u dalekoj prošlosti. Na primjer, Rusija je tokom XII i XIII vijeka na osnovu zainteresovanosti drugih država da trguju sa njom ostvarivala sopstvene političke ciljeve. Zahvaljujući takvim odnosima, Rusija je uspjela da sačuva svoje pozicije na trgovačkim putevima na Volgi, Donu, Dnjepru i Donjem Dunavu. Taj period je poznat po *Smoljensko–Njemačkom trgovinskom sporazumu iz 1229. god.* koji je predviđao pravo slobodne trgovine na moru i kopnu.

U XIV vijeku zaključen je *Rusko–Švedski i Rusko–Norveški sporazum*. Sporazum je potvrdio pravo slobodne trgovine na Baltiku i predstavljao je važan ekonomsko–politički sporazum tog vremena.

XVII vijek je pokazao da je pored obezbjeđenja sigurnosti i bezbjednosti građana, potrebno obezbijediti slobodu trgovačkih puteva. Uočeno je, da diplome moraju više raditi na problemu povećanja robne razmjene nacionalne privrede sa zemljom u kojoj borave. Rezultat takvog razmišljanja ogleda se u pojavi prvih konzularnih službi. U Francuskoj, ova aktivnost bila je povjerena

konzulima u skalu sa "Obaveštenjem" iz 1681. god. i "Ukazom" iz 1781. god. Istovremeno, u Engleskoj je osnovan "Board of Trade and Plantations" sa ciljem unapređenja britanske trgovine u inostranstvu.

U XIX vijeku (1866.god.) britansko Ministarstvo inostranih poslova formiralo je *Trgovinski departman*¹⁶ u okviru ministarstva. Istovremeno, Britanske ambasade do bile su prve ataše (prvi se pojavio u Parizu 1880. god., a drugi u Sankt Petersburgu 1887.god.). Karakteristika ovog perioda je, što su u većini slučajeva za konzule imenovani predstavnici banaka, velikih pomorskih kompanija ili privatnih firmi.

Francuski konzuli u drugoj polovini XIX vijeka imali su zadatak da predstavljaju interes Francuske privrede i razvijaju trgovinske veze Francuske sa zemljama u kojima su oni boravili. Tokom 1895. god. raspisan je konkurs za nekoliko činovnika u Francuskim konzulatima. U konkursu je bilo naglašeno da su njihove buduće aktivnosti vezane za komercijalnu djelatnost¹⁷.

O značaju koji se davao trgovackoj diplomaciji govori i podatak da je 1908.god. u svijetu postojalo više od stotinu sporazuma o bilateralnoj ekonomskoj saradnji.

4. Šta je ekomska diplomacija

Ekompska diplomacija predstavlja stub razvoja svjetske saradnje, mira i bezbjednosti¹⁸. Razvoj međuzavisnosti nacionalnih ekonomija predstavlja izazov međunarodnom poslovanju i neposrednim učesnicima globalnih međunarodnih odnosa.

Ubrzan razvoj svjetske privrede i globalne konkurenije zahtijeva od države pronalaženje novih oblika aktivnosti i borbe na usložnjenoj i konkurentnoj globalnoj sceni. Taj novi oblik aktivnosti i ekomske borbe na globalnoj sceni je ekomska diplomacija¹⁹.

¹⁶ Prije toga, Palmerston (Engleski ministar inostranih poslova) 1841.god. je napisao: "Spoljna politika engleske obavezna je da otvorit puteve svojim trgovcima i učini ih bezbednim". Sedam godina kasnije (1848.god.), Američki predsjednik Polk je rekao: "Politika koju nepromjenjenu kroz istoriju vodi V.Britanija sadržana je u njenoj težnji da dođe do bito kojeg djelića planete ako je on važan za trgovinu".

¹⁷ Izvor: Prvulović Vladimir, "Ekomska diplomacija", PS-Grmeč, Beograd, 2001, opi.cit.str.24 – 25.

¹⁸ Džefri Garten, podsekretar za trgovinu i međunarodnu trgovinu Sjedinjenih Američkih Država, iz perioda Klintonove administracije, rekao je: "Uzimajući u vrijeme kada će se spoljna politika i nacionalna bezbjednost sve više vrtjeti oko naših trgovackih interesa i kada će ekomska diplomacija biti ključna za rješavanje najznačajnijih pitanja našeg vremena".

¹⁹ Li Shu Yuan, bivši ambasador NR Kine u BiH: "Prodor Kineskih proizvoda i usluga na svjetsko tržište zavisi od uspjeha naše ekomske diplomatijske"? Posjeta Fakultetu za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, mart 2006.god.

Proučavajući istorijski razvoj čovječanstva, uvidjećemo da su još od pećinskog doba, ljudi ratovali, stvarali udruženja zbog ratnih osvajanja, naseljavanja plodnih površina ili da bi se odbranili od drugih plemena, kasnije država itd. Analizirajući pojave ratova, dolazimo do zaključka da su svi veći istorijski ratovi vođeni zbog dominacije nad trgovinskim putevima, osvajanju teritorija koje su obilovali prirodnim i rudnim bogatstvom, uvođenju carinskih dadžbina ili obezbjeđenja radne snage i sl.²⁰.

Sa teorijskog aspekta, ekomska diplomatička se razlikuje od zemlje do zemlje. U većini slučajeva razvoj ekonomskog diplomatske zavisi od nivoa prirodnog i društvenog razvoja zemlje, a sam privredni razvoj određuje mjesto i ulogu države na globalnoj privrednoj sceni.

Globalna privredna scena je turbulentna i srova. Njeni učesnici moraju reagovati efikasno i moraju biti fleksibilni prema poslovnom okruženju. Promjene koje se događaju na makroekonomskom i mikroekonomskom nivou zahtijevaju od pojedinaca koji učestvuju u analizi, podršci ili realizaciji poslovnih operacija da budu efikasni, fleksibilni, predusretljivi i spremni za svaki oblik ekonomskog borbe za svakog individualnog kupca ili potrošača.

Istražujući i proučavajući literaturu o međunarodnom poslovanju, međunarodnoj trgovini, međunarodnim odnosima, razvoju svjetske privrede i diplomatske, možemo konstatovati da je diplomatska postala prethodnica biznisa (*čitaj profit*) i da je postala značajan učesnik u postizanju poslovnih ciljeva i rezultata.

Sa pravom se može postaviti pitanje, da li je ekonomski diplomatska postala dominantna u međunarodnim odnosima. Odgovor je potvrđan. Ekonomski diplomatska se zasniva na konceptu međunarodne poslovne saradnje i razvija se kroz proces transformacije klasične diplomatske novim izazovima i zadaćima interesa učesnika na međunarodnoj sceni.

Ekonomski diplomatska doživljava svoj razvoj u cijelom svijetu. Globalizacija poslovanja, multinacionalne i transnacionalne korporacije mijenjaju savremeni svijet, istovremeno dajući novi pečat diplomatskoj djelatnosti. Ukoliko država želi brži i održivi razvoj, ekonomski diplomatska mora postati njen strateško polje djelovanja.

4.1. Definisanje ekonomskog diplomatske

Kao što opštu diplomatsku nije moguće jednostavno definisati, takav problem se javlja i kod pokušaja definisanja ekonomskog diplomatske. Ekonomski diplomatska je takođe višeznačna, a njene funkcije su složene i mnogobrojne.

²⁰ Opširnije vidjeti: Raičević Miroslav, "Ekonomski diplomatska", Institut za ekonomsku diplomatu, Beograd, 2006. str.5.

Sadržaj ekonomске diplomacije svakodnevno izlazi iz okvira njene definicije, jer ekonomске aktivnosti od lokalnog do globalnog nivoa svakodnevno dobijaju nove dimenzije zahtijevajući nova teorijska objašnjenja.

Pojam "ekonomska diplomacija" dovodi se u vezu sa aktivnostima diplomatske službe usmjerenim na povećanje izvoza, obezbjedenje stranih direktnih ulaganja i sudjelovanja u radu međunarodnih ekonomskih organizacija. Ekonomska diplomacija vezuje se za afirmaciju poslovnih interesa jedne države na međunarodnom planu. Sam pojam teško je definisati. Ne postoji opšte prihvaćena definicija ekonomske diplomacije. S toga, navećemo nekoliko definicija sa kojim se možemo sresti izučavajući literaturu koja se bavi ekonomskom diplomacijom.

Ekonomska diplomacija je "djelatnost čiji je osnovni zadatak: zaštita, unapređenje i razvijanje ekonomске i političke pozicije države u sferi međunarodnih odnosa koji su u procesu globalizacije i za čiju realizaciju su potrebni profesionalci sa širokim krugom potrebnog znanja iz različitih oblasti"²¹.

Prof. Prvulović ekonomsku diplomaciju definiše kao "specifičan i istanican spoj diplomacije u klasičnom smislu, ekonomskih nauka i nauka menadžmenta, metoda i tehnika pregovaranja sa stranim partnerima, odnosa sa javnošću i prikupljanja ekonomskih informacija od interesa za privredu svoje zemlje ili kompanije, u cilju prodora na svjetsko tržište".

Prof. Raičević ekonomsku diplomaciju definiše kao "upotrebu diplomatskih mehanizama i metoda u sadejstvu sa strateškim, spoljno-ekonomskim ciljevima i instrumentima njihove operacionalizacije od strane države, u bilateralnim ili multilateralnim tokovima međunarodne ekonomске saradnje, kao i na domaćem privrednom prostoru u cilju adekvatnog podržavanja razvoja nacionalne ekonomike i obezbeđenja spoljno ekonomskih interesa, pozicioniranja i neposredne podrške matičnih preduzeća u međunarodnom poslovanju (što obuhvata postizanje političkih i drugih ciljeva u okviru spoljnopoličke strategije konkretnе države na određenim geografskim i političkim prostorima ili uopšte u svetu)".

Prema francusko-ruskoj školi (Hauser, Coper, Ornatski), "ekonomska diplomacija je upotreba državnih diplomatskih instrumenata (trgovinska politika, kreditno monetarna politika, tehnološka politika i dr.) na bilateralnoj i multilateralnoj osnovi, radi obezbjedenja razvoja nacionalne privrede i zaštite spoljno-ekonomskih interesa zemlje".

Američko shvatanje i poimanje ekonomske diplomacije stavlja naglasak na "diplomatizaciju biznisa, uvažavajući snagu i veličinu svojih transnacionalnih kompanija koje utiču na ekonomizaciju nacionalne diplomacije".

²¹ Džombić Ilija, Ekonomska diplomacija Bosne i Hercegovine, Univerzitet za poslovni inženering i menadžment Banja Luka, 2008.god.

Berridge – James: „Ekomska diplomacija. (1) Diplomacija koja se bavi pitanjima ekomske politike, uključujući rad delegacija na konferencijama pod pokroviteljstvom tijela kao što je Svjetska trgovinska organizacija. Iako se razlikuju od komercijalne diplomatije diplomatskih misija, ona isto tako uključuje dio njihovog rada koji se odnosi na praćenje i izvještavanje o ekonomskim politikama i razvoju u državi prijema i instrukcije kako uticati na njih. (2) Diplomacija koja koristi ekomske resurse, bilo kao nagrade ili sankcije, u ostvarivanju posebnog cilja spoljne politike. To se ponekad naziva i ekomska vještina države“²².

Skylakakis: „Pod ekonomskom diplomatijom podrazumijeva promociju međunarodne trgovine i investicija, unapređenje funkcionalnosti tržišta, uspostavljanje međunarodno prihvatljivih standarda, zaštitu prava privatnog vlasništva, infrastrukturni razvoj i uspostavljanje poslovne klime koja bi omogućila realizaciju pomenutih ciljeva“²³.

Evans-Jeffrey: „Izvjesno je da je promocija trgovine uvek bila centralni dio ekomske aktivnosti, a ne, kako se misli, izum novijeg datuma. Venecijanska diplomatska služba je bila inicijalno komercijalni poduhvat i ima mnogo dokaza da je podsticaj organizovanja stalnih diplomatskih misija bio ekonomski koliko politički ili vojni“²⁴.

Sagledavajući i analizirajući prethodno predstavljene definicije, možda bi njima mogli pridodati još jedno razmišljanje, i to da je, „**Ekomska diplomacija djelatnost čiji je primarni zadatak zaštita, unapređenje i poboljšanje ekomske i političke pozicije države u sferi međunarodnih odnosa koji su prožeti procesom globalizacije, a za čiju realizaciju su potrebni profesionalci sa širokim krugom potrebnog znanja iz različitih oblasti**“.

5. Funkcije ekomske diplomatiјe

Razvoj ekomske diplomatiјe pratio je i:

- **Razvoj spoljnotrgovinske razmjene** između država, povećanje stranih direktnih ulaganja, posebno poslije II svjetskog rata;

²² David Dašić, Savremena diplomacija, Beograd: Multidisciplinarni centar za podsticanje integracionih procesa i harmonizaciju prava: Privredni savetnik, 2008.str. 311, a prema: G.R.Berridge and A.James, A Dictionary of Diplomacy, Second Edition, Pangrave Macmillan, 2003.str.91

²³ Theodore Skylakakis, The importance of economic diplomacy, The Bridge, A quarterly review on European integration, 2007., www.bridge-mag.com

²⁴ David Dašić, Savremena diplomacija, Beograd: Multidisciplinarni centar za podsticanje integracionih procesa i harmonizaciju prava: Privredni savetnik, 2008.str. 311, a prema: Graham Evans and Jeffry Newnham, The Penguin Dictionary of International Relations, Penguin Books, 1998., London str.129

- **Prihvatanje poslovnih reformi** u procesu razvoja tržišno orijentisanih nacionalnih privreda i strategija zasnivanih na povećanju izvoza, doprinijelo je bržoj integraciji velikog broja država u globalne ekonomske tokove;
- **Globalizacija trgovine i poslovanja**, koja je stvorila potrebu postojanja regulativnih i koordinacionih mehanizama na multilateralnom nivou;
- **Ekspanzivan razvoj regionalnih ekonomske integracije.**

Primarna funkcija savremene ekonomske diplomatičke je zaštita nacionalnih ekonomske interesa na međunarodnoj sceni. Ishod postavljenog zadatka u zavisnosti je od postojanja dugoročnih ekonomskih ciljeva države, strategije i politike ekonomskega nastupa, raspoloživosti resursa za takav nastup, sposobnosti kadra koji realizuje postavljene ciljeve i sl. Ostale funkcije ekonomske diplomatičke, izvedene iz primarne funkcije su:

- Aktivnosti na obezbjeđenju najpovoljnijih uslova u trgovinsko poslovnoj saradnji sa stranim državama i njihovim privrednim subjektima;
- Uspostavljanje i razvijanje kontakta sa privrednim komorama, privrednim asocijacijama i drugim privrednim udruženjima države službovanja zbog sakupljanja, obrade i distribucije domaćoj privredi potrebnih informacija;
- Uticaj i lobiranje na uspostavljanje mjera stimulisanja izvoza domaćih roba i kontrole prometa kapitala u sklopu ukupnih razvojnih ciljeva i strategije ekonomskega nastupa zemlje u inostranstvu;
- Sistematska analiza prilika na međunarodnom tržištu, analiza ekonomske položaje i privrednog potencijala stranih zemalja i njihovih poslovnih subjekata;
- Posredovanje, priprema i organizovanje privrednih susreta u zemlji i inostranstvu;
- Održavanje i unapređenje poslovnih kontakata sa poslovno preduzetničkim krugovima i nadležnim resorima zemlje prijema;
- Prezentacija izvoznih mogućnosti domaće privrede: proizvoda, programa i investicionih projekata, putem učešća na međunarodnim sajmovima i izložbama;
- Organizovanje, priprema i učešće domaće privrede i njenih privrednika na međunarodnim privrednim skupovima;
- Vođenje bilateralnih i multilateralnih ekonomskih pregovora;
- Priprema, koncipiranje i učešće u izradi ekonomskih konvencija i sporazuma o međunarodnoj ekonomskoj saradnji;

- Proučavanje uslova nastupa domaćih privrednih subjekata u zemlji prijema;
- Praćenje privrednih propisa, prakse i privrednih kretanja zemlje prijema;
- Istraživanje tržišta po granama i sektorima;
- Uspostavljanje i održavanje kontakta sa privrednim komorama, udruženjima, preduzećima i bankama države prijema u cilju povezivanja sa odgovarajućim partnerima u domaćoj državi;
- Sakupljanje ponuda za konkretnе poslove i obavještavanje odgovarajućih preduzeća u matičnoj zemlji posredstvom privrednih komora, privrednih asocijacija i preduzeća direktno;
- Učešće u pripremi posjeta delegacija privrednika ili predstavnika preduzeća svoje zemlje u zemlji prijema;
- Praćenje i informisanje o raspisanim licitacijama i tenderima o izvođenju investicionih radova, nabavljanju opreme i materijala u inostranstvu;
- Obavljanje konkretnih poslova za preduzeća svoje zemlje ili zemlje prijema.

6. Ekonomска diplomacija u službi privrednog razvoja Bosne i Hercegovine

"Da biste preživjeli,
morate se naoružati najsmrtonosnjim oružjem:
znanjem".

Pimarni zadatak ekonomске diplomacije je razvoj privrednog sistema i zaštita nacionalnih ekonomskih interesa na međunarodnoj sceni. Da bi se ovaj zadatak u potpunosti realizovao i dao pozitivne rezultate potrebno je da država utvrdi koji su njeni dugoročni ciljevi u ekonomskoj saradnji sa inostranstvom, da utvrdi strategiju ekonomskog razvoja i konzistentnu politiku privredno ekonomskog nastupa u inostranstvu, da obezbijedi materijalne resurse za takav nastup i da školuje sposobne kadrove koji će to sprovoditi. Ukoliko jedan od elemenata nedostaje, ekonomski nastup na međunarodnoj poslovnoj sceni neće dati očekivane rezultate. Samo u slučajevima potpunog obezbjeđenja neophodnih elemenata, stvaraju se povoljni preduslovi za potpuno ostvarenje utvrđenih funkcija ekonomske diplomacije.

Zadatak ekonomskih diplomata ili ekonomskih predstavnika je ekonomska borba sa konkurenjom, potraga za povjerljivim ekonomskim informacijama, osvajanje novih i širenje postojećih tržišnih prostora. Realizacija pome-

nutih zadataka je mukotrpan posao koji zahtijeva visoku dozu profesionalizma i predanosti državi ili kompaniji koja se zastupa ili predstavlja na tržištu.

Zadaci ekomske diplomatije mogu se podijeliti na interne i eksterne zadatke.

Interni zadatak ekomske diplomatije je:

- Identifikacija privrednih grana koje mogu imati komparativne prednosti i time biti konkurentne na globalnoj sceni;
- Pomoć u kreiranju poslovnih planova i programa značajnih privrednih grana i djelatnosti koje posluju sa inostranstvom, a koje mogu uticati na brži privredni razvoj države;
- Na bazi sakupljenih i obrađenih informacija o najnovijim trendovima na svjetskom tržištu, pružanje pomoći tokom izbora asortimana, karakteristika i kvaliteta izvoznih proizvoda i proizvodnih lista;
- Doprinos utvrđivanju i kreiranju strategije ekonomskog nastupa države na međunarodnoj sceni za zemlju u cijelini ili njene najvažnije privredne subjekte koji posluju sa inostranstvom;

Diplomatska praksa poznaje i eksterne zadatke ekomske diplomatije. Zadatak eksterne ekomske diplomatije je kreiranje i podrška poslovnom natpu države i njenih privrednih subjekata na međunarodnoj sceni. U kreiranju spoljnotrgovinskog nastupa države i njenih privrednih subjekata potrebno je uskladiti mikroekonomiske sa makroekonomskim ciljevima.

Makroekonomска diplomatija i njeni ciljevi moraju biti odraz mikroekonomskih mogućnosti. Primarni eksterni zadatak ekomske diplomatije je zaštita i promocija nacionalnih ekonomskih intresa na međunarodnoj sceni. Takođe, eksterni zadatak ekomske diplomatije je obezbjeđenje poslovnih informacija za preduzeća svoje države, pružanje savjetodavnih i konsultantskih usluga zainteresovanim preduzećima. Pored zaštite interesa svoje države i pružanja poslovnih informacija, zadatak eksterne ekomske diplomatije je i pružanje traženih informacija zainteresovanim preduzećima države prijema.

Kreiranje eksternog nastupa ekomske diplomatije zahtijeva konsultovanje sa privrednim sektorom matične države, predstavnicima privrednih i trgovinskih komora, udruženjima poslodavaca i sličnim asocijacijama koje se bave unapređenjem privrednog razvoja i privrednog ambijenta države.

Cilj privrednog razvoja je osvajanje novih tržišnih prostora i stvaranje preduslova za povećanje profita. Koncept međunarodnog poslovanja podrazumijeva transakcije koje se obavljaju van granica jedne države u cilju zadovoljavanja potreba pojedinaca i organizacija. Globalizacija poslovnog svijeta izbacila je u prvi plan ekomske prioritete države. S toga, država teži da u ekonomskoj saradnji sa inostranstvom ostvari pozitivne ekomske pokazatelje.

Primarni zadaci bosanskohercegovačke ekomske diplomatije moraju postati:

- Unapređenje i razvoj bilateralne poslovne saradnje zasnovane na međudržavnim sporazumima;
- Kontinuirana i dinamična promocija bosanskohercegovačkih privrednih potencijala i razvojnih mogućnosti na osnovama utvrđene strategije privrednog razvoja države;
- Unapređenje bilateralne i multilateralne saradnje u oblasti nauke i tehnologije, kulture, obrazovanja i sporta;
- Povećanje i unapređenje inteziteta aktivnosti na prijemu Bosne i Hercegovine u Svjetsku Trgovinsku Organizaciju, što će otvoriti veće potencijale i mogućnosti državnog učešća u globalnim trgovinskim tokovima.

U tom smislu, zadatok diplomatsko konzularne mreže koja predstavlja Bosnu i Hercegovinu u inostranstvu mora postati:

- Odlično poznавање izvoznih mogućnosti Bosne i Hercegovine;
- Poznavanje потреба за uvozom roba i usluga u Bosnu i Hercegovinu;
- Sakupljanje i analiza informacija o stanju privrede u državi prijema, izvozu i uvozu, resursima, obimu proizvodnje, stabilnosti domaće valute, prisustvu stranih kompanija, predviđanju privrednog razvoja i sl.;
- Saradnja sa organima i institucijama države prijema zaduženih za privredni razvoj svoje države;
- Uspostavljanje kontakta sa kompanijama koje posluju na teritoriji države prijema bez obzira da li su iz države prijema ili dolaze iz neke treće države;
- Uspostavljanje i održavanje kontakta sa naučnim institucijama u državi prijema;
- Analiza komparativnih prednosti države prijema i Bosne i Hercegovine;
- Proučavanje nacionalnog zakonodavstva države prijema;
- Organizovanje posjeta za privrednike iz Bosne i Hercegovine u državi prijema i njihovo povezivanje sa privrednicima države prijema;
- Organizovanje posjeta za privrednike iz države prijema u Bosnu i Hercegovini i njihovo povezivanje sa privrednicima iz Bosne i Hercegovine.

Od diplomatske misije ne smije se očekivati da donose odluke umjesto preduzeća koje dolazi iz Bosne i Hercegovine, ali se očekuje da sakupljajući relevantne i pouzdane poslovne informacije o mogućim poslovnim poduhvatima, bonitetu potencijalnih poslovnih partnera, konkurentnosti na inostranom

tržištu, pravnoj legislativi i sličnim poslovima pomognu u donošenju ispravne poslovne odluke bosanskohercegovačkog preduzeća.

Koliko diplomatska misija Bosne i Hercegovine i njeni predstavnici uspešno obavljaju svoj posao može se vidjeti na osnovu pokazatelja koji govore o:

- Povećanju izvoza;
- Povećanju broja i ukupne vrijednosti novih poslovnih ugovora;
- Prilivu direktnih stranih ulaganja u Bosnu i Hercegovinu;
- Investiranju bosanskohercegovačkih preduzeća u inostranstvu;
- Broju uspostavljenih i potpisanih međudržavnih sporazuma;
- Smanjenju stope zaduženosti i spoljnog duga;
- Smanjenju nezaposlenosti u Bosni i Hercegovini;
- Popravljanju imidža Bosne i Hercegovine u očima svjetske javnosti.

Kakve će rezultate dati ekomska diplomatija Bosne i Hercegovine u direktnoj je zavisnosti od uspostavljenog koncepta ekomske diplomatije. Nosioci institucionalne vlasti u Bosni i Hercegovini moraju obezbijediti uslove za stvaranje²⁵:

- **Poslovnog kluba pri diplomatskim misijama.** Uspjeh rada ambasade i njeni rezultati sa jedne strane i poslovnih subjekata sa druge strane, koji posluju na inostranom tržištu, mogu se pratiti i unaprijediti stvaranjem i podržavanjem rada Poslovnog kluba. Klub će okupljati preduzeća iz Bosne i Hercegovine koja posluju u inostranstvu, gdje djeluje bosanskohercegovačka diplomatska misija. Poslovni klub je projekat udruženja i okupljanja preduzeća i kompanija iz Bosne i Hercegovine na jednom mestu, gdje će oni kroz zajedničke susrete dobijati informacije, uspostavljati i razvijati poslovnu saradnju, što predstavlja vrstu institucionalne nadgradnje.
- **Poslovnog foruma,** koji će se organizovati u saradnji sa predstavnicima Privredne komore u državi prijema. Nosilac aktivnosti realizacije Poslovnog foruma mora biti ambasada, jer rezultat rada poslovnog foruma će biti veći ako na realizaciji njegovih aktivnosti bude uključen sam ambasador koji predstavlja najviši autoritet Bosne i Hercegovine u državi prijema i direktni je izaslanik Bosne i Hercegovine u toj državi. Poslovni forum je potrebno organizovati u saradnji sa predstavnicima Privredne komore u državi prijema. Sesije Poslovnog foruma će se održavati u prostorijama Privredne komore države prijema za njene članove. Kroz sesije će se predstaviti bosanskohercegovačke privredne mogućnosti, uspostaviti se saradnja zainteresovanih inostranih preduzeća sa našim preduzećima, davaće se informa-

²⁵ Više vidjeti: Džombić Ilija, "Ekomska diplomatija Bosne i Hercegovine", Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, 2008.god str. 323-346.

cije o pravnoj urednosti tržišnog poslovanja u pojedinim sektorima koji su interesantni preduzećima države prijema, uspostaviće se saradnja sa Fondovima za privatizaciju u Bosni i Hercegovini i sl.

- **Zajedničkih poslova**, koji mogu dati doprinos unapređenju i produbljenju bilateralne ili multilateralne međudržavne saradnje. U stvaranju ovakve vrste poslova, najveći doprinos mogu dati ekonomski diplome koje će inicirati uspostavljanje ovakvog vida saradnje.
- **Zajedničkih sastanaka Vlada na medudržavnom nivou**. Zajednički sastanci stvorice uslove za uspostavljanje čvrste bilateralne poslovne saradnje, koju će krasiti uspostavljanje vrijednih poslovnih projekata: poboljšanje infrastrukture, uklanjanje prepreka koje ograničavaju međusobnu privrednu saradnju i razmjenu roba i usluga, uklanjanje međusobnog nepovjerenja i stvaranje bolje međusobne političko-poslovne klime.
- **Diplomatskog poslovnog kluba**. Klub je čin uspostavljanja i razvoja bilateralne i multilateralne poslovne saradnje. Potencijalni članovi diplomatskog poslovnog kluba su članovi diplomatskog kora Bosne i Hercegovine. Diplomatski poslovni klub će djelovati pod pokroviteljstvom Ministarstva spoljnih poslova Bosne i Hercegovine kroz različite oblike privredno-promotivnih aktivnosti.
- **Virtuelne ekonomske diplomatičke**. Ovakav način prezentacije predstavljaće platformu za saradnju bosanskohercegovačke poslovne zajednice sa poslovnim svijetom. Internet stranica ekonomske diplomatičke će biti mjesto gdje se mogu pronaći sve potrebne informacije za potencijalnog investitora ili kupca bosanskohercegovačkih roba ili usluga.
- **Agencije za informacije o spoljnotrgovinskoj razmjeni**. Agencija će predstavljati odjeljenje Spoljnotrgovinske komore Bosne i Hercegovine, čiji će primarni zadatak biti pružanje informacija o spoljnotrgovinskoj razmjeni Bosne i Hercegovine sa savjetodavnim uslugama o tržištima za koja se interesuju privrednici iz Bosne i Hercegovine. Takođe, jedan od zadataka Agencije je da informiše potencijalne preduzetnike iz inostranstva o asortimanu bosanskohercegovačke proizvodnje, proizvodima koji su za naše tržište deficitarni i proizvodima koji se izvoze na inostrano tržište.
- **Agencije za internacionalizaciju lokalnog izvoza**. Agencija će imati zadatak da promoviše i pomaže internacionalizaciju poslovnih aktivnosti lokalnih preduzetnika. Agencija će svoju djelatnost obavljati pomoću nekoliko regionalnih agencija koje će raditi u saradnji sa regionalnim Privrednim Komorama. Regionalne Agencije za internacionalizaciju lokalnog izvoza pružaće informativne, savjetodavne

konsultantske usluge malim i srednjim preduzetnicima čiji proizvodi mogu zadovoljiti uslove izlaska na inostrano tržište.

- **Agencije za finansiranje i osiguranje izvoza.** Agencija će imati zadatak finansiranja ili osiguranja kreditnih sredstava namijenjenih finansiranju izvozno orijentisanih zadataka. Ovom metodom, banka smanjuje rizik plasiranih finansijskih sredstava namijenjenih finansiranju proizvodnje, a preduzetnik lakše dolazi do potrebnih finansijskih sredstava.
- **Zajedničke sjednice entitetskih Vlada u Bosni i Hercegovini.** Cilj zajedničkih sjednica je razvoj ekonomije, društva i države kao cjeline. Potrebno je, zajedničko održavanje sjednica entitetskih Vlada, uključujući i Vladu Brčko Distrikta. Zajedničke sjednice je potrebno održavati posebno kada se radi o mogućim zajedničkim privrednim projektima koji mogu unaprijediti ne samo razvoj jednog entiteta, nego i cijele Bosne i Hercegovine.
- **Savjeta za brendiranje Bosne i Hercegovine.** Savjet za brendiranje predstavljaće tehničko tijelo Savjeta ministara, koje će svojim savjetima pomagati bosanskohercegovačkim institucijama u kreiranju brenda i razvoju imidža na globalnoj sceni. Svojim kreativnim idejama Savjet će imati zadatak da popravi sliku Bosne i Hercegovine u svijetu. Kriterijum za izbor članova Savjeta mora biti njihovo znanje potkrijepljeno višegodišnjim iskustvom.
- **Centra poslovne podrške.** Prioritetne zadatke bosanskohercegovačkog modela ekonomske diplomacije potrebno je zasnovati na doprinosu ekspanzije izvoza i osvajanja novih tržišnih prostora. U skladu sa tim, potrebno je centralizovati koordinaciju diplomatskih aktivnosti sa namjerom poboljšanja efikasnosti diplomatske djelatnosti. Centar poslovne podrške predstavljaće spoljnotrgovinsku organizaciju podrške i pomoći inostranim preduzećima koja žele da otvore svoje kancelarije u Bosni i Hercegovini. Program podrške može da uključi i program besplatne upotrebe kancelarskog prostora i opreme (po uzoru na Japan) u pojedinim gradovima u određenom vremenskom periodu. Ovakvom podrškom u potpunosti će biti olakšan ulazak stranog kapitala na bosanskohercegovačko tržište, što će dalje dati doprinos povećanju izvoza.
- **Ekonomskih departmana pri stalnim misijama.** Za uspešan i efikasan rad i opravdanost osnivanja i postojanja Centra poslovne podrške potrebno je u okviru stalnih misija Bosne i Hercegovine akreditovanih u inostranstvu uspostaviti rad ekonomskih departmana. Ekonomski deputmani obavljajuće poslove ekonomsko finansijske misije Bosne i Hercegovine u inostranstvu. Predstavljaće servis podrške i zaštite bosanskohercegovačkih preduzeća u zemlji u kojoj djeluje

misija. Departmani će postati i svojevrsni servis za sve zaintercsovane i potencijalne investitore i ulagače u Bosnu i Hercegovinu. Zadatak ekonomskog departmana je, da na jednom mjestu obezbijedi i ponudi sve potrebne informacije zainteresovanim investitorima u Bosnu i Hercegovinu. Istovremeno, departmani će biti u direktnoj komunikaciji sa Centrom poslovne podrške u državi, privrednim komorama i poslovnim asocijacijama i udruženjima. Ekonomski departmani učestvovat će u radu poslovnog kluba, poslovnog foruma i uspostavljanju zajedničkih poslova razmjenjujući informacije sa Agencijom za informacije o spoljnotrgovinskoj razmeni

- **Bilateralnog poslovnog savjeta.** U cilju unapređenja privrednih odnosa između dvije države kao sredstvo razvoja uspostavljenih bilateralnih poslovnih odnosa, države mogu uspostaviti bilateralni poslovni Savjet. Savjet će se sastajati najmanje tri puta godišnje. Na sastancima Savjeta, rješavat će se pitanja od značaja za poslovanje naših preduzeća na tržištu druge države i učešće inostranog preduzeća na našem tržištu. Rad Savjeta moguće je organizovati po radnim grupama na kojima će se predlagati određeni projekti koji se mogu realizovati između dvije države. U radu Savjeta mogu učestovati predsjednici vlada odnosnih država, resorni ministri, predstavnici poslovnog svijeta dvije države i predstavnici diplomatskih misija.
- **Studijskih putovanja.** Studijska putovanja organizuju se za diplomatske predstavnike, predstavnike trgovinskih komora u Bosni i Hercegovini i predstavnike poslovnog svijeta iz inostranstva. Cilj studijskih putovanja je da se predstavi regionalni privredno-turistički potencijal Bosne i Hercegovine.

Literatura:

- Adamović, Lj., "Integracija i dezintegracija svetske privrede", Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd 1991,
- Babić M.Babić A., "Međunarodna ekonomija", Mate d.o.o Zagreb, Zagreb 2003,
- Bayne N., Woolcock S., "The New Economic Diplomacy", Asghate Publishing Limited, Hampshire 2007
- Berridge, G., "Diplomacija", Fakultet političkih znanosti, Zagreb 2004
- Benet L., Oliver J., "Međunarodne organizacije", Politička kultura, Zagreb 2004,
- Bijelić P., "Međunarodna trgovina" CID Ekonomski fakultet u Beo-

gradu, Beograd 2008,

- Bžezinski, Z., "Velika šahovska Tabla", CID Podgorica, Podgorica 2001,
- Currzon G., "Multilateral Commercial Diplomacy the General agreement on tarifees and trade it is impact on national commercial policies and techniques", Michael Joseph, London 1965,
- Dašić D., "Tržišna ekonomija – makro i mikro razmatranja", Evropski Univerzitet za internacionredni menadžment i biznis, Beograd 2001,
- Dašić, D., "Diplomatija-ekonomска multilateralna i bilateralna", Beograd 2003,
- Dašić, D., "Principi internacionalne ekonomije", IP-Stručna knjiga Beograd, Beograd 2004,
- Dašić, D., "Savremena diplomacija", Privredni savetnik d.o.o Beograd, Beograd 2008,
- Dixit A., "Theory of International Trade", Cambridge University Press, Cambridge 1992,
- Džombić I., "Ekonomска diplomacija Bosne i Hercegovine", Univerzitet za poslovni inženiring i menadžment Banja Luka, Banja Luka 2008.
- Džombić I., "Uloga diplomacije u poslovima međunarodnih trgovinskih arbitraža", Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Magistarski rad, Beograd 2005.
- Grandov, Z., "Spoljnotrgovinsko poslovanje-savremene teorije i prakse", Beogradska trgovacka omladina, Beograd 2000,
- Freeman, C.H., "The Diplomats Dictionary", United States Institute for peace pres. Washington, 1970
- Hatington, S., "Sukob civilizacija", CID Podgorica, Podgorica 2000,
- Husted, S., Melvin, M., "International economics", Harper Collins 1995,
- Janković, B., "Diplomatija", Naučna knjiga, Beograd 1988,
- Janev, I., "Međunarodni odnosi i spoljna politika", Čigoja štampa, Beograd 2002,
- Kisindžer, H., "Diplomatija - knjige I, II", Verzal press, Beograd 1999,
- Kindlerberg Č., "Međunarodna ekonomija", Vuk Karadžić, Beograd 1974,
- Kovač, O., "Međunarodni ekonomski odnosi", Ekonomski Fakultet u Beogradu, Beograd 1997,
- Kovačević M., "Međunarodna trgovina", Ekonomski Fakultet u Beogradu, Beograd 2002,
- Kovačević Ž., Dašić D., Džombić I., "Principi tržišne ekonomije",

Fakultet političkih nauka, Banja Luka 2007.

- Kotlica S.Knežević B., "Ekonomika međunarodnog poslovanja", Megatrend-Univerzitet primenjenih nauka u Beogradu, Beograd 2003,
- Kozomara J., "Međunarodno poslovanje-izvoz i uvoz", Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd 1999,
- Kozomara J. "Uvoz i izvoz", Ekonomski Fakultet u Beogradu, Beograd 2001,
- Kozomara J., "Spoljnotrgovinsko poslovanje", Ars libri i Besjede, Banja Luka 2001,
- Marković, M., "Uvod u međunarodno poslovanje", Čigoja, Beograd 1995,
- Mićević, V., "Globalizacija i novi svetski poredak", Čigoja, Beograd 2002,
- Mitić, M., "Diplomatija-kao sredstvo za promociju i zaštitu poslovnih interesa", Savremena administracija, Beograd 2003,
- Mitić, M., "Diplomatija-delatnost, organizacija, veština, profesija", Savremena administracija, Beograd 1999,
- Mitić, M., "Problemi jugoslovenske diplomatičke i diplomatske službe", Službeni list SFRJ 1997,
- Mitić, M., "Diplomatske i konzularne funkcije", Savremena administracija, Beograd 1978,
- Pećujlić, M., "Globalizacija - dve slike sveta", Gutembergova galaksija, Beograd 2002,
- Petrović, B., "Međunarodni ekonomski odnosi", Ekonomski fakultet u Beogradu 1999,
- Popović-Avrić S., "Novi svetski trgovinski sistem i SR Jugoslavija", Jugoslovenski pregled, Beograd 2000,
- Pomfret R., "International Trade, an introduction to theory and policy", Basell Blackwell, Cambridge-Massachescetts, Oxford 1991,
- Prvulović, V., "Ekonomска diplomacija", PS-Grmeč, Beograd 2001,
- Raičević, M., "Internacionalna ekonomija sa osnovama ekonomske diplomatičke", Fakultet za Internacionalni menadžment, Beograd 2003,
- Stevović, M., "Diplomatija i demokratija", Prosveta, Beograd 2000,
- Stiglitz, J., "Globalization and its discontents", Norton and Company Inc, New York 2003
- Stojanović, R., Dimitrijević, V., "Međunarodni odnosi", Službeni list SRJ, Beograd 1996,
- Todaro M., Smith S., "Ekonomski razvoj", TKD Šahimpašić, Varaždin 2006,
- Unković, M., "Savremena međunarodna trgovina", Beogradska knjiga, Beograd 2004,

- Unković, M., "Međunarodna ekonomija", Univerzitet Singidunum, Beograd 2007,
- Unković, M., "Međunarodna ekonomija", Univerzitet Singidunum, Beograd 2008,
- Vukmirica, V., "Svetska trgovinska politika i tržišta", PS-Grmeč, Beograd 2000,
- Vukadinović R., "Politika i Diplomacija", Otvoreno Sveučilište, Zagreb 1994,
- Zečević, S., Stojanović, M., "Internacionalne relacije", Evropski Univerzitet, Beograd 2001.

Summary

International economic cooperation is either a peace architect or a trouble maker. There is an inevitable presence of economic factors in setting international relationships. That is why the mutual dependence of participants in global economic events is made by the development of global market and internationalization of business activities. In such an environment, economic diplomacy is setting and developing rapidly. Based on the country economic development it is possible to see the basic understanding and importance of economic diplomacy. The more economically developed country, the more important role of economic diplomacy in it is, and vice versa. The most developed countries, which base its power on economic superiority and military predominance, started linking its external political priorities for economic sphere, therefore trying to realize its interests through strong economic and diplomatic involvement. Diplomatic activity is used for the protection of national economic interests, realization of economic results and empowerment of country's economy through its economic subjects.

Key words: international relations, international economic relations, diplomacy, trade diplomacy, economic diplomacy, internationalization of business activities.

KOLIKO SU SLOVENSKE NEFINANSIJSKE KOMPANIJE IZLOŽENE VALUTNOM RIZIKU: REZULTATI ISTRAŽIVANJA

mr Marijana Mladenović¹

Sažetak

Kompanija je izložena valutnom riziku u trenutku kada dio njenog poslovanja postane direktno ili indirektno povezan sa stranim valutama. Menadžment valutnog rizika je proces koji je najčešće usmjeren u smanjenje nestabilnosti poslovnog rezultata, koju prouzrokuju promjene u vrijednosti sredstava i dugovanja, zbog promjene deviznih kurseva valuta s kojima su nominovani. Smanjenje nestabilnosti poslovnog rezultata direktno se reflektuje u vrijednosti kompanije, što znači da menadžmentom valutnog rizika utičemo na očuvanje ili povećanje vrijednosti kompanije. Izvedeno istraživanje o izloženosti slovenskih nefinansijskih kompanija valutnom riziku i stepenu implementacije cijelovitog procesa menadžmenta tog rizika u kompanijskoj praksi izvršeno je na osnovu podataka koji su javno dostupni za poslovnu 2004. godinu, te na osnovu izvršenog anketnog istraživanja. Dokazujemo da su slovenske nefinansijske kompanije izložene valutnom riziku, zatim da se uvođenjem eura ta izloženost smanjuje, te da izrazito malo slovenskih nefinansijskih kompanija sprovodi cijeli proces menadžmenta valutnog rizika. Svi postavljeni ciljevi istraživanja su postignuti.

Ključne riječi: valutni rizik, menadžment valutnog rizika, izvedeni finansijski instrumenti, štićenje od rizika, izloženost valutnom riziku.

1. Uvod u istraživanje

Prateći istraživanja nekih autora, kao što su Bodine, Pugliese i Walker (2001) nailazimo na empiričko potvrđivanje činjenice da uspješne kompanije koriste kontrolisane rizike da bi postigle postavljene ciljeve poslovanja. Globalizacija, deregulacija, usluge koje se temelje na korišćenju svjetske elektron-

¹ Zamjenik direktora Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka i viši asistent na istom univerzitetu na predmetima Poslovne finansije, Menadžment osiguranja i finansijskog rizika i Ekomska analiza i poslovno izvještavanje. Elektronska pošta: marijana.mladenovic@fakultetpm.com

ske mreže (web), složeni finansijski instrumenti i ugovori, svi sadrže ogromne potencijalne prednosti za kompanije ali nose i opasnost velikih grešaka. Zato je te rizike potrebno mjeriti, nastojati ih minimizirati i, ako je moguće, iskoristiti ih kao konkurentnu prednost. U izazovnoj poslovnoj klimi današnjice, rukovodstva kompanija moraju neprestano iznalaziti nove načine kojima dodaju vrijednost svojim kompanijama. Neke kompanije uspijevaju u tome, čak i u djelatnosti gdje to ranije nije bilo moguće, a sada je ostvarivo zahvaljujući sofisticiranim tehnikama menadžmenta rizika (Card, 2002).

Isti autor navodi da je primarni cilj svake funkcije u kompaniji, maksimizacija njene vrijednosti. Nova paradigma menadžmenta rizika fokusira se na dodavanje vrijednosti kompaniji tako što joj pomaže u istraživanju poslovnih mogućnosti, umjesto da je usmjerena samo u reduciranje rizika i kupovinu osiguranja od njega.

Allayannis i Weston (2001) izdvajaju tvrdnje autora, koji su sredinom 80-tih godina i sredinom 90-tih godina prošlog vijeka istraživali motive za menadžment finansijskih rizika, polazeći od klasičnog Modigliani-Millerovog modela, koji kaže da je menadžment rizika irelevantan za vrijednost kompanije, i dokazujući suprotno: „Stulz (1984) predlaže da je motiv za menadžment rizika u averziji njenog menadžmenta prema riziku; Smith i Stulz (1985) navode da su struktura oporezivanja (porezi su konveksna funkcija prihoda) ili transakcijski troškovi finansijske stiske, motivi za menadžment rizika; Froot, Scharfstein i Stein (1993) pišu da menadžment rizika može sniziti problem pod-investiranosti do kojeg može doći zbog variranja u novčanim tokovima i skupom dostupu do vanjskog finansiranja“.

Posmatrajući kretanja finansijskih cijena, neophodno je tražiti odgovor na pitanje koje se otvara a to je, kako ta kretanja utiču na poslovanje kompanije i njenu vrijednost. Taj odgovor je istovremeno i polazište u razmatranju značaja i karakteristika menadžmenta finansijskih rizika. U članku se usredstređujemo na valutni rizik, a raspravu o njegovoj prisutnosti i stepenu implementacije procesa njegovog menadžmenta potkrepljujemo istraživanjem koje je u junu 2006. godine izvršeno u slovenačkim nefinansijskim kompanijama koje kotiraju na Ljubljanskoj berzi².

Faktor izloženosti kompanije valutnom riziku je njen poslovanje sa stranim valutama, koje prema matičnoj valuti nisu određene fiksnom cijenom (dvije nacionalne valute nemaju fiksni devizni kurs). Variranje deviznog kursa dovodi do promjene vrijednosti aktivnosti kompanije, koje su nominirane u toj valuti. Te promjene vrijednosti, od trenutna nastanka i evidentiranja

² Istraživanje je vršeno u sklopu izrade magistarskog rada autora mr Marijane Mladenović, pod nazivom „Obrada menadžmenta valutnog rizika u slovenačkim nefinansijskim društvima“, pod mentorstvom doc. dr Jožka Peterlina.

posla, do njegovog dospijeća i izmirenja, neposredno se odražavaju na poslovni rezultat i finansijski tok.

Očekivanu vrijednost kompanije možemo prikazati kao neto sadašnju vrijednost očekivanih novčanih tokova (Smithson, Smith and Wilford 1995, 102):

$$V_j = \sum_t \frac{E(NCF_t)}{(1 + r_{jt})}, \text{ gdje je } V_j \text{ očekivana vrijednost kompanije, } E(NCF_t)$$

očekivani novčani tok u vremenu t , a r_{jt} adekvatan diskontni faktor. Iz formule slijedi da vrijednost kompanije zavisi od visine očekivanih novčanih tokova i diskontnog faktora.

Već sam pojam „očekivani novčani tokovi“ ukazuje na činjenicu da su budući novčani tokovi više ili manje sigurni (stabilni). To znači da su moguće promjene njihovih očekivanih vrijednosti ali i velike varijabilnosti unutar pojedinih vrsta novčanih tokova.

Jedan od faktora koji utiču na variranje očekivanih budućih novčanih tokova je i devizni kurs valuta sa kojima kompanija posluje. Koliki će biti taj uticaj, odnosno koliko će se odraziti na vrijednost kompanije, zavisi od materijalne izloženosti kompanije (obimu poslovanja sa tom stranom valutom) i varijabilnosti deviznog kursa (eng. *volatility*).

Iz ovoga možemo izvesti prvi cilj menadžmenta valutnog rizika, a to je smanjivanje variranja vrijednosti pojedinih kategorija prihoda i rashoda. Polazeći od poslovnog plana, kompanija može ocijeniti udio prodaje na strana tržišta i indirektno planiranu vrijednost potraživanja koja su izložena valutnom riziku. Sa druge strane, ocijeni vrijednost nabavke inputa poslovanja na stranim tržištima i visinu obaveza od dobavljača u inostranstvu koje su izložene valutnom riziku. Usklađivanjem potraživanja i dugovanja, nominiranih u istoj valuti, prirodno osiguramo dio izloženosti. Preostalu, neto izložnost štimo pomoću izvedenih finansijskih instrumenata. Izvedenim finansijskim instrumentima za štićenje izloženosti kompanije valutnom riziku, „zaključamo“ budući vrijednost deviznog kursa, a time indirektno i vrijednost neto izloženog potraživanja/dugovanja. Kretanje deviznog kursa na tržištu time neće uticati na mijenjanje vrijednosti planiranih prihoda/rashoda. Smanjivanje variranja vrijednosti prihoda i rashoda nikako ne znači samo sprečavanje pada vrijednosti prihoda i sprečavanje rasta rashoda, jer rast vrijednosti prihoda (odnosno pad vrijednosti rashoda), koji je prouzrokovao samo trenutno povoljnim tržišnim okolnostima, znači povećanje poreske osnovice i određivanje više akontacije za sljedeću poslovnu godinu. Peterlin (2002, 56) za takve primjere kaže: „Platili smo porez na nešto, što nismo realizovali“. Može se desiti da u sljedećoj godini stanje na tržištu postane nepovoljno za kompaniju i ona zbog toga pretrpi gubitak. Akontaciju poreza, koja je obračunata na osnovu ostvarenog profita protekle godine, svejedno moramo platiti.

Howton i Perfect (1998) sumiraju rezultate istraživanja izabranih autora kojima potvrđuju da je upotreba izvedenih finansijskih instrumenata, kao instrumenta za menadžment valutnog rizika u direktnoj vezi sa vrijednošću kompanije. Ukazuju na činjenicu da kompanije koriste izvedene finansijske instrumente za snižavanje troškova koje nije moguće upravljati diverzifikacijom, a povezani su sa tržišnim frikcijama, kao što su porezi, troškovi finansijske stiske i vanjski troškovi finansiranja.

Istraživanje koje je 2002. godine izvela kuća Price Waterhouse Coopers ukazuje na oblikovanje kulture menadžmenta rizika na svjetskom nivou. Tu kulturu karakteriše deset atributa:

- Jednaka pažnja se posvećuje rizicima koje je moguće kvantificirati i onima kod kojih kvantifikacija nije izvediva. Time se izbjegava ignorisanje rizika koji ne mogu biti statistički precizno izmjereni.
- Rizici se identifikuju, kvantifikuju i o njima se redovno izvještava. To znači oblikovanje obimne baze podataka na osnovu istorijskih podataka o rizicima, ali i precizna klasifikacija i identifikacija tih rizika.
- Sviest o prisutnosti rizika u poslovanju kompanije prožima se kroz sve njene nivoe i strukture. Prognoze i analize u koje je uključena simulacija uticaja prisutnosti faktora rizika na poslovanje kompanije daju potpuno razumijevanje njenim vlasnicima i ostalim interesnim grupama.
- Menadžment rizika je odgovornost svih zaposlenih.
- Menadžeri koji se bave upravljanjem rizika spadaju u najuticajnije strukture u kompaniji, što se ogleda u njihovom pravu veta na sve proizvode i novine koje su prerizične odnosno kod kojih rizik nije moguće upravljati u skladu sa postavljenim granicama i smernicama kompanije.
- Kompanije izbjegavaju proizvode i aktivnosti koje ne razumiju.
- Nesigurnost se prihvata. Pomoću scenario-planiranja moguće je uključiti nesigurnost u strategiju, a ne sakrivati je ili eliminisati.
- Menadžeri rizika su nadzirani, zbog njihove izuzetne važnosti. Time se povećava značaj i uloga interne revizije.
- Menadžment rizika donosi vrijednost, jer nije oblikovan tako da bi ograničavao ljuđe u preuzimanju rizika, ali ih uslovaljava za pravilno upravljanje nivoom rizika koji je prihvatljiv za kompaniju.
- Kultura rizika je tačno definisana, što znači da se jasno razumije odnos prema riziku.

Skandali u poslovanju kompanija, razvoj regulative, povećana nestabilnost finansijskih tržišta, pomažu u postavljanju važnosti menadžmenta rizika na mjesto koje zaslужuje. Horvat (2003) predlaže da kompanije trebaju dati

veliku pažnju notama i pojašnjenjima o menadžmentu rizika u godišnjim izvještajima. Spomenuto Price Waterhouse Cooper istraživanje pokazuje da se vodeće finansijske institucije kreću prema zrelijem konceptu menadžmenta rizika, koji povezuje rizik sa odlučivanjem na svim nivoima u kompaniji.

Ovaj članak je fokusiran na jedan od finansijskih rizika, na valutni rizik i na to u kojoj mjeri su mu slovenske nefinansijske kompanije izložene, te kako pristupaju njegovom menadžmentu.

2. Uzorak kompanija i metodologija

Istraživanje o menadžmentu valutnog rizika smo izvršili u slovenskim nefinansijskim kompanijama, koje su februara 2005. godine kotirale na Ljubljanskoj berzi vrijednosnih papira. Uzorak obuhvata 93 kompanije. Kompanije iz uzorka ostvaruju prosječne prihode od prodaje u visini 71, 3 miliona eura, od čega 30 procenata na inostranim tržištima. Dana 31.12.2004.godine su u prosjeku imale 842 zaposlenih. 14% kompanija iz uzorka ostvaruje godišnje prihode manje od 4 miliona eura, 55, 9% u zoni od 4, 1 do 41 milion eura, 24, 7% u zoni od 41, 1 do 208 miliona eura, 1, 1% u zoni od 208, 1 do 412 miliona eura i 4, 3% iznad 412, 1 miliona eura.

Hipoteze koje prikazujemo u nastavku teksta biće testirane pomoću univarijatnih i bivarijatnih analiza varijabli.

Postavljanjem frekvencijskih tabela proučavamo koliko kompanija iz uzorka posluje na stranim tržištima odnosno posluje sa stranim valutama, s tim da posebno ističemo poslovanje sa „ne-euro“ valutama. Istu metodu koristimo za analiziranje poslovanja kompanija, po pojedinim područjima (prodaja, nabava, zajmovi, ulaganja). Ovom metodom testiramo hipotezu 1. Postavljanjem kontingencijske tabele odnosno pomoću phi² testa (χ^2) proučavamo koliko kompanija iz uzorka ima istovremeno dužnički i povjerilački odnos, nominovan u stranim valutama, čime dodatno pojašnjavamo neto izloženost kompanija valutnom riziku.

Pomoću opisnih statistika ustanovljavamo kojom stranom valutom kompanije najviše posluju, te koliko njih objelodanjuje te informacije. Tako testiramo hipotezu 2.

Opisnim statistikama ćemo odgovoriti i na pitanje koliko kompanija iz uzorka objelodanjuje podatke o aktivnostima menadžmenta valutnog rizika. Uz pomoć frekvencijskih tabela proučavamo koliko kompanija iz uzorka kvantificira svoju izloženost valutnom riziku. Ovim ukazujemo na trenutno stanje implementiranosti procesa menadžmenta valutnog rizika u slovenskim nefinansijskim kompanijama. Testom phi² (χ^2) proučavamo koliko kompanija iz uzorka objelodanjuje informacije o upotrebi izvedenih finansijskih instrumenata, a istovremeno izvještava o postojanju dokumentovane politike me-

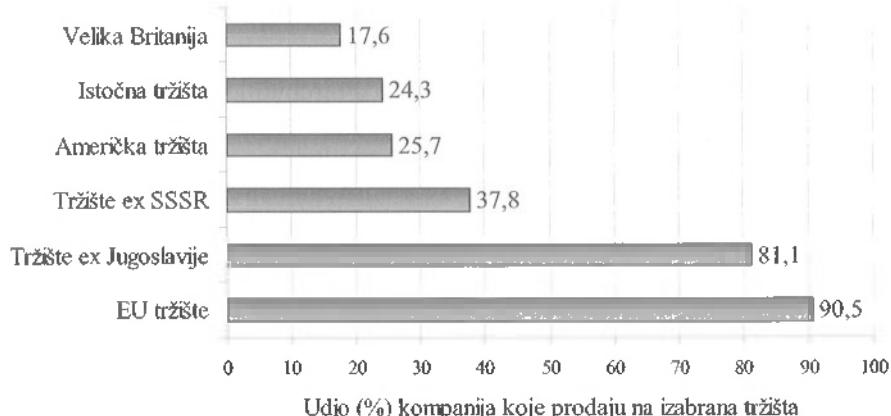
nadžmenta valutnog rizika. Test dopunjavamo postavljanjem frekvencijske tabele, koja prikazuje namjeru upotrebe izvedenih finansijskih instrumenata. Metodama testiramo hipotezu 3.

3. Hipoteze

Da bismo mogli izvesti zaključke o menadžmentu valutnog rizika u slovenskim nefinansijskim kompanijama, postavljamo tri hipoteze.

Hipoteza 1 odnosi se na stepen, odnosno jačinu izloženosti slovenskih nefinansijskih kompanija valutnom riziku. Upotrebom opisane metodologije pokazujemo da je veliki dio poslovnih aktivnosti kompanija povezan sa stranim valutama. Pri tome pod aktivnostima podrazumijevamo prodaju, nabavu, zaduživanje i ulaganje, a pod velikim dijelom podrazumijevamo udio ostvarenih aktivnosti, nominiranih u stranim valutama, u cijelokupnim aktivnostima, viši od trideset posto.

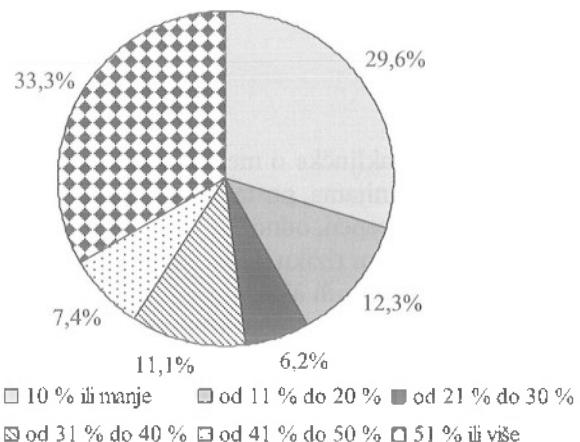
Grafikon 1: Struktura prodajnih tržišta



Izvor: rezultati istraživanja autora (2006).

51, 9 posto kompanija sa prodajnim tržistem izvan Slovenije, ostvaruje više od 30 posto cijelokupnih prihoda od prodaje na stranim tržištima. 33, 3 posto kompanija ostvaruje više od polovinu svojih cijelokupnih prihoda na stranim tržištima.

Grafički zapis 2: Udio prihoda od prodaje na stranim tržištima u cijelokupnim prihodima od prodaje



Izvor: rezultati istraživanja autora (2006).

Ako pogledamo nabavno područje aktivnosti kompanija, 75,3 posto nabavlja materijal, robu i usluge iz inostranstva. Potrebno je ispostaviti da kompanije škrti objelodanjuju informacije o nabavnim aktivnostima u godišnjim izvještajima, u poređenju sa informacijama o prodaji.

45,2 posto kompanija upotrebljava kao osnovnu sirovinu materijale koji su predmet trgovanja na berzi – njihova cijena je izražena u USD. 45,7 posto tih kompanija ima više od polovine cijelokupnih obaveza do dobavljača nominovane u stranim valutama.

Neto izloženost valutnom riziku je neprebijeni dio potraživanja i dugovanja u pojedinoj stranoj valuti. Poređenjem potraživanja od kupaca iz inostranstva i obaveza do dobavljača u inostranstvu, ustanovili smo valutnu neusklađenost, koja ukazuje na neto izloženost valutnom riziku.

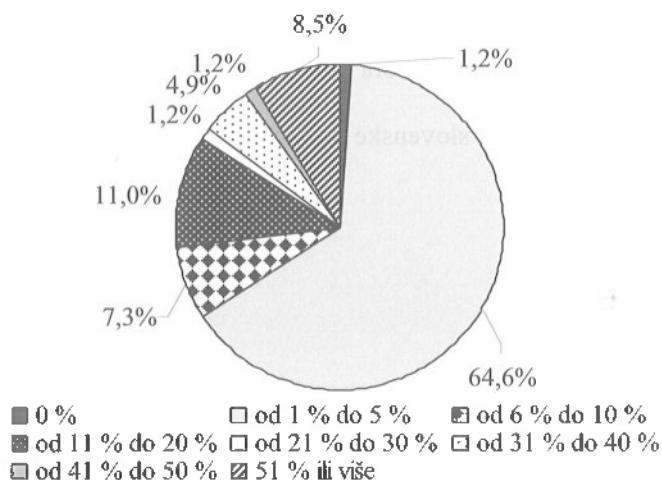
Tabela 1: Poređenje valutne usklađenosti potraživanja od kupaca i obaveza do dobavljača

	Udio potraživanja od kupaca u inozemstvu u cijelokupnim potraživanjima od kupaca	Udio obaveza prema dobavljačima u inozemstvu u cijelokupnim obavezama prema dobavljačima						Ukupno
		10 % ali manj	od 11 % do 20 %	od 21 % do 30 %	od 31 % do 40 %	od 41 % do 50 %	51 % ili već	
10 % ili manje %	10 % ili manje %	28,6	28,6	14,3			28,6	100,0
od 11 % do 20 % %	od 11 % do 20 % %	16,7		33,3	16,7		33,3	100,0
od 21 % do 30 % %	od 21 % do 30 % %	10,0	30,0	10,0	10,0	10,0	30,0	100,0
od 31 % do 40 % %	od 31 % do 40 % %		25,0		25,0	25,0	25,0	100,0
od 41 % do 50 % %				33,3	33,3		33,3	100,0
51 % ili više %	51 % ili više %	7,1	7,1	14,3	10,7	17,9	42,9	100,0
Ukupno %	Ukupno %	13,6	11,9	15,3	11,9	11,9	35,6	100,0

Izvor: rezultati istraživanja autora (2006).

Proučavanje uticaja neto kursnih razlika na poslovni rezultat pokazuje da je kod samo 1, 2 posto kompanija taj uticaj marginalan. Uticaj u preostalim kompanijama je značajan i prikazuje ga grafikon 3.

Grafikon 3: Udio neto kursnih razlika u poslovnom rezultatu



Izvor: rezultati istraživanja autora (2006).

Hipoteza 2 odnosi se na proučavanje uticaja preuzimanja eura, kao matične valute u Sloveniji. U trenutku vršenja istraživanja, Slovenija se kao članica ERM 2 mehanizma pripremala na preuzimanje eura. Upotreboom opisane metodologije ukazujemo na činjenicu da je veći dio poslovanja slovenskih nefinansijskih kompanija, kada govorimo o poslovima izraženim u stranim valutama, povezan sa eurom odnosno privrednim područjima čija je matična ili komparativna³ valuta euro. To znači, da preuzimanjem eura kao matične valute kompanije eliminiraju devizni kurs SIT/EUR kao faktor izloženosti valutnom riziku i time se usmjeravaju u menadžment nestabilnijih valuta među kojima istupa američki dolar.

Tabela 2: Udio prihoda od prodaje ostvarenih na „euro tržištu“ u ukupnim prihodima od prodaje

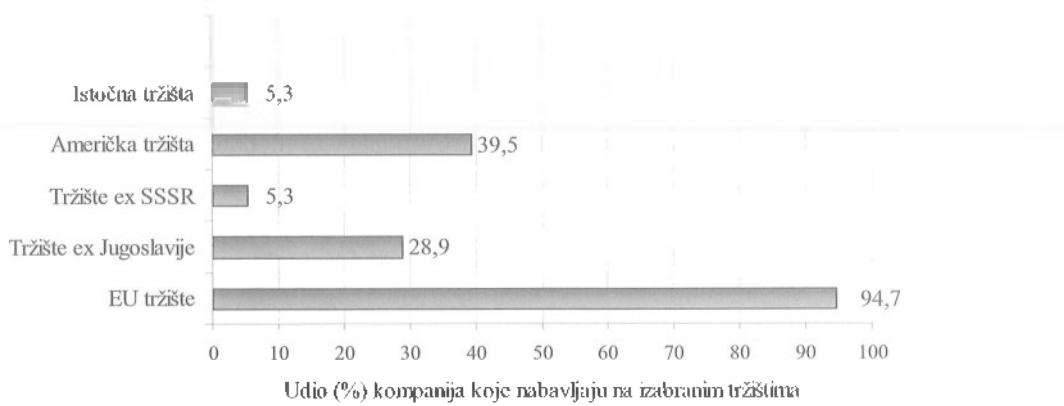
Ostvareni prihodi od prodaje na stranom tržištu u cijelokupnim prihodima od prodaje	Ostvareni prihodi od prodaje (u EUR) u cijelokupnim prihodima od prodaje							Ukupno
	50 % ili manje	od 51 % do 60 %	od 61 % do 70 %	od 71 % do 80 %	od 81 % do 90 %	od 91 % do 99 %	100%	
	%	%	%	%	%	%	%	%
10 % ili manje	0,0	4,2	0,0	4,2	0,0	8,3	83,3	100,0
od 11 % do 20 %	0,0	10,0	10,0	0,0	0,0	20,0	60,0	100,0
od 21 % do 30 %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0	100,0
od 31 % do 40 %	0,0	0,0	11,1	11,1	11,1	22,2	44,4	100,0
od 41 % do 50 %	0,0	0,0	0,0	16,7	33,3	16,7	33,3	100,0
51 % ili više	3,7	7,4	11,1	18,5	14,8	11,1	33,3	100,0
	%							
	1,2	4,9	6,2	9,9	8,6	14,8	54,3	100,0

Izvor: rezultati istraživanja autora (2006).

Sa aspekta nabave su slovenske kompanije najviše usmjerene na EU tržište.

³ Mislimo na valute država koje su u paritetu sa eurom, kao što su na primjer valute država ex Jugoslavije, koje imaju značajan udio u poslovnim odnosima slovenskih kompanija.

Grafikon 4: Struktura nabavnih tržišta



Izvor: rezultati istraživanja autora (2006).

Sa ovim podacima povezujemo i analizu valutne strukture obaveza prema dobavljačima, gdje preovladava euro.

Tabela 3: Udio obaveza prema dobavljačima nominiranih u EUR u cijelokupnim obavezama prema dobavljačima

Udio obaveza prema dobavljačima u EUR u cijelokupnim obavezama prema dobavljačima u inostranstvu	Postotak
50 % ili manje	11,9
od 51 % do 60 %	3,4
od 61 % do 70 %	5,1
od 71 % do 80 %	8,5
od 81 % do 90 %	11,9
od 91 % do 100 %	59,3
Ukupno	100

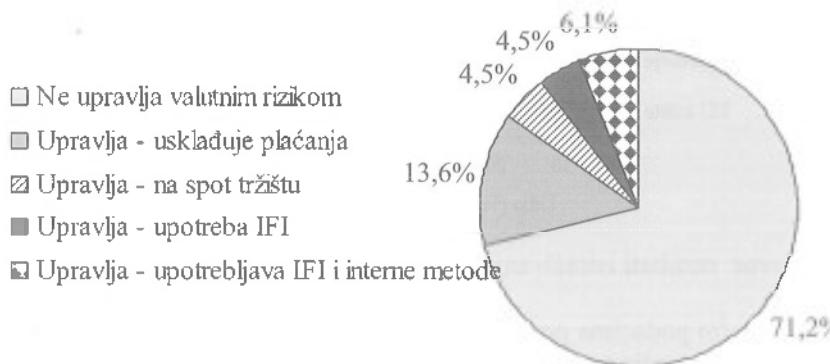
Izvor: rezultati istraživanja autora (2006).

63,1 posto kompanija ima u strukturi finansijskih obaveza i obaveze koje su nominovane u stranim valutama. 92,5 tih kompanija ima obaveze u cijelosti nominovane u EUR.

Hipoteza 3 usmjerena je u stanje implementiranosti procesa menadžmenta valutnog rizika u slovenskim nefinansijskim kompanijama. Proučavamo koliko kompanija objelodanjuje informacije o menadžment valutnog rizika. Takvi su i zahtjevi 4. i 7. direktive EU, prije svega s aspekta zahtijevanih nota i pojašnjenja o usmjerenu kompanije i uspješnosti na području menadž-

menta rizika. Time istražujemo cjevitost pristupa menadžmentu valutnog rizika, sa aspekta procesa i ne ad hoc aktivnosti. Kao graničnu vrijednost postavljamo jednu četvrtinu uzorka, odnosno ukazujemo na činjenicu da je stepen implementiranosti procesa menadžmenta valutnog rizika još uvijek nizak.

Grafikon 5: Upotreba metoda i instrumenata za menadžment valutnog rizika



IFI – izvedeni finansijski instrumenti (eng. financial derivatives).

Izvor: rezultati istraživanja autora (2006).

Poređenjem objelodanjenih informacija o identifikaciji izloženosti kompanije valutnom riziku sa njihovom prodajom na tzv. „dolarska tržišta“, ustanovljavamo nizak stepen implementacije polaznog koraka u procesu menadžmenta valutnog rizika u praksi.

Tabela 4: Identifikacija izloženosti valutnom riziku u kompanijama koje prodaju na tzv. „dolarska tržišta“

	Udeo (%) kompanija koje prodaju na:		
	američka tržišta	tržišta ex SSSR	istočna tržišta
Ne identificuje rizik	15,8	7,1	5,6
Rizik identificuje - bez specifikacije deviznog kursa	5,3	14,3	16,7
Rizik identificuje - pretežno EUR	36,8	42,9	33,3
Rizik identificuje - pretežno USD	26,3	21,4	27,8
Ne objelodanjuje informacije o identifikaciji izloženosti	15,8	14,3	16,7

Izvor: rezultati istraživanja autora (2006).

4. Rezultati istraživanja

Pogledom na stanje menadžmenta valutnog rizika u slovenskim nefinansijskim kompanijama, potvrđujemo sve postavljene hipoteze.

Slovenske nefinansijske kompanije su izrazito izložene valutnom riziku što potvrđuju sljedećim konstatacijama. 89, 2 posto kompanija prodaje materijal, robu ili usluge van granica Slovenije, od kojih treba izdvojiti 51, 9 posto kompanija izvoznica koje ostvaruju više od 30 posto cjelokupnih prihoda od prodaje na stranim tržištima. Zanimljiv je obim izvoza van tržišta EU i ex Jugoslavije, a pokazalo se da na tim tržištima prihode od prodaje ostvaruje 45, 6 posto kompanija. Ako pogledamo nabavnu stranu poslovanja slovenskih nefinansijskih kompanija, potvrđujemo visoko učešće uvoza u nabavi materijala, robe i usluga, ali je valutna struktura nešto drugačija u odnosu na izvoznu stranu poslovanja kompanija. 75, 3 posto kompanija nabavlja materijal, robu ili usluge van granica Slovenije, od čega je nepunih 95 posto uvoza izvršeno sa tržišta EU. Strateška sirovina 45, 2 posto kompanija je predmet trgovanja na berzi, što znači da joj je cijena izražena u jednoj od najnestabilnijih svjetskih valuta, američkom dolaru. Analiza finansijsko-posredničkog položaja pokazuje da 36 posto kompanija ima među potraživanjima od kupaca više od polovinu vrijednosti potraživanja od kupaca iz inostranstva, dok na drugoj strani 73, 3 posto kompanija ima među obavezama prema dobavljačima i obaveze u stranim valutama. Potraživanja od kupaca i obaveze prema dobavljačima u stranoj valuti vrijednosno su neusklađene – samo 25 posto kompanija ima manje od 100 posto viša potraživanja od kupaca u inostranstvu, od obaveza prema dobavljačima u inostranstvu.

Preuzimanjem eura izloženost se smanjuje, što ostavlja više prostora za menadžment izloženosti drugim, nestabilnijim valutama, a hipotezu potvrđujemo sljedećim konstatacijama. 90, 5 posto kompanija prodaje na tržištu EU odnosno 81, 1 posto na tržištu ex Jugoslavije. 54, 3 posto kompanija ostvaruje cjelokupne prihode od prodaje van granica Slovenije isključivo na tržištu EU ili u državama ex Jugoslavije. Nabavna strana poslovanja sa valutnog aspekta izgleda ovako: 94, 7 posto kompanija koje materijal, robu i usluge nabavljaju van granica matične države, čini to na EU tržištu. Finansijsko-posrednički položaj je sa aspekta eurskih potraživanja i dugovanja skoro usklađen, jer 61, 5 posto kompanija ima skoro sva potraživanja od kupaca u inostranstvu izražena u EUR, a 59, 3 posto kompanija ima skoro sve obaveze do dobavljača u inostranstvu izražene u EUR. 92, 5 posto kompanija ima finansijske obaveze u stranoj valuti isključivo u EUR.

Konstatujemo da je implementacija cjelovitog procesa menadžmenta valutnog rizika u slovenskim nefinansijskim kompanijama još u povoju. Sljedeće konstatacije potvrđuju hipotezu:

- Samo 20, 8 posto kompanija mjeri izloženost valutnom riziku;

- 29, 2 posto kompanija je usvojilo dokumentovanu politiku menadžmenta valutnog rizika;
- 20, 8 posto kompanija upotrebljava izvedene finansijske instrumente;
- 21, 8 posto kompanija redovno izvještava najviši nivo rukovodstva o menadžmentu valutnog rizika;
- 28, 8 posto kompanija koje objelodanjuju informacije o izloženosti valutnom riziku, prikazuje i informacije o upotrebi metoda i instrumenata za njegov menadžment;
- Samo 27, 8 posto kompanija koje identifikuju izloženost valutnom riziku, tim rizikom i upravlja;
- Samo 5, 3 posto kompanija objelodanjuje ciljeve i politiku menadžmenta valutnog rizika u godišnjem izvještaju.

Zaključak

Cilj članka je bio proučavanje izloženosti slovenskih nefinansijskih kompanija valutnom riziku te stanje implementacije cijelovitog procesa menadžmenta valutnog rizika u preduzetničku praksu. Zaključujemo da su kompanije izložene valutnom riziku ali da u trenutku obavljenog istraživanja, mali broj njih ima pripremljenu strategiju implementacije procesa menadžmenta valutnog rizika. Osim toga konstatujemo škrta objelodanjivanja u godišnjim izvještajima. S obzirom da su analizirani podaci za poslovnu godinu koja je završila 31.12.2004. godine, kada su informacije o menadžmentu finansijskih rizika bile sastavni dio dodatnih (i neobaveznih) objelodanjivanja u godišnjem izvještaju, ostavljamo mogućnost daljnog istraživanja, pošto su kompanije od 1.1.2005. godine obavezne da u godišnji izvještaj uključi i informacije o menadžmentu finansijskih rizika.

Istraživanje menadžmenta valutnog rizika u slovenskim nefinansijskim kompanijama je važno prije svega sa aspekta njihove međunarodne konkurentnosti. Empirijska verifikacija nepotpune izvedbe tog procesa u trenutku istraživanja daje polazište za daljnja istraživanja i oblikovanje pristupa za pravljjanje zatečenog stanja. Ad hoc menadžment valutnog rizika može dovesti do pogrešnih odluka prilikom odlučivanja o vrstama izloženosti riziku, koje su materijalne za poslovanje kompanije, prilikom izbora instrumenata za šticanje od rizika itd. Tako se kompanija riziku dodatno izloži, a prvobitni cilj je bio selektivni menadžment rizika.

Literatura:

- Allayannis, George and James P. Weston. 2001. The Use of Foreign Currency Derivatives and Firm Market Value. *The Review of Financial Studies* 1: 243–276.
- Bodine, Stephen W., Anthony Pugliese and Paul L. Walker. 2001. A road map to risk management: CPAs can help companies manage risk to create value. *Journal of Accountancy*. http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m6280/is_6_192/ai_80750205 (januar 2006).
- Card, Robert C. 2002. A new paradigm for a competitive market: Risk focus. *Risk&Insurance*. http://www.findarticles.com/cf_0/m0BJK/2_13/83373401/.print.jhtml (januar 2006).
- Horvat, Tatjana. 2003. *Priprava razkritij v letnem poročilu gospodarske družbe*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Mladenović, Marijana. 2006. *Obravnava obvladovanja valutnega tveganja v slovenskih nefinančnih družbah*. Magistarski rad, Fakulteta za management, Koper.
- Peterlin, Jožko. 2002. Uravnavanje davčne osnove s finančnimi tveganji. *Finance*, 22. marec, 18.
- Peterlin, Jožko. 2005. *Obvladovanje finančnih tveganj*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- PriceWaterhouseCoopers. Risk management survey 2002.
- Smithson, W. Charles, Clifford W. Smith and Sykes D. Wilford. 1995. *Managing financial risk*. Chicago: Irwin.

Summary

A firm becomes exposed to currency risk at the moment when its business activities get directly or indirectly connected to foreign currencies. Currency risk management is a process, which is mostly aimed to minimize volatility of profit/loss, caused by changes in fair value of assets and liabilities due to changes in foreign exchange rate of currencies they are nominated in. Lowering the volatility of profit/loss reflects directly in the value of the company – currency risk management helps in prevention or growth of company's value. Research on Slovenian non-financial companies' exposure to currency risk and the level of currency risk management's implementation in business practice was conducted on the base of information that are publicly available

for the year 2004 and with questionnaire inquiry. We demonstrate that Slovenian non-financial firms are highly exposed to currency risk, that this exposure shall lower by taking over the euro as report currency and that only few Slovenian non-financial firms have already implemented the complete risk management process in their business practices. All set goals of the research are reached.

Key words: currency risk, currency risk management, financial derivatives, hedging, currency risk exposure.

UDK 330.101.542/005.73-005.2

ŽENSKO PREDUZETNIŠTVO

prof. dr Branimir P. Inić⁴

Sažetak

Već od poslednje dekade prošlog veka broj preduzetnika ženskog pola iz dana u dan se sve više povećava. Sasvim je izvesno da će trend povećanja te grupacije nastaviti rast, jer globalno posmatrano, mnogi smatraju da će 21. vek biti vek žena. Takva promena je jako značajna za čovečanstvo, jer se time oslobađa neiskorišteni deo intelektualnog kapitala, što će rezultirati novim dostignućima u svim sferama, a time i u preduzetništvu. Te promene neće moći zaobići ni jednu državu na svetu.

U ovom radu su obradene sledeće celine: motivacije za žene preduzetnika, tipovi ženskih preduzetnika, strategije ženskih preduzetnika, prepreke i podsticaji ženskom preduzetništvu, te perspektive ženskog preduzetništva

Ključne reči: Preduzetništvo, motivacija, uspeh, promena, očekivanja, strategije.

*Morate znati da kao preduzetnik imate mnogo zajedničkog sa ludakom:
vidite stvari, vizije, koje inače drugi ne vide.
To je osnov preduzetništva.*

Od davnina postoji snažno uverenje da je život jednog preduzetnika veoma izazovan, ali istovremeno isplativ izbor karijere. U godinama koje su iza nas, broj individua koje su izabrale ovu opciju jako se povećao, jer su promene na tržištu stvorile potrebe i šanse za takvo opredeljenje. "Smanjivanje" velikih korporacija je stvorilo masovne otkaze, ali u isto vreme promene u tehnologijama i potrošačkom ponašanju su stvorile novc poslovne mogućnosti. Mnogi bivši korporacijski menadžeri su odlučili da pokrenu biznise, ne zato što im je garantovan finansijski uspeh, već zato što im je takav izbor omogućio više kontrole nad njihovim karijerama.

Naravno, da taj trend nije bio orientacija samo muške populacije. I žene su se aktivno uključile u proces stvaranje preduzetničih kompanija. Rast žena u preduzetništvu osamdesetih i devadesetih je bio impresivan. U SAD-u od

⁴ Univerzitet Union, Fakultet za preduzetnički biznis; Univerzitet PIM, Banja Luka
Site: www.branimirinic.com

1987. do 1997. broj žena u preduzetništvu je porastao za 89% i iznosio je 8.5 miliona. Časopis „Bank Marketing“ je tada apostrofirao: „Žene postaju motori nove ekonomije“.

Do 1999. godine, skoro 27.5 miliona zaposlenih je radilo za ženske preduzetnike, čineći zapošljavanje u ženskim firmama za 35 do 40 procenata većeg nego zapošljavanje u 500 bogatih firmi. Taj trend je nastavljen. Kao i svi preduzetnici, mnoge žene započinju posao privremenim radnim vremenom i napuštaju njihovo postojeće radno mesto tek kad im preduzetnički posao postane ozbiljan. Ovakva konstatacija se zasniva na činjenici da je u 1997. samo 3.9 miliona žena istaklo da je njihov primarni posao preduzetništvo, uprkos proceni da je, kao što je istaknuto, bilo 8.5 miliona žena preduzetnika.

Nema nekog prostog razloga za ovaj porast, ustvari to je rezultat mnogih faktora koji su grupisani u neke glavne kategorije:

- nezadovoljstvo u velikim firmama,
- želja za balansiranim životom,
- želja za izazovom.

1. Motivacija za žene preduzetnika

„Mogućnost da radim nezavisno
je popularnija od dobre plate.“

Preduzetnici ženskog pola smatraju da su žene: *upornije, doslednije, realističnije i konkretnije, opreznije i efikasnije od muškaraca.*

U našem ambijentu poznato je da je glavni motiv za preduzetnički biznis većinom ekonomski nužda, odnosno gubitak posla u tranziciji.

Ostali faktori motivacije za preduzetnike ženskog pola su:

- *Nezadovoljstvo u velikim kompanijama –*

Nezadovoljstvo u velikim kompanijama se javlja iz mnogo razloga, uključujući otpuštanja, konflikte u porodici i radne odgovornosti.

Do 1980. mnogo žena je postalo radna snaga i imalo je naprednu edukacionu pozadinu. Postale su sastavni deo srednjeg menadžmenta u kompanijama nekoliko godina pre nego što su one počele sa masovnim otpuštanjima. Mnoge žene koji su se suočile sa ovim, odlučile su da postanu „sam svoj gazda“. Ali čak i one koje nisu bile otpuštene smatrале су da život u velikim kompanijama nema značajne radne šanse. Ipak, iako su žene napredovalе u korporativnom svetu, i dalje su muškarci dominantni. Istrživanje praćeno od strane tri ženske organizacije: „Catalyst“, „The National Foundation for Women Business Owners“ i „the Committee of 200“ – otkrilo je da su za 22% žena, koje su započele posao između 1988. i 1997. glavni motivatori bili niske plate i ograničene šanse za napredovanje.

- *Želja za ravnotežom između posla i porodice*

„Talas žena koji je preplavio korporativnu Ameriku imao je za cilj osnovanje sopstvene kompanije sa težnjom ka boljem balansiranju između posla i života, istaknuto je u časopisu „Business Week“. Međutim ovaj članak takođe ukazuje na to da je ova nada „velika iluzija“, dok žene ne oseć „kako je biti preopterećen sa dve iscrpljujuće odgovornosti, mlađa kompanija i mlađa deca“. Kada je posao mlađ lakše je pobeći kada je potrebno. Ako posao počne da se razvija brzo, fleksibilnost uglavnom nestaje. Zbog tog razloga se žene odlučuju da imaju male kompanije dok njihova deca ne budu mogla da se staraju sama o sebi.

Teoretičari preduzetništva karijeru žene preduzetnika posmatraju kroz tri aspekta:

- Karijera majke
- Karijera poslovne žene
- Karijera udobnosti.

- *Želja za izazovom*

Kako muški preduzetnici tako i ženski, počinju posao jer imaju dobre poslovne ideje. Naime, 44 procenata ženskih preduzetnika tvrdi da su započele posao kako bi sprovele pobedničku ideju ili zato što su shvatile da mogu da urade za sebe ono što su radile za prethodnog poslodavca .

- *Veličina kompanije*

Uprkos impresivnom porastu broja ženskih preduzetnika analitičari tvrde da one nemaju veliki uticaj na ekonomiju, jer žene ostvaruju manje profite nego muškarci .

Postavlja se pitanje zašto su kompanije ženskih preduzetnika manje? Ima više mogućih razloga, uključujući: razlike u motivaciji između žena i muškaraca, godine poslovanja, izbor industrije i moguće prepreke .

- *Motivacione razlike*

Između analitičara postoje razlike u mišljenjima da li su ženske kompanije male zbog njihovog izbora ili zbog nekih drugih faktora. Ranije istaknuta fleksibilnost u radnom vremenu je motivacioni faktor, i oni koji misle da su ženske kompanije male jer one tako hoće, zanemaruju činjenicu da je ženama fleksibilnost važnija od novca. Paula Mannillo koja radi sa „Women's Economic Development Corporation“ u St. Paulu u Minesotu kaže: „Žene ne grade najveće kompanije, i ne rade to da bi zadovoljile svoj ego“, i, dodaje: „Žene samo pokušavaju da podrže jedna drugu, da postignu balans i fleksibilnost u njihovim životima na način na koji to ne bi moglo u velikim korporacijama, a ne da restrukturiraju ekonomiju“. Jedno istraživanje je pokazalo da žene i muškarci definišu uspeh različito.

Žene definisu uspeh kao kontrolu nad svojom sudbinom, gradjenjem dužnih veza sa svojim klijentima i radom na nečemu što ih ispunjava.

Muškarci sa druge strane definišu uspeh kao postizanje ciljeva. Marge Lovero direktor preduzetničkog centra u Manhattavill koledžu u Nju Jorku kaže:

„Muškarci koji su radili u velikim korporacijama teže da imaju sve u poslu“. Ovo uključuje kancelariju, sekretaricu i druge stvari koje podsećaju na život u korporacijama. Lovero veruje da žene čuvaju posao malim dok im zadovoljava njihove potrebe, a kada dođe pravo vreme one će agresivno poboljšavati posao.

Više od polovine žena preduzetnika naglašava ulogu intuicije ili „desne strane mozga“ umesto „leve“, koja ističe važnost analize, metodične obrade informacija i razvojnih procesa.

Način na koji žene donose odluke često uključuje obe strane mozga. To im omogućuje upotrebu i kreativnih i analitičkih procesa, što je bitna karakteristika bitna za menadžment malih preduzeća, naročito u nesigurnim situacijama.

Preduzetnici lepšeg pola opisuju svoja preduzeća u porodičnim konotacijama kao *mrežu poslovnih odnosa*. Ta doza bliskosti često pozitivno utiče na motivaciju, komunikaciju, timski rad i efikasnost zaposlenih. To, takođe, znači da žene preduzetnici zadovoljstvo pronalaze u izgradnji uspešnih odnosa sa kupcima i zaposlenima, kontrolisanju lične sudsbine i radu na nečemu što smatraju vrednim uloženog truda.

Otežavajuće faktore za žene preduzetnike moguće je podeliti u tri grupe:

- Veće obaveze u porodici i podizanju dece;
- Žene često sebi postavljaju suviše velike zahteve u komparativnom dokazivanju na poslovnom i porodičnom planu.
- Ideje za proširenje biznisa se prilagođavaju rešavanju ključnih problema u odrastanju dece.

1.1. Tila Tekila (Tila Tequila), Internet preduzetnik

Od 50 najvažnijih ličnosti na Internetu među kojima su: Erik Šmit, Lari Pejdž i Sergej Brin (Google); Stiv Džobs (Apple); Džimi Vels (Wikipedia); Džeri Jang, Teri Semel, Dejvid Filo (Yahoo); Džef Bizoš (Amazon); Ser Tim Berners-Li (Kreator World Wide Web). samo su 4 žene: Marisa Mejer (Google), Šejna Fišer (medijski konglomerat InterActive Corporation); Meg Vitman (Internet kompanija eBay) i Tila Tekila. Ova poslednja privlači posebnu pažnju kao Internet preduzetnik, a evo i zbog čega.

Ako ste 2007. godine za sebe tvrdili da ste prijatelj pevačice, modela i glumice Tile Tekile, niste bili jedini. Skoro 1.600 000 korisnika Internet portala My Space predstavljalo se na isti način, a primer Tekile potvrđuje da pri-

jateljstva sklopljena na tom portalu mogu doneti slavu i bogatstvo. Šta više, ona je iznova definisla pojam „priatelj“, budući da se pod tim sada podrazumeva i osoba koju nikada niste sreli. Šta god mislili o njenom talentu, sigurno je da ona može držati kurseve iz Internet ekonomije, pošto je za kratko vreme pridobila najpoznatije holivudske ličnosti. Tila Tekila sada pozira za časopise Stuff i Maxim i glumi u nekoliko filmova. Njenu web stranicu na portalu My Space je do jula 2008. godine video više od pedeset šest miliona posetilaca, koji su na njoj ostavili 1.734 374 kilometara.

2. Tipovi ženskih preduzetnika

*“Pre bih bila slepa,
nego da nemam viziju”*

Važno je napomenuti da žene preduzetnici razmišljaju o svojim odlukama i balansiraju opcije i rezultate pre preduzimanja akcije. Pri tome se one se ustežu zatražiti informacije od poslovnih savetnika i saradnika. Unoseći humor u biznis žene su doprinele promeni poslovnog jezika.

“U međuvremenu su i muškarci u sivim prugastim odelima počeli da koriste pojmove koji su prvenstveno ženski: npr. 'instinkt', ili 'intuicija'”, mišljenja je Anita Rodik, jedna od najvećih preduzetnika žena, koja je postavila sledeća pravila preduzetničke kulture:

Radi, živi, voli, uči - umesto samo radi, radi, radi; Traži značenje i novac - umesto samo novac; Izgradi mrežu odnosa - umesto hijerarhije moći; Ne čini zlo - umesto neka se kupac čuva; Održi sredstva - umesto koristi ih ili ih izgubi; Razvijaj se prirodno - umesto razvijaj se brzo; Obgri posao i porodicu - umesto posao ili porodica. I ne zaboravite:

“Kvalitet poslovanja, a ne kvalitet onoga što proizvodite je ono što je bitno”,

tvrdi ova uspešna žena.

Žene preduzetnici se razlikuju prema načinu njihovog rada od muškaraca. Nensi Bankroft smatra, da je prema kriterijumu shvatanja uspeha, moguće identifikovati 5 tipova ženskih preduzetnika (imitatorka, žena vojnik, balanserka, tragačica i integratorka), koje žene sa vizijom koriste na ličnom i profesionalnom planu da bi postigle uspeh.

• *Imitatorka*

Takmičarski je nastrojena i vođena željom za uspehom. Uzor im je najagresivniji muškarac, njegovo ponašanje je najbolji recept za uspeh. To ovaj tip usmerava na postavljanje i postizanje ciljeva koji joj obezbeđuju veću odgovornost i dalje napredovanje. Time one, podsvesno, priznaju postojanje „sta-

kienog piafona² za zene u bilo kom obliku. Zbog toga šansu za „probijanje“ tog „plafona“ vide u identifikovanju sa muškarcima preduzetnicima, a postojanje ovakvog tipa žena preduzetnika, upravo, deplasira razlikovanje „ženskog“ i „muškog“ stila vođenja. Ovaj tip žene „karijeru majke“ stavlja iza poslovne karijere, ali je se ne odriču. One ili odlažu „karijeru majke“ dok ne dostignu nivo uspešnog preduzetnika, ili im je ona na prvom mestu, a karijeru preduzetnika započinju tek kada deca dostignu određen uzrast. „Karijera udobnog života“ je na trećem mestu, pa balansiranje počinje tako što se poslovna karijera i „karijera majke“ preklapaju, a „karijera udobnog života“ je na trećem mestu. Uravnotežavanje sve tri karijere se postiže na visokom stepenu razvoja biznisa ili kada deca odrastu.

• *Žena vojnik*

Marljiv rad je osnovna snaga ovog tipa žene preduzetnika. Motivisane su željom da udovolje drugima i da uvek imaju prave odgovore. Oko njih čete često videti nagomilane predmete bez obzira na kom projektu trenutno rade.

Žene vojnici su jako vredne i kompetentne, raspoložene su da sarađuju sa drugima kako bi uspešno obavile što veći deo svojih obaveza, ali su spremne da poslovnu karijeru stave iza porodične (na primer, ukoliko biznis treba da se preseli u drugo mesto, one su spremne da zbog školovanja dece ostanu u istom mestu). Davanjem prioriteta „karijeri majke“, one na drugo mesto stavljaju poslovnu karijeru, a na treće „karijeru udobnog života“.

• *Balanserka*

Želi da ima sve: i poslovni uspeh i porodični život i mnogo prijatelja (dosta slobodnog vremena, dovoljno novca, putovanja, druženje)... Često se nađu razapete između posla i privatnog života. Na poslu često kombinuje urođene sposobnosti sa stečenim veštinama kako bi mogla istovremeno i da sarađuje sa drugima i da im se suprotstavlja. Balanserka će hrabro odbiti unapređenje, ako ono podrazumeva promenu boravka, jer žele da im deca i dalje pohađaju staru školu.

To su žene koje su od rane mladosti imale uspešnu profesionalnu karijeru (na primer, sportistkinje, estradne zvezde i sl.), a odlagale su „karijeru majke“ i „karijeru udobnog života“, ili se „karijera udobnog života“ preklapala sa profesionalnom karijerom. Kada prestanu aktivno da se bave profesijom, ulaze u preduzetničke vode, zapošljavaju mlade profesionalce za obavljanje izvršnih

² Pojam „stakleni plafon“ je termin koji označava granica do koje žene uopšte, a pogotovo žene majke, mogu napredovati u poslovnoj karijeru. Istoriski posmatrano „stakleni plafon“ je oduvel postojao, u obliku patrijarhata, podele zanimanja na „muška“ i „ženska“; podele poslova na „ženske“ (operativne) i „muške“ (donosioca odluka); podele poslova na dobro plaćene („muške“ poslove) i slabije plaćene („ženske“ poslove); preko razlike u primanjima niža za žene i viša za muškarce za iste poslovne rezultate.

poslova, a iskusne menadžere za vođenje biznisa, dok se one posvećuju „karijeri majke“ i „karijeri udobnog života“³.

• *Tragačica*

Ovaj tip traga za samouravnoteženošću koristeći strategiju balansiranja sve tri karijere, jer uspeh definiše kao sposobnost ispoljavanja svoje celokupne ličnosti (zaposlene žene, žene majke i ljudskog bića).. Iako je zainteresovana za uspeh u karijeri, ona definiše pravi uspeh kroz sposobnost ispoljavanja svoje celokupne ličnosti u poslovnom svetu.

Za razliku od balanserki, na prvo mesto stavlju poslovnu karijeru, a onda tragaju za različitim strategijama, koje mogu da uravnoteže sve tri karijere. Tragačica bi, za razliku od balanserke, promenila mesto boravka ako to zahteva njen poslovna karijera, a porodicu povela sa sobom i nastojala da joj obezbedi bolje poslovne i životne uslove. Ako balanserke vide niše u jednoj sredini, tada tragačice vide niše u različitim ambijentima i na različitim geografskim prostorima. Poslovna karijera je za njih dominanta življenja sve do penzije, a posle toga su, uglavnom, angažovane kao mentori. Njihov preduzetnički duh je na najvišem nivou od svih do sada navedenih tipova žena preduzetnika.

• *Integratorka*

очекuje klasičan uspeh i uglavnom ga i ostvaruje. Ona je razvila jako osećanje samopoštovanja koje vodi ka izvanrednim rezultatima kako na poslu tako i u drugim aspektima njenog života. Postižući ravnotežu ona se izražava u potpunosti. Uporna je, moćna, sposobna i ženstvena. Neke žene postaju Integratorke veoma rano, drugima su za to potrebne godine. Integratorke su profesionalno i emotivno sposobne da idu iz jedne strategije u drugu u okviru istog biznisa i iz biznisa u biznis, ukoliko su različite strategije u okviru jednog biznisa neefikasne. Moć zasnivaju na uspehu, a ne na tuđoj zasluzi, tako da se za integratorke može reći da imaju moć kompetentnosti. Zato su integratorke, najčešće, serijski preduzetnici. One dovedu jedan biznis i svoje „karijere“ do projektovanog nivoa, a zatim postave viši projektovani nivo i teže njemu. Novoprojektovani nivo je, obično, u drugom biznisu.

³ Između ove tri karijere verovatni su sledeći konflikati:

- konflikti izazvani vremenom, koji nastaju zbog ograničenog vremena, jer ako se previše vremena troši za jednu karijeru, manje ostaje za ostale dve;
- konflikti prioriteta, koji nastaju kada se da prioritet jednoj od ove tri karijere u zavisnosti od ličnih sklonosti, a ne od realnih potreba, i
- konflikti u ponašanju, koji nastaju kada ne mogu da se usklade sve tri karijere ni u dužem vremenskom periodu.

3. Strategije ženskih preduzetnika

„Razlike između uspešnog i neuspešnog biznisa prepoznaje se u najvažnijem diferencirajućem faktoru, a to je strategija.“

U savremenim uslovima sve više dolazi do izražaja mišljenje da poslovna i „porodična karijera“ nikako ne mogu biti konfliktne, s obzirom da se menja odnos muškarca prema porodici. Poslovna i „porodična karijera“ samo mogu dopunjavati jedna drugu i obogaćivati život. Pristup zasnovan na „pomirenju“ generisao je „karijeru udobnog života“. Ono što je važno istaći je činjenica da su strategije kojima se postiže sklad navedene tri karijere različite za žene i muškarce, one koje muškarcima olakšavaju uskladivanje karijera, ženama to otežavaju i obrnuto. Strategije ženskih preduzetnika su navedene u daljem tekstu.

- Strategija segmentacije/integracije**

Strategija segmentacije podrazumeva strogo podeljeno vreme na dva dela u tradicionalnoj teoriji preduzetništva, a na tri dela u savremenoj teoriji preduzetništva. U tradicionalnoj teoriji preduzetništva, žene preduzetnici ostvaruju „dualnu karijeru“ - poslovnu karijeru i „karijeru majke“. One ne vrše strogu segmentaciju ovih karijera, jer kod njih nema stroge podele na radno vreme i vreme za porodične obaveze. Izvršavanje jednih i drugih obaveza se prepliće, a spremne su da dupliraju vreme rada samo da izvrše sve obaveze. Takva strategija se naziva strategija integracije karijera.

Očigledno je da se ni strategija segmentacije, ni strategija integracije ne mogu primeniti kao pojedinačne strategije u toku celog preduzetničkog ciklusa. One se kombinuju tako što u pojedinim fazama preduzetničkog ciklusa prednost ima ona strategija koja je adekvatnija za tu fazu. Takođe, različiti tipovi žena preduzetnika vrše različitu segmentaciju „karijera“ i različitu integraciju u istim fazama preduzetničkog ciklusa.

- Strategija balansiranja.**

Ako žene izaberu da budu preduzetnici, tada će poslovnu karijeru prilagođavati porodičnoj (žene balanserke) ili porodičnu karijeru poslovnoj (žene tragačice). „Karijera udobnog života“, uglavnom, nije izdiferencirana: vezuje se ili za porodičnu, ili za poslovnu karijeru. Zato ovoj strategiji više odgovara naziv strategija prilagođavanja, nego strategija balansiranja. Ukoliko treba da biraju između porodice i biznisa, čak i žene tragačice će prioritet dati porodičnoj u odnosu na poslovnu karijeru: na primer, pre će otići kući zbog porodičnih obaveza nego na poslovni ručak, pre će zadržati biznis na sadašnjem nivou nego da ga razvijaju. Međutim, sve to znači propuštanje povoljnih prilika za razvoj biznisa, gubitak klijenata, a time i opadanje afirmacije ženskog preduzetništva.

- **Strategija prioriteta.**

U porodičnoj firmi u kojoj su oba bračna druga preduzetnici, male su šanse da muškarac da prioritet ženinoj karijeri u odnosu na svoju. On je zadovoljniji dok žena vodi manju preduzetničku firmu, a sa porastom firme raste i njegovo nezadovoljstvo, jer žena ima manje vremena za „porodičnu karijeru“. On će pre podržati ženu u obavljanju poslova sa skraćenim radnim vremenom, u obavljanju posla kod kuće i u svim poslovima koji daju dovoljno vremena za „porodičnu karijeru“. Prioritet, dakle, ima poslovna karijera supruga i takvu strategiju prihvata veliki broj žena preduzetnika. U nekim slučajevima, žene će dati prioritet svojoj preduzetničkoj karijeri i sa njom povezanoj „karijeri udobnog života“, a „karijeru majke“ će odložiti ili obrnuto: prioritet će imati „karijera majke“, a ostale dve karijere se odlažu. Tada se već radi o strategiji sekvencioniranja.

- **Strategija sekvencioniranja**

Žene preduzetnici, uglavnom, primenjuju strategiju sekvencioniranja, jer svoj preduzetnički ciklus dele u „sekvence“: u jednoj „sekvenci“ (etapi preduzetničkog ciklusa) daju prioritet poslovnoj karijeri, u drugoj „sekvenci“ prioritet ima „karijera majke“ ili obrnuto, a tek u trećoj je „karijera udobnog života“, ili se ona integriše sa ostale dve karijere, pa treća „sekvencia“ ne postoji. S obzirom da žene imaju biološku granicu u „karijeri majke“, ta granica utiče i na postavljanje preduzetničkog horizonta kod žena preduzetnika. One se mogu odlučiti da prvo izgrade preduzetničku karijeru, a zatim „karijeru majke“, ali i obrnuto. „Karijeru udobnog života“ integrišu, ili sa preduzetničkom karijerom, ili sa „karijerom majke“.

4. Prepreke i podsticaji ženskom preduzetništvu

*„Sposobne žene su kao pretesne cipele;
Muškarci jedva čekaju da ih se reše.“*

Razlozi relativne malobrojnosti žena preduzetnika mogu se podeliti u nekoliko grupa problema. Pored ranije manje zastupljenosti u školovanju u poslovnim školama, od drugih problema ističu se:

- *kulturni stereotipi*
- *pravna ograničenja*
- *raspored moći*
- *nezainteresovanost.*

U većini kultura postoji cvrsta podela na muške i ženske uloge. Prema takvim kulturnim stereotipima koji posebno dominiraju arapskim zemljama, Latinskom Amerikom i manje razvijenim regijama sveta, vođenje biznisa je privilegija muškarca. Od žena se očekuje da budu podređene i zavisne, da se ne ističu i da služe muškarcima. Čak i u razvijenim demokratskim društвима где жене formalno uživaju ravnopravnost, ovakvi kulturni stereotipi nisu sasvim iskorenjeni.

Različita pravna ograničenja koja su жене stavlјala u drugorazredni položaj tek su nedavno uklonjena iz zakonodavstva najrazvijenijih zemalja, a kod nerazvijenih su još i te kako prisutna (na primer, Švajcarija nisu imale pravo glasa sve do 1971., Francuska još nema propis koji bi štitio жену od maltretiranja na poslu, a u SAD-u жене za isti posao često dobijaju manju platu od muškaraca).

“Ženske” preduzetničke osobine	“Muške” preduzetničke osobine
<ul style="list-style-type: none"> • Sklonost konkretnom • Sklonost podeli moći i informacija • Podsticanje participacije i saradnje <ul style="list-style-type: none"> • Izbegavanje rizika • Maла sklonost površnim efektima • Orijentisanost na međusobne odnose • Mrežna “porodična” struktura • Razumevanje za tuđe ponašanje i probleme • Spremnost priznanja ličnih grešaka • Težnja harmoničnim odnosima s okolinom <ul style="list-style-type: none"> • Emotivna izdržljivost i rezistentnost na frustracije <ul style="list-style-type: none"> • Veća samokontrola • Manja brzopletost • Stabilnost u stavovima 	<ul style="list-style-type: none"> • Apstraktno mišljenja • Vođenje putem naređenja i kontrole • Oslanjanje na moć položaja <ul style="list-style-type: none"> • Sklonost riziku • Mala rezistantnost na površne utiske • Orijentisanost na akciju <ul style="list-style-type: none"> • Hjerarhijska, “vojna” organizaciona struktura • Ignorisanje tuđih ličnih problema i briga • Razmena usluga kao izvor motivacije • Analitičko i racionalno rešavanje problema • Težnja za skrivanjem ličnih grešaka • Spremnost za konflikt i sukobe • Sklonost eksploziji ili “pučanju” u krizama <ul style="list-style-type: none"> • Manja samokontrola <ul style="list-style-type: none"> • Veća brzopletost • Sklonost menjaju stavova

Sa druge strane ženske kompanije su manje zbog industrije za koju se odlučuju. Više žena je u uslužnim delatnostima i njihove kompanije su manje nego onih čije se kompanije bave drugim industrijama. Jedan od najvažnijih razloga za veličinu kompanije je godina poslovanja. Ženske kompanije su mlađe.

Mnogi ljudi veruju da bi ženske kompanije mogle biti velike kad bi imale pristup kapitalu. U Sjedinjenim Državama žene preduzetnici počinju posao sa manje kapitala u odnosu na muškarce. Istraživanja pokazuju da je prosек početnog kapitala kod žena 15.000 USA\$, dok je to kod muškaraca 36.000 USA\$. Jedino objašnjenje za ovu razliku je da žene teže da imaju uslužne kompanije što zahteva manje kapitala u odnosu na industriju.

S druge strane, mnogi analitičari veruju da žene nemaju jednak pristup kapitalu kada im je to potrebno. „Obojene” žene imaju velike potrebe u pozidanju ovih kredita.

Važno je istaći da su između 1980. i 1990. žene započinjale biznisecom brzo. Postoji puno razloga za povećan broj žena preduzetnika uključujući tu i nezadovoljstvo sa korporativnim životom i želju za preduzetničkim izazovom. Iako je većina biznisa ženskih preduzetnika mala, neki su postali veoma veliki i uspešni i bave se industrijama koje su nekada smatrane kao isključivo muške.

Za ovaj isti period može se primetiti razvijati u biznisima nacionalnih manjina uprkos diskriminaciji i nedostatku novčane podrške. Broj Afro Američkih biznisa se znatno povećao, što nas upućuje ka povratku tradicije u društvo. Mnogi su iskoristili prilike koje su im pružene na Wall Street-u i u franšizama. Azijski Amerikanci su postali uspešni u mnogim industrijama, posebno sa hotelima i tehnologijom. Južno Američki preduzetnici našli su prilike u urbanim mestima koje su promakle drugima.

Ovaj porast ženskih preduzetnika i biznisa nacionalnih manjina imao je značajan uticaj na Američku ekonomiju.

4.1. Program Make Mine a \$Million Business podstiče poslovni rast

Program Make Mine a \$Million Business je smišljen da neguje zajednicu od milion kompanija u vlasništvu žena i da ih ohrabri da dostignu iznos godišnjeg prihoda od \$1 milion ili više do 2010. godine. Širom SAD-a žene preduzetnici su već odmakle putem ka dostizanju ovih brojki zahvaljujući ovom jedinstvenom programu. Count Me In, koji obezbeđuje pristup poslovnim zajmovima, konsultacijama i obrazovanju, razume se sa kakvim se preprekama suočavaju neke kompanije. Vlasnice ovih kompanija često nemaju kome da se obrate kada im je potreban taj tako bitan prvi poslovni kredit. Nell Merlino, jedna od osnivača i CEO organizacije Count Me In, je rekla: "Veoma često

vidimo kompanije sa izvanrednim potencijalom, ali im je i dalje veoma teško obezbediti finansiranje." Organizacija Count Me In koja je vodeća u SAD-u na planu mikro kreditiranja putem mreže, koristi sistem bodovanja naklonjen ženama kako bi im širom SAD-a učinila dostupnijim kredite u iznosu od \$500 do \$10, 000. Organizacija je razvila prvobitni pilot program Make Mine a \$Million Business 2005. godine, u partnerstvu sa organizacijom OPEN iz American ExpressSM. "Razgovarali smo sa ljudima iz OPEN iz American ExpressSM i rekli: 'Kada bi više kompanija u vlasništvu žena imalo prihod od \$1 milion, to bi bilo dobro za privredu - zapošljavanje, poslovne prilike, robu i usluge,'" rekla je Merlino. "OPEN iz American ExpressSM nam je od samog početka pružio podršku."

5. Perspektive ženskog preduzetništva

*„Ne izmišljajte prepreke tamo gde ih nema.
Radite naporno, ali nemojte nikada pokušati da
budete jedan od muškaraca.
Ostanite dama, jer je to najveći izazov.“*

Šta pokazuju istraživanja u Srbiji?

Na tržištu rada, statistika ne uočava nepovoljniji položaj žene u odnosu na muškarce: od oko 900.000 nezaposlenih, 56 odsto su žene, ali je sličan i njihov procenat udela u 1,9 miliona zaposlenih.

Sa druge strane u Srbiji žene su vlasnice ili suvlasnice 16 hiljada firmi. To je petina od ukupnog broja domaćih preduzeća. Kad se ta dva podatka uporede, sa drugim zemljama, moguće je konstatovati da Srbija već ima evropski prosek, jer ni u Švedskoj, na primer, nema više od 22 odsto žena preduzetnika.

Nažalost, veliki broj preduzeća u Srbiji samo je registrovan na žensko ime. Precizniji podatak se dobija kada se vidi u koliko kompanija je žena i vlasnik i direktor, jer je tada veća verovatnoća da u firmi nisu prisutne samo imenom i prezimenom. Po tom kriterijumu, prema podacima iz Agencije za privredne registre, žene upravljaju sa 6.700 malih i srednjih i 16 velikih preduzeća u Srbiji.

„Žensko preduzetništvo u Srbiji pominje se od pre deset godina, kada su međunarodni programi pomoći bili usmeravani ka ženama-izbeglicama, kao najugroženijoj kategoriji“,

Istraživanja ukazuju da čak dve trećine žena koje nemaju posao smatraju da je ženi u Srbiji teško da započne posao zbog "balkanskog sindroma". Kod one hrabrije grupe žena koje su počele da se bave biznisom, taj procenat se

smanjio na četvrtinu. Princip je poslovan – ko želi nešto da uradi – nađe način, ko ne želi – nađe izgovor.

Dakle, da li možda same žene daju povod muškarcima da ih neozbiljno shvate u biznisu? Neretko, same su žrtve predrasuda da bi mogle biti “predmet” diskriminacije od strane muškog pola. Često nemaju dovoljno samopouzdanja da kažu, ni autoriteta da nametnu svoje mišljenje, pa im je taj strah razlog za gubljenje na vrednosti u očima muškog pola.

Činjenica je da u Srbiji i dalje postoje tragovi patrijarhata, ali tome nisu krivi samo muškarci. Počnu li žene da se ponašaju odlučnije, muškarci sigrurno neće odbaciti dobru poslovnu ponudu, samo zato što ju je uputila žena. I to je budućnost ženskog preduzetništva, budućnost koju moraju stvoriti i izboriti žene.

Literatura:

- Bankroft, N, *Ženski put ka uspehu*, Kramaršić, 2006. Beograd
- Baringer, B, Irland, D., *Entrepreneurship*, Pearson education, Inc, New Jersey, 2006.
- Burgelman, R, A, *Strategic Management of Technology and Innovation*, McGraw-Hill/Irwin
- McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- Ekonomist magazin, 28. 08. 2007.
- Figar, N., *žene preduzetnici*, <http://www.poslovnopolitika>, Beograd, 2009.
- Inić, B, Menadžment 2, *Ikone svetskog biznisa*, B.Inic, 2006.
- Inić, B., *Menadžment aforizmi*, B. Inić, 2007., Beograd
- Inić, B., *Strategijski preduzetnički i internacionalni menadžment*, B. Inić, Beograd, 2009.
- MoosT., T., *Cisco pomaže ženama*
http://www.cisco.com/web/YU/news/2006/2006_
- womenshistory.about.com/library/bio/blbio_chanel_coco.htm - 54k

Summary

The number of female entrepreneurs has been increasing every day since the last decade. It is obvious that the increase of this group will continue, since many people believe that 21st century will be the century of women. Such change will have a very significant meaning for the whole humankind. It will release unused part of the intellectual capital, which will result in new

achievements in all areas, including entrepreneurship. Every country in the world will be affected by these changes.

This paper covers the following chapters: motivation for female entrepreneurs, types of female entrepreneurs, strategies for female entrepreneurs, obstacles and incentives for female entrepreneurship, and perspectives for female entrepreneurship.

Key words: *Entrepreneurship, motivation, success, change, expectations, strategies.*

UDK 336.743.22

EKONOMSKI POGLED NA ZLATO

prof. dr Davor Savin⁵

Sažetak

Zlato se upotrebljavalо u svojstvu novca od 600. godine p.n.e. pa sve do XX stolеćа. Mnogi smatraju zlato pouzdanim nosiocem vrednosti i vreme ekonomskih i političkih teškoća. Ljudi se štite od brojnih rizika, kao što je neočekivana inflacija ili niski prinos drugih oblika aktive. Zlato se smatra investicijom niske rizičnosti, jer njegova cena u načelu ne oscilira mnogo gledano na dugi rok. Upravo zbog toga zlato privlači brojne investitore koji preferiraju ulaganje sa malim rizikom.

Za razliku od drugih sirovina akumuliranje zlata i njegova prodaja imaju značajnu ulogу u određivanju cene žutog metala, jer skoro celokupna količina zlata koja je ikada dobijena i dalje postoji, postoji mogućnost da bude ponudena tržištu i tako utiče na cenu.

Ključne reči: zlato, srebro, novac, ulaganje.

1. Zlato i njegova ekonomska uloga

Zlato je od davnina pouzdano sredstvo za očuvanje vrednosti, odnosno stabilan oblik u kojem se drži bogatstvo pojedinca, ili neke zajednice. Ljudi su akumulirali zlato da bi izbegli nepovoljne ekonomske posledice koje sobom donose: ratovi, revolucionarne promene, prirodne nepogode i tržišne krize. Zlato je oduvek bilo jednostavno zameniti za bilo koji drugi oblik aktive ili za hrانu, nekretninu ili neki drugi oblik aktive. U savremeno doba je cena zlata uvek rasla kada je svetska rezervna valuta, dolar, gubila vrednost ili kada su osnovne sirovine (nafta) neočekivano poskupljivale i kada su hartije od vrednosti padale na tržištu. Sa rastućom finansijskom krizom koja se počela manifestovati u 2008. godini deonice na međunarodnom finansijskom tržištu su gubile vrednost, ali je istovremeno cena zlata rasla.

Zlato je poskupelo i zbog ubeđenja finansijske javnosti da je „zdravlje“ banaka upitno nakon objavlјivanja neprijatnih podataka o širenju nelikvidnosti koju je prouzrokovala američka epizoda sa drugorazrednim hipotekarnim kreditima. Deo raspoloživog investicijskog potencijala se stoga preusmerio sa fi-

⁵ PIM univerzitet Banja Luka

nansijskog tržišta na tržište zlata (doduše i nekih drugih sirovina). Brojni ulagači su bili ubedjeni da im poskupljenje zlata donosi veći profit nego deonice i obveznice na koje je delovalo sniženje američkih kamatnih stopa, koje su početkom ove decenije bile na najnižem nivou nakon Drugog svetskog rata.

Dugoročni činilac koji utiče na cenu zlata je tražnja u azijskim zemljama, naročito Indije i Kine. Sa rastom njihovih dohodaka povećava se i potražnja za zlatom. Marginalna sklonost tražnji za zlatom se uvećava uporedo sa marginalnim rastom raspoloživog dohotka, a ovaj se udvostručuje sedam puta brže nego što je za to svojevremeno bilo potrebno prvoj industrijskoj zemlji u istoriji - Britaniji⁶. Stoga će tražnja za zlatom u Kini i Indiji predstavljati konstantu u svetskoj trgovini žutim metalom, a to će dugoročno uticati i na njegovu cenu.

Novije cene zlata

Datum	\$ za uncu
12. decembar 2005.	537, 1
5. decembar 2006.	643, 3
18. septembar 2007.	715, 2
26. avgust 2008.	827, 5
16. decembar 2008.	836, 6
24. februar 2009.	974, 2

Izvor: The Economist commodity price index

U SAD-u i u velikim državama EU zlato predstavlja osnovnu komponentu monetarnih rezervi. Nasuprot njima, azijske države preferiraju valutni portfelj u odnosu na zlato. Amerika je krajem Drugog svetskog rata raspolažala sa 20.326 tona zlata, a sada ima za dve trećine manje. Nasuprot njoj, Nemačka je iz rata izašla sa potpuno iscrpenim zlatnim rezervama, a danas je druga država po učešću zlata u monetarnim rezervama (oko 58%).

Najveće zlatne rezerve se nalaze u trezorima Federalnih rezervi u New Yorku i u Fort Knoxu, vojnoj bazi u državi Kentucky. Tu se nalaze američke monetarne rezerve, ali i nekih drugih država, kao i međunarodnih institucija. Sve centralne banke u svetu i međunarodne monetarne institucije raspolažu danas sa približno 35.000 tona zlata, što je ekvivalentno 15 godišnjoj proizvodnji tog metala. Najveći proizvođači su: Kina, Južna Afrika, SAD, Rusija i Kanada.

⁶ U dve protekle decenije visoki rast BDP-a je omogućio Kini da udvostruči svoj dohodak svakih osam godina. OECD ocenjuje da oko polovica smanjenja apsolutnog siromaštva u svetu, do kojeg je došlo između 1980 i 2000 godine pripada toj zemlji. OECD (2005), Economic Survey of China 2005, Paris, OECD

U Fort Knoxu se nalaze samo zlatne poluge, a ranije su tamo bili pohranjeni i značajni istorijski dokumenti, na primer: Deklaracija o američkoj nezavisnosti, Prvi ustav ZDA, Gutenbergova biblija i sl. Zbog opasnosti od nemачke invazije britanskih ostrva, u toku Drugog svetskog rata u Fort Knoxu su bile, osim monetarnog zlata Engleske banke, preneti i dragoceni engleski istorijski dokumenti (na primer, Magna Carta) te sve kraljevske insignije.

Godine 1941. je u Fort Knoxu bila nagomilana najveća količina zlata: 650 miliona unci, koja je bila vlasništvo brojnih država koje su zbog ratnog vihora prenele svoje zlatne rezerve da bi izbegle njihovu pljačku od strane invazionih sila.

Oko 90% celokupne raspoložive količine zlata na svetu je dobijeno nakon 1848. godine, tj. posle otkrića velikih zlatnih depozita u Kaliforniji. Pre toga je bila proizvodnja zlata skromna: smatra se da su stari Egipćani proizvodili približno jednu tonu zlata godišnje, Rimsko carstvo (pretežno u rudnicima Španije, Portugalije i severne Afrike) između 5 i 10 tona. Početkom XX veka svet je proizvodio oko 400 tona zlata; tokom 80-ih godina ta se količina udvostručila, a danas iznosi celokupna svetska proizvodnja žutog metala oko 2.500 tona godišnje (premda je ukupna ponuda oko 3.000 tona; do razlike dolazi zbog prodaje postojećih rezervi).

Celokupna količina zlata koju je čovečanstvo pridobilo u proteklih 6000 godina iz svih rudnika, reka i aluvijalnih naplavina je iznenađujuće mala – oko 160.000 tona. Kada bi se svo to zlato, uključujući i sve zlatne predmete, nakit i ukrase pretopilo u jedinstveni blok čistoće 99, 9%, dobila bi se kocka sa stranicama od oko 20 m i moglo bi stati u jedan avion Boeing 747 (iako on ne bi mogao nikada poleteti usled težine svog tereta).

Da li se isplati investirati u zlato?

Ponekad se investiranje u zlato upoređuje sa investiranjem u deonice. Međutim, radi se o potpuno različitim oblicima aktive. Zlato je *čuvar* vrednosti, a deonice *ostvaruju* vrednost. U stabilnim društvima, sa rastućom privredom, na dugi rok deonice predstavljaju povoljniji oblik investiranja nego zlato. U SAD-u je prihod deonica od 1800. godine neprestano prevazilazio prihod od rasta cena zlata, osim u kriznim razdobljima.

Jedini „prinos“ koji ostvaruje zlato proizlazi iz više cene u vreme prodaje, u odnosu na cenu koja je plaćena prilikom kupovine. Inače, drugog prihoda od zlata nema; obrnuto, zahteva troškove za čuvanje i stokiranje (fizički i elektronski nadzor, sefovi itd.). Dakle, reč je o troškovima koje niti jedna vrsta vrednosnih papira nema.

Što je veća razlika između kupovne i prodajne cene zlata, neto prihod je veći. Ako dođe do pada cena vlasnik zlatnih poluga ostvaruje gubitak, razume se, ako pristupi prodaji upravo u takvom nepovolnjom trenutku. Međutim, u uslovima nestabilnog finansijskog tržišta i izraženom osciliranju cena njego-

vih produkata, srednjoročno i dugoročno cena zlata će se povećavati, a ne smanjivati.

Osnovni princip finansijskog investiranja je diversifikacija, raspršenost, ulaganja. Sa te tačke gledišta se kupovina zlata pokazuje kao alternativa ulaganju u finansijske instrumente. Investiranje u zlato će biti u načelu veće, što je rast cena izrazitiji, odnosno što se očekuje viša inflacija. U slučaju da je diskontovana vrednost budućeg prinosa vrednosnih papira u portfelju investitora niža od očekivane cene zlata u istom razdoblju, ima smisla odluka o dodatnom ulaganju u zlato. Ako je razlika između očekivane, buduće, cene i cene po kojoj je zlato nabavljeno, toliko velika da osetno prevazilazi očekivani prinos hartija od vrednosti, koji su trenutno na raspolaganju na finansijskom tržištu, može doći do pomeranja u strukturi celokupne finansijske aktive ekonomskih subjekata u korist zlata.

Često se učesnicima na američkom finansijskom tržištu savetuje da prilikom kupovine obveznica 10% planiranih investicija usmere u zlato. Ne zbog toga što očekuju da će njegova cena porasti već stoga što bi porast inflacije podiglo kamatne stope i tako bi se smanjio prinos obveznica. Kupovinom zlata, čija se cena podiže kada raste inflacija, investitor može nadoknaditi gubitak koji mu nanosi inflacija hartijama od vrednosti.

Neke investicijske kuće sugerisu svojim komitentima da je optimalno učešće investicija u dragocene metale između 7% i 16%, jer ta proporcija obezbeđuje minimiziranje rizika. Na drugoj strani brojni eksperti tvrde da ti metali ne bi smeli zahvatiti više od 1% ukupnih portfolio ulaganja. Ovo stoga što je cena zlata, ali i srebra, platine i paladijuma, pod uticajem brojnih tržišnih i netržišnih činilaca, čije delovanje može močno uticati na predviđeni ciklus cena i vlasniku „prevelike“ količine zlata prirediti gubitak.

Paladijum i platina spadaju u dragocene metale ali je njihova likvidnost niža nego zlata jer ih otkupljuju samo ovlašteni trgovci, ali ne i banke (koje otkupljuju i prodaju zlato). Pri kupovini pomenutih metala investitor plaća 10% kovničkog doprinosa i maržu trgovca, a osim toga još i porez na dodatnu vrednost koji se na zlato ne plaća.

Investicije u zlato mogu biti u dva osnovna oblika: a) kupovinom zlatnih poluga ili moneta, b) indirektno, investiranjem u hartije od vrednosti sa zlatnom „sadržinom“. Zlato se isporučuje kupcima u polugama različite veličine i vrednosti. Postoji nekoliko tradicionalnih veličina zlatnih poluga, usled različitih težinskih sistema koji se upotrebljavaju u pojedinim regionima sveta. Standardizovana veličina su tzv. „Londonske poluge“ sa kojima se trguje na međunarodnom tržištu (poznate su pod nazivom London Good Delivery Bar). Njihova težina je 400 unci, odnosno 12, 44 kg. Poluga od 1 kg ima 32, 15 unci zlata. U Indiji i u zemljama Persijskog zaliva se uglavnom trguje sa polugama od 10 tola (116, 6 gr, odnosno 3, 75 unci). Nude se i zlatne pločice težine od 1 grama pa do 10 kg. Kao male poluge računaju se one čija je težina 1.000

grama ili manje. U svetu sada postoji 94 akreditovanih proizvođača zlatnih poluga u 26 država koje nude preko 400 tipova standardnih zlatnih poluga, a sve one sadrže 99, 9% zlata.

Cena koju plaća kupac dobija se na sledeći način. Recimo da se želi kupiti 400 unci zlata po ceni 801, 20 \$ za uncu. Raspoloživa je poluga od 392, 475 unci, čistoće 995, 1. Kupac će platiti sledeću sumu: $601, 20 \times 392, 475 \times 0, 9951 = 234.799, 79 \$$.

Na tržištu su najprepoznatljiviji zlatni novci tipa bullion, a karakteristika im je upravo da se vrednost određuje na osnovi dnevne berzanske cene zlata. Težinu od 1 unce i čistoću od 99, 9% metala imaju zlatnici „Bečka filharmonija“ i kanadski „Javorov list“ koji su u svetu najčešće prodavani, a slede im kineska „panda“ i australijski „kengur“. Zlatnici: američki „orao“, južnoafrički „krugerand“ i engleski „Britanija“ imaju masu veću od unce, a čistoća im je 22 karata (sadrže 91, 7% zlata).

„Bečka filharmonija“ su jedini zlatnici u Evropi koji su namenjeni upravo investiranju u zlatnu aktivu. Stoga je i tražnja za njima najveća. Na jednoj strani monete su prikazane orgulje iz Zlatne dvorane Bečkog muzičkog društva (uzgred, to je prostor u kojem se svake Nove godine održavaju poznati koncerti), a na drugoj strani instrumenti orkestra Bečke filharmonije. To je jedina zlatna moneta čija je nominalna vrednost u eurima i nosi formalni naziv „evropski zlatnik“, izdaje se od 1989. godine.

2. „Zlatni računi“

Banke koje se bave trgovinom zlatnih pločica i poluga nude svojim komitentima i dve vrste „zlatnih računa“: alocirane i nealocirane. Alociran račun znači da banka čuva zlato deponenta u svojim sefovima sa podacima o težini, čistoći zlata i proizvođaču poluge, te serijskim brojem. Vlasnik, odnosno investitor, plaća za čuvanje svog zlata troškove nadzora, a banka ne sme prodati to zlato ili ga koristiti na neki drugi način, osim na osnovu ovlaštenja vlasnika.

Kod nealociranog računa investitor ne raspolaže konkretnim zlatnim polugama već ima pravo na količinu, broj poluga koje je deponovao u banci (razume se, definisane težine i čistoće metala). Prednost nealociranog računa je u tome da se ne plaća naknada za čuvanje i osiguranje zlata. To stoga što banka ima pravo da to zlato posuđuje, prodaje ili ga koristi na neki drugi način, s tim da na zahtev deponenta mora ovome izručiti zlato iste količine i čistoće.

Banke po pravilu ne prihvataju u nealocirani račun količinu ispod 1.000 unci. Njihovi komitenti su centralne banke, komercijalne banke, institucionali investitori koji kupuju, odnosno posuđuju ili prodaju veće količine zlata.

Banke nude individualnim investitorima i instrument poznat kao Plan akumulacije zlata (GAP, Gold Accumulation Plan). Slično kao i kod štednog računa, koji se može dopunjavati mesečno ili godišnje s nekom fiksnom sumom, kod ovog računa se određeni iznos novca svakog meseca investira u zlato. Ono se kupuje po tekućoj ceni na definisanom tržištu. Nakon određenog vremena (koje ne može biti kraće od godine dana) investitor može preuzeti zlato u obliku poluga ili moneta ili može zlatnu aktivu zameniti za gotovinu, koja se uplaćuje na njegov tekući račun.

3. Čistoća zlata

Zlato se meri u uncama. Jedna unca iznosi 31, 1 gram i predstavlja zvaničnu težinsku meru za zlato u međunarodnoj upotrebi.

Karat (skraćenica K ili ct) je mera čistoće zlata. Jedan karat označava 1/24 absolutne čistoće zlata. Dakle, 24-karatno zlato je metal 100% čistoće, 18-karatno sadrži 75%, 12-karatno 50% čistog zlata, itd.

Karat je reč izvedena od grčkog *keration* i znači seme rogača za koje se još od antičkog doba smatralo da je uvek iste težine. Rimljani su koristili izraz *Siliqua Graeca* za težinsku meru koju je predstavljao karat. Reč *siliqua* su upotrebjavali i za srebrni novčić čija je vrednost bila 24. deo zlatnog solidusa kojeg je kovao car Konstantin I. Sredinom XVI stoljeća karat je u evropskim zemljama prihvaćen kao standardna mera za čistoću zlata.

U vezi sa upotrebotom reči karat valja biti oprezan jer postoji razlika između količine (volumena) zlata i njegove čistoće. Naime, zlato ima veću specifičnu težinu nego metali sa kojima se često meša⁷. Na primer, 18-karatno zlato je sastavljeno iz 75% čistog zlata, 12, 5% srebra i 12, 5% bakra - sve izraženo u procentima čistoće metala. S obzirom, da je specifična težina zlata veća od srebra i bakra, u toj leguri je učešće čistog zlata svega 60%. Tako ima 22 karatna legura 85% težinskih delova zlata, 12-karatna 41%, a 10-karatna oko 26% čistoga zlata. Dakle, pri ocenjivanju čistoće zlata valja praviti razliku između procentualnog učešća žutog metala i težinskog dela u leguri, koji je uvek manja brojka.

U evropskim državama je standardna čistoća zlata u prometu 18 karata (tj. 75% čistog metala), ali se u izradi nakita koristi i 9-karatno zlato (37, 5% čistog metala), inače veoma popularno u Britaniji. Portugalija ima jedinstvenu designaciju od 19, 2 karata. U azijskim državama i u državama oko Perzijskog zaliva zahtevana je čistoća zlata između 21 karata (87, 5% metala) i 18 karata. Na indijskom potkontinentu dominira 22-karatno zlato (čistoće 91, 7%),

⁷ Metrička tona zlata (što je ekvivalentno 32.150 unci) imala bi volumen od 51.762 kubnih centimetara. To je jednakо kocki, čije su stranice 37, 3 cm.

u Kini 24-karatno (99% čistoće s obzirom da je dozvoljeno odstupanje od jedan odsto). U Rusiji preovlađuje 14-karatni metal sa 58,3% čistoće zlata.

Karat je termin koji se upotrebljava i za izražavanje mase dragog kamenja i jednak je 200 miligrama. To je vrednost koja je prihvaćena 1907. godine i od tada je u univerzalnoj upotrebi. Za dijamante je idealni, dakle normativni kriterij, kamen težine 100 karata, što odgovara 20 grama.

4. Ulaganje u srebro

Srebro se koristilo preko 4000 godina kao sredstvo plaćanja, premda nc u obliku kovanog novca, već u obliku ingota, tj. komada metala koji se pred svako plaćanje merio (to je bio tzv. penzatorijski novčani sistem). Njegova cena u odnosu na cenu zlata je oscilirala, ali je stoljećima njihov odnos u prosjeku bio 1:16. Jedna jedinica zlata se menjala za 16 jedinica srebra istog stepena čistoće. U pretežnom delu XIX veka taj je odnos u industrijskim zemljama iznosio 1:15, 5 mernih jedinica, međutim u sledećem veku se osetno promenio (prosek je bio 1:47), premda su odstupanja u pojedinim godinama bila veoma izražena.

Odnos vrednosti zlata i srebra

Godina	Cena unce zlata	Cena unce srebra
1920.		38, 3
1930.		62, 7
1940.		98, 6
1950.		50, 3
1970.		22, 9
1990.		101, 6
2000.		59, 2
2006.		49, 8

Izvor: Gold Council Statistics, različite godine

Srebro se po pravilu kupuje u obliku poluga koje se javljaju u različitim veličinama. Najveće su teške 31 kg, odnosno 1.000 unci, s tim da postoje i one koje su 10% teže ili lakše od najvećeg standarda. Banke nude i poluge koje teže 3, 11 kg (100 unci), te 1 kg i najmanje od 311 grama i 31, 1 grama.

U Švajcarskoj i Lihtenštajnu, na primer, srebrenе poluge različite težine se mogu kupiti na šalterima vodećih banaka. Pri tom banke nude mogućnost da vlasnik poluge pohrani u banci, tj. kupovina se obavlja kao pravni čin, ali nema fizičkog prenosa metala koji ostaje u rezorima banke.

Š obzirom da se srebro iz osnovne rude najčešće ne vadi izdvojeno nego zajedno sa nekim drugim metalima (cink, bakar, olovo), ulaganja u deonice rudnika srebra istovremeno predstavljaju investicije u druge metale.

U Evropskoj uniji trgovanje srebrnim novcem, odnosno polugama je podložno plaćanju poreza na dodatnu vrednost, za razliku od zlatnih poluga i pločica na koje se taj porez u većini zemalja ne plaća. Stoga se investiranje u srebro, u poređenju sa ulaganjem u zlato iste vrednosti, pokazuje manje poželjnim za individualne investitore, utoliko pre što srebro ne nosi auru i ugled koji već milenijima poseduje žuti metal.

5. Dijamanti kao investicija

Za razliku od zlata, dijamanti se uglavnom ne koriste kao aktiva za očuvanje vrednosti u kriznim ekonomskim situacijama. Glavni razlog je što nije uvek jednostavno naći kupca za drago kamenje izvan organizovanog tržišta sa verodostojnom i potvrđenom akreditacijom. Samo 20% iskopanih dijamanata se koristi za potrebe nakita, a 80% upotrebi industrija (laserski uređaji, hirurška oprema, sistemi za poliranje i brušenje, idr). Najveće tržište dijamanata na svetu su SAD (35% svetske trgovine se obavlja u ovoj zemlji), a odmah iza njih je: Hong Kong, Belgija, Japan i Izrael.

Dijamanti nisu previše tražena investicija, pre svega zato što spadaju u aktivu veoma niske likvidnosti. Naime, za dijamante ne postoji finalno tržište, kao na primer za zlato ili druge sirovine, tj. tržište koje se popunjava dodatnom ponudom iz zaliha kada postoji višak tražnje ili ponudom iz nove proizvodnje. Na većini finalnih tržišta postoje definisani standardi i dovoljan broj roba određene vrste i kvalitete. Kod dijamanata toga nema: oni se razlikuju pojedinačno u topotnoj i električnoj provodljivosti, tvrdoći, providnosti, nijansi, načinu rezanja, gradaciji i boji, što su parametri koje „obični“ učesnici na tržištu ne mogu sami odrediti, nego to zahteva profesionalne gemologe. Celokupno tržište dijamanata je visoko monopolizovano i to na svetskoj ravni. Na maloprodajnom tržištu dijamanti su opterećeni izrazito visokim profitnim maržama koje, između ostalog, nameću i posebni režimi njihovog čuvanja i zaštite.

U većini zemalja, uključujući i one u EU, cenu dijamanata opterećuje i porez na dodatnu vrednost, što je takođe razlog koji drago kamenje ne predstavlja poželjnom investicijom, niti oblikom aktive za očuvanje vrednosti. Međutim, dijamanti imaju jednu karakteristiku koja ih u određenim okolnostima čini zanimljivim za ulaganje. To je njihova velika vrednost na jedinicu težine. Tako je, na primer, 100 kg zlata vredno koliko i dijamant čija je težina 2, 5 – 3 grama ali je ovaj lakše prenosiv i pogodan za čuvanje.

6. Zlato Jugoslavije

Nakon raspada SFRJ pristupilo se raspodeli zajedničke imovine, pa se, između ostalog, postavilo i pitanje „zlata u Bazelu“. Naime, Kraljevina Srbija je u Banci za međunarodna poravnjanja (BIS) u Bazelu deponovala oko 21 tonu zlata i verovalo se da ga je Srbija unela u zajedničku državu SHS. Ukupno je kod BIS-a bilo 46 tona i Srbija je na pregovorima o sukcesiji smatrala da od te količine valja najpre vratiti Srbiji 21 tonu, a ostatak raspodeliti između šest bivših republika. Međutim, nije bilo dokumenta koji bi potvrđivao unošenje „srpskog zlata“ u depozitnu bazu švajcarske banke. U vreme Prvog svetskog rata Srbija je kupovala u Francuskoj oružje i opremu sa sredstvima koja su bila kolaterirana sa zlatom tadašnjih državnih rezervi. Da li je tim transakcijama srpski zlatni depozit u Bazelu bio ugašen, kao što su tvrdili vodeći ljudi Narodne banke Jugoslavije, nije poznato. Nema ni odgovora na ključno pitanje, koje inače spada u područje međunarodnog privatnog prava - da li je zaključni bilans Narodne banke Kraljevine Srbije od decembra 1920. (što je istovremeno bio početni bilans Narodne banke države SHS) uključivao i 21 tonu zlata, koje je stvarno postojalo u baselskim depoima ili tog zlata uopšte nije bilo.

U martu 1941. je Kraljevina Jugoslavija raspolažala sa ukupno 84. 574 kg čistog zlata u monetarnim rezervama. Sredinom tog meseca je prodala deo tih zaliha da bi uvećala devizni deo rezervi (zlato je bilo zamenjeno za američke dolare). Početkom rata je država imala 63.573 kg zlata u svojim rezervama. Zbog ratne opasnosti jedan je deo transportovala u Englesku (44.887 kg), ali je dočnije Engleska centralna banka to, kao i svoje sopstveno zlato, poslala u Sjedinjene Države Amerike. U Engleskoj je do kraja rata ostalo 11.203 kg jugoslovenskog monetarnog zlata (ono je jula 1948. avionom preneseno u Beograd). Osim toga je jugoslovenska vlada iz Švajcarske povukla skoro celokupnu količinu tamo deponovanog zlata i preko Atine transportovala u depoe američkih Federalnih rezervi (uzgred, Helvetska federacija je dislocirala i sopstvene zlatne rezerve, usled nacističke opasnosti).

Jedan deo zlatnih rezervi, koji se početkom rata našao u trezorima centralne banke Jugoslavije, odnела je vlada kada je napustila državu, a deo su oduzeli Italijani i Nemci. Krajem rata nam je rekvirirano zlato bilo vraćeno. Jugoslavija je zahtevala restituciju 11.040 kg čistog zlata, ali je vraćeno oko 96 odsto te količine (što je inače bio najveći procenat restituisanog zlata, kojeg su evropske države dobile po okončanju Drugog svetskog rata). Zlato koje je bilo deponovano u SAD nije bilo vraćeno u celosti. Amerikanci su zahtevali da se iz raspoložive količine metala isplati odšteta za nacionalizovanu imovinu američkih državljana u Jugoslaviji. U toj nameri je administracija oduzela 15.649 kg jugoslovenskih zlatnih rezervi.

Ako saberemo sve deponovane količine u Britaniji, SAD-u i oduzmemmo deo zlata koje je bilo zamenjeno za dolare i deo koji su zadržali Amerikanci na ime odštete, dobijamo količinu kojom je država raspologala početkom rata. Razlika je minimalna i predstavlja zlato otuđeno prilikom transporta, kada je kraljevska vlada napušta Jugoslaviju.

Nakon rata su zlatne rezerve bile delimično upotrebljene kao kolaterala za kredite koje je socijalistička država uzimala u inostranstvu, a deo je bio zamjenjen za konvertibilne valute kojima je plaćan uvoz opreme i reproduksijskih materijala. Zlatne rezerve su u međuvremenu bile povećavane i iz domaće proizvodnje žutog metala.

7. Zlato – pogled u ekonomsku istoriju

Hemijski znak za zlato (Au) potiče od latinske reči *aurum* čije je osnovno značenje „sijajuća zora“. Sama reč „zlato“ u većini slavenskih jezika dolazi od reči koja je označavala žutu boju, jednu od najuočljivijih karakteristika tog metala. Indoевropsки корен речи „жут“ је и у већини европских језика семантичка основа за злато: gold, guld, gulden, gull.

U VII stoljeću pre naše ere komadi različitog metala su se upotrebljavali kao sredstvo razmene, ali i za plaćanje poreza i drugih kontribucija, odnosno kao novac u današnjem smislu reči. Hamurabijev zakonik u Vavilonu je odredio plaćanje nadnica, poreza i kamata u određenoj količini srebra (koja se zvala šekel ili mina, što je semitska reč za težinu). Srebro je predstavljalo standardno sredstvo za merenje vrednosti u Mezopotamiji, kao i u starom Egiptu. Upotrebljavalo se i zlato (često u obliku prstenova), te bakar. Međutim, upotreba metala je bila svedena na dodatak neposrednoj, barter razmeni. I neki grčki gradovi su poznavali komade metala, koji su se pred upotrebu vrgali. Najraniji pravni izvor antičkog Rima Dvanaest tablica pominje plaćanje kazni i davanja državi u određenoj količini bronze, premda su komadi livene brone korišćeni i za plaćanja na lokalnim tržištima.

U međunarodnoj razmeni na Pacifičkim ostrvima su se, osim metala, stoljećima upotrebljavale *kauri* školjke (moneta monetaria), a u Africi *lumache* i *tambu* školjke. Evropski trgovci su i sami preuzeli te školjke kao razmensko sredstvo; neke među njima su ostale u upotrebi sve do sredine XIX stoljeća.

Monetarna istorija je zabeležila da su se kao novac pojavljivale različite stvari, čija je upotrebnost često bila manja od nominalne, koja je pridavana takvom »novcu«. Na primer, kao novac su se upotrebljavali: zrna kafe, listovi duvana (tokom II Svetskog rata veoma često cigarete), pojedini delovi odeće, poštanske marke, krompir, kukuruz, briketi soli, čaja, šećera. Upotrebu različitih predmeta u funkciji novca možemo razumeti kao potvrdu jedne od osnovnih tvrdnji ekonomске nauke da »novac može da bude bilo koja stvar,

koja nas okružuje«; ključno je samo da tu stvar, kao novčano sredstvo, prihvati druga strana u razmenskom odnosu.

Prvi papirni novac se pojavio u Kini u vreme dinastije Song (960 – 1279). Uveli su ga da bi olakšali trgovinu između pokrajina, u vreme kada je došlo do progresa proizvodnje i širenja tržišta. U početku je upotreba papirnog novca bila ograničena na određeno vreme. Tek u XII veku su se ti novčani certifikati mogli upotrebljavati bez vremenskog ograničenja. Zanimljivo je da je mongolska dinastija Yuan (1206 – 1367) zabranila upotrebu kovanog novca i dozvoljavala je cirkulaciju isključivo papirnih novčanica. U Evropi se papirni novac pojavio u Švedskoj 1656 godine, kada je bila ustanovljena prva centralna banka u svetu, Stockholm Banco. Švedska je raspolagala sa velikom količinom bakra. Da bi očuvala njegovu vrednost na tadašnjem tržištu uvela je izradu kovanog novca upravo iz bakra, umesto tada uobičajenog srebra. S obzirom da su švedski bakreni novci bili poprilično teški i nespretni za rukovanje u svakidašnjoj upotrebi, zamenili su ih sa potvrdama od hartije (»kreditni certifikati«), koji su cirkulisali kao alternativni bakarni novac (uzgred, švedska centralna banka je štampala više papirnih novčanica nego što je raspolagala sa »pravim«, kovanim, novcem, usled čega je zapala u problem neLikvidnosti).

Monetarna istorija još nema konačnog odgovora na pitanje zašto su stari Grci počeli sa kovanjem novca. Zašto su napustili neoblikovano srebro, koje je bilo u upotrebi neprekidno dve hiljade godina? Prema jednom objašnjenju, radilo se o dobiti koju je država ostvarivala tako, što je davala manje srebrnog sadržaja nego što je bila označena vrednost na novčićima. Osim toga, kovani novac je olakšavao prikupljanje poreza, koji se inače plaćao u naturi. Upotreba novčića u tekućim, dnevnim, plaćanjima se raširila kasnije, kada su monetne postale manje, tako da su ih čak nosili u ustima.

Zasluga i slava za otkriće prvog kovanog novca u VII stoljeću pre naše ere pripada Lidiji, državi koja se nalazila u zapadnom delu današnje Turske. Kao u drugim krajevima antičke Grčke, i u Lidiji su kao novac upotrebljavali komadiće manje ili više oblikovanog metala, kojeg su pred upotrebu morali vagati (penzatorijski novčani sistem). Trgovci Lidije su ustanovili da bi bilo lakše i praktičnije ako bi metal izvagali pre nego što se upotrebi i snabdeli ga žigom, koji bi potvrđivao količinu metala u okrugloj pločici. Ideja se pokazala uspešnom i u toku približno stotinu godina novac tog oblika se raširio po Grčkoj i u antičkom svetu u celini.

Građani Lidije su ostvarili bogatstvo trgovinom između grčkih obalnih gradova i iz zlata, kojeg su dobijali iz aluvijalne akumulacije lokalnih reka. Zlato su mešali sa srebrom i dobili leguru, koju su imenovali *electrum*. Prvi kovani novac (*nomismata*) su bili komadići te legure različitih oblika, koji su na svakoj strani imali utisnut simbol neke životinje ili znak neodređenog značenja.

Prvi kovani novac se nije odlikovao prevelikom estetikom. Bio je oblikovan grubo, nepravilnih linija i bio je prilično težak. Svaki grčki grad-država je kovao sopstveni novac. Na svojoj moneti je Atina, na primer, prikazala boginju Athenai, a na reversu njen zaštitni znak – sovu. Korint je izdavao novac na kojem je bio prikazan krilati konj Pegaz. Egina je izabrala kornjaču.

Kovanim monetama su davali imena koja su proizilazila iz oznake težine metala iz kojeg su bile izradene. *Drahma* je bila grčka mera za težinu. Rimljani su označavali svoju meru za težinu *librum*, koja se delila na uncce (*unciae*). To je bila semantička osnovica za kasniju italijansku *liru*, francusku *livru* (koja je bila stolćima zvanični novac u toj državi) i britansku *funtu* (još danas se funta označava sa »lb«, što je kratica za libru; i oznaka za britansku funtu je precrtano slovo L, tj. £).

Španska *peseta* i *peso*, koji cirkuliše u nekim državama Južne Amerike, znači težina (peseta = mala težina). Izraelski *šekel* i biblijski *talent* imaju isto značenje: mera za težinu (uzgred, reč »tolerancija« potiče iz istog semantičkog izvora i u početku je značila »dozvoljeno odstupanje u težini«).

Marka je bila mera za težinu u nemačkim pokrajinama i vuče svoje poreklo iz devetog stoljeća. U početku je označavala 2/3 težine rimske libre. Prvi kovani novac tog imena je načinjen 1506. godine u Lubecku. Sastavni deo marke, *pfenig*, su od XVI stoljeća izdavali kao bakreni novac.

Ime novca često potiče iz metala iz kojeg su u početku monete bile pravljene. U starom Rimu je to bio *aureus*, u Holandiji *guilder*, u Poljskoj *zlot*, što u svim slučajevima znači zlato.

Veličina kovanog novca je ponekad neposredno opredjivala njegovo ime. U nekim italijanskim državama su upotrebljavali *grosso* (groš), ime dolazi od latinskog *grossus*, velik. Rimski imperator Konstantin je, umesto starorimskog aureusa, uveo zlatni *solidus*, što znači »debeo«, »težak«. Iz njega je proistekla italijanska reč *soldo* (u sadašnjem jeziku se upotrebljava množina te reči – *soldi*). Engleska reč »soldier«, francuska »soldat«, italijanska »soldato«, što znači vojnik, takođe dolazi iz naziva solidus i u početku je označavala platu koju su primali vojnici. Kasnije se je reč ustalila i označavala je samo »ljude koji su plaćani«.

Kovani novac je dobijao ime i prema nekim svojim karakteristikama. U XIII stoljeću je Firenca kovala zlatni *florin*, na kojem je bio prikazan cvet ljljana (talijanska reč *florino* znači »mali cvjet«). Brojni novci su se nazivali *krune*, prema tom znaku na njima. U upotrebi je bio i *escudo*, što znači »štite« (u Dalmaciji su govorili *škude*).

Prvi zlatni *dukat* je iskovala Venecija i njena moneta je imala na aversu natpis koji je ovom novcu podario slavu – reč *dukat*. Napis je glasio: Si Tibi Christe, Datus Qem Tu Regis, Iste Ducatus (Tebi, Hriste, neka bude posvećeno ovo vojvodstvo, kojemu Ti vladaš).

U XIV stoljeću je kralj Jean le Bon izdao monetu sa natpisom na reversu Francorum Rex (franački kralj). Tako je francuska nacionalna valuta franak dobila ime.

U početku je *ruble* bio komad srebra, odsečen od srebrne šipke. Ime dolazi od glagola rubit, odseći. *Kopejku*, stoti deo rubla, je imala na aversu lik svetog Đorđa sa kopljem u ruci. Ruska reč za kopljje je kopjo i otuda kopejka.

Dinar dolazi od reči *denarius*, što je u latinskom izvorniku značilo »onaj koji sadrži deset« i u početku je to bio srebrni novac koji je sadržavao deset asa.

Dolar je dobio ime na sledeći način. U ranom XVI stoljeću su u rudniku srebra u Joachimstallu (Joahimova dolina), u sadašnjoj Češkoj, pravili srebrni novac: *joachimstaller*. Zbog svoje kvalitete se raširio po celoj zapadnoj Evropi. Predugačku reč su u svakidašnjoj upotrebi skratili na *thaler*. U našoj literaturi se često pominje kao *talir*. Holanđani su ga, u saglasnosti sa pravilima svog jezika, preimenovali u *daaler*. Taj srebrni novac su upotrebljavali i u svojoj tadašnjoj američkoj koloniji i on je, nakon što su Englezi isterali hollaandske kolonizatore sa istočne obale, u engleskom jeziku postao *dollar*.

Literatura:

- Vilar, P. (1990) Zlato i novac u istoriji 1450 -1920, Nolit, Beograd
- Buchan, J. (1998), Frozen Desire, An Inquiry into the Meaning of Money, Macmillan, London
- Bernstein, P. (2000), The Power of Gold, Wiley, New York
- Encarta Encyclopedia (2001), Gold, Silver, Diamonds, Microsoft Corporation

Summary

Gold has been a key currency from about 600 BC down to the twentieth century. Many people view gold as a reliable source of value in times of economic and political turmoil. They are protecting themselves against a range of risks such as unexpected inflation or low returns on other assets. Gold is considered a low risk investment because its price is typically not very volatile in long term and that is why many investors with low risk profiles are attracted to gold.

Unlike most other commodities, the hoarding and dis-hoarding plays an important role in affecting the price of gold since almost all the gold ever mined still exists and is potentially able to come on to the market at the right price.

Key words: gold, silver, money, investment.

ZNAČAJ STRATEGIJSKOG RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA

doc. dr Mile Vasić⁸

Rezime

Opšte je poznato da su ljudski resursi najvažniji resursi svake organizacije. Oni su predmet ne samo upravljanja nego i razvoja. Bez adekvatnog razvoja ljudskih resursa nema stručne i kvalifikovane radne snage koja bi svojim znanjima i sposobnostima mogla da unaprijedi proces rada, a samim tim i da pomogne organizaciji da unaprijedi svoje poslovanje, poveća produktivnost rada ili, jednom riječju, da maksimizira svoju konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije. Skupa i savremena tehnologija je skoro podjednako dostupna svakom, ali konkurentsku prednost jednoj organizaciji nad drugom obezbjeđuju upravo ljudski resursi, odnosno njihova znanja i sposobnosti, kao i način na koji se oni koriste. Razvoj ljudskih resursa u zemljama u tranziciji i korišćenje pozitivnih iskustava uspješnih i dobrostojećih svjetskih kompanija je presudno ne samo za njihov razvoj već i za njihov opstanak. Pravila koja za razvoj ljudskih resursa koriste globalističke kompanije i razvijene zemlje svijeta moraju postati smjernice za rad domaćim menadžerima i odgovornim licima u državnoj administraciji. Samo se na taj način nacionalne kompanije mogu uspješno oduprijeti nemilosrdnoj konkurenciji, a država ostvariti svoje strateške ciljeve.

Ključne riječi: strategijski razvoj ljudskih resursa, trening, obrazovanje, razvoj karijere, tržište radne snage.

1. Uvodne napomene

Ljudi su se pitanjem rada i obrazovanja zaposlenih bavili još od davnina. Tako je, na primjer, Tomas Mor isticao da rad treba da traje samo šest časova kako bi ljudi imali dovoljno vremena da se bave obrazovanjem i razvojem svoje ličnosti⁹. Dakle, razmišljanja o razvoju i obrazovanju ljudskih resursa nisu novina. Ono što je novo jeste pristup i način na koji se ovom pitanju pri-

⁸ Fakultet za ekonomiju i menadžment Slobomir P Univerziteta

⁹ Mor, T: *Utopiju*, Kultura, Beograd, 1964. (prema: Kulić, dr Živko: *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2002, str. 18. i 19.)

lazi. Što je tehničko-tehnološki napredak brži, to je i potreba za razvojem ljudskih resursa veća. A da bi ljudski razvoj mogao pratiti tehničko-tehnološki, neophodno je razviti svijest, kako kod zaposlenih tako i kod svih menadžera, o potrebi za kontinuiranim učenjem i usavršavanjem. U proteklih pet decenija razvoj ljudskih resursa je izrastao u jednu od najznačajnijih komponenti organizacije. Danas sve veći broj organizacija smatra da razvoj ljudskih resursa predstavlja strateški prilaz povećanju njihove efikasnosti, produktivnosti i profitabilnosti. Sem toga, u najvećem broju slučajeva i zaposleni i organizacije na razvoj ljudskih resursa gledaju više kao na izazov, ulaganje i potrebu, nego kao na teret i nepotrebno gubljenje novca i vremena.

Stalna i dinamična promjena uslova privređivanja stvara potrebu za kontinuiranim prilagođavanjem organizacije njenom okruženju. Novi uslovi privređivanja podrazumijevaju i stalno prilagođavanje zaposlenih novonastalim zahtjevima radnog mjestra. Prošla su vremena kada su znanja stečena redovnim šolovanjem bila dovoljna za cijeli život. "Rok trajanja" znanja usvojenog u školama i na fakultetima sve više se skraćuje, a diplome koje se dobijaju po završetku obrazovanja predstavljaju samo "ulaznicu" za dobijanje, ali ne i za očuvanje radnog mesta. Uspjeh organizacije je u najvećoj mjeri uslovjen načinom na koji se prilazi upravljanju i razvoju ljudskih resursa, a karijera i uspjeh zaposlenih zavise od njihove opredijeljenosti i privrženosti permanentnom obrazovanju.

Strategijski razvoj ljudskih resursa obuhvata uvođenje, modifikovanje, regulisanje i vođenje procesa i odgovornosti na način na koji su svi pojedinci i timovi snabdjeveni vještinama, znanjima i sposobnostima neophodnim za preuzimanje sadašnjih i budućih zadataka koje im organizacija postavi¹⁰. Bazira se na pretpostavci da kreatori politike svake organizacije moraju tretirati učenje kao namjeren i svjestan poslovni proces, a ne kao neku slučajnost¹¹. To znači da učenje mora biti ukomponovano u poslovnu i razvojnu politiku organizacije kao ključni segment njenog razvoja i kao najznačajniji strateški potez koji se mora redovno povlačiti.

Za strategijski razvoj ljudskih resursa je važno ispunjenje cilja, koje može biti ostvareno samo preciznim definisanjem odgovornosti na svim nivoima. On iziskuje sistematski i temeljan pristup svim onim procesima koji ohrabruju učenje i usavršavanje zaposlenih, gdje politika utvrđivanja učinka i nagradjivanja igra važnu ulogu. Pored toga, strategijski razvoj ljudskih resursa mora biti shvaćen i prepoznat kao integralni dio ne samo menadžmenta ljudskih resursa nego i strategijskog menadžmenta, imajući na umu da uspjeh organiza-

¹⁰ Walton, John: *Strategic Human Resource Development*, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, 1999, str. 82.

¹¹ Isto.

cije u najvećoj mjeri zavisi od efikasnosti korišćenja njenih resursa, posebno ljudskih.

Od današnjih radnika se očekuje da su privrženi kontinuiranom učenju i usavršavanju i timskom načinu rada, da su kreativni, inovativni itd. Istovremeno, radnici i prilikom zasnivanja radnog odnosa prednost daju onim organizacijama koje im, pored ostalog, nude dobre uslove za lično usavršavanje i napredovanje. Očigledno je da živimo u eri koju karakteriše ubrzan napredak na polju tehnologije. Taj ubrzan napredak je prouzokovao nestanak mnogih zanimanja i nestanak novih za koje su potrebni radnici s nekim drugačijim i dotad nepoznatim znanjima i sposobnostima. Oni koji budu sposobni da nova znanja usvajaju brže od ostalih biće konkurentniji i lakše će se prilagoditi složenijim zahtjevima radnog mjesa. A ta nova znanja biće usvojena samo ako se razvoju ljudskih resursa bude prilazilo planski i odgovorno.

Da bi razvoj ljudskih resursa zaista postao "strategijski", neophodno je unutar organizacije dodatnim angažovanjem slučajno i stihijsko pristupanje razvoju i obrazovanju kadrova pretočiti u poslovnu filozofiju organizacije kojom će se doprinijeti ispunjenju sadašnjih i budućih zahtjeva, svakog radnog mjesa.

Devedesete godine prošlog vijeka predstavljaju prekretnicu u odnosu menadžmenta prema ljudskim resursima i pitanjima koja se tiču njihovog razvoja. Strategijski razvoj ljudskih resursa tek tada biva u potpunosti shvaćen kao ključni segment razvoja i kao takav postaje prioritet nad prioritetima svake organizacije. Došlo se do zaključka da samo doprinos kvalitetne, visokoobrazovane i stručne radne snage može povećati konkurenčku sposobnost organizacije u okruženju, a samim tim i doprinijeti dugoročnom samostalnom razvoju. Od tada pa do danas, ulaganja u razvoj ljudskih potencijala su sve veća, a definisanje poslovne strategije organizacije je nezamislivo bez detaljne analize njihovog kvaliteta i planova daljeg razvoja.

Strategijskim razvojem ljudskih resursa treba obezbijediti: 1) *individualni razvoj*, koji se bazira na poboljšanju učinka na trenutnom radnom mjestu, 2) *razvoj karijere*, koji se fokusira na poboljšanje učinka na budućim radnim zadatacima, 3) uspostavljanje sistema menadžmenta učinka, koji se koristi za povećanje organizacione sposobnosti i kapaciteta organizacionog učinka, 4) uspostavljanje *organizacionog razvoja*, koji rezultira ne samo boljom iskorišćenošću ljudskih potencijala nego i unapređenjem učinka, što zajedno poboljšava organizacionu kulturu, a samim tim i organizacionu efikasnost¹².

¹² Gilley, Jerry W., Eggland, Steven A. & Gilley Ann Maycunich: *Principles of Human Resource Development*, Perseus Publishing, 2002, str. 12. i 13.

2. Uloga i značaj strategijskog razvoja ljudskih resursa

Razvoj ljudskih resursa postaje imperativ i moto svake organizacije. Sve veće izdvajanje sredstava za obrazovanje zaposlenih redovna je praksa u dobrostojećim kompanijama. Imati vrijednog radnika je želja svake kompanije: Imati vrijednog i obrazovanog radnika postaje opsesija svih menadžera. Zbog čega? Da bi povećale svoju konkurenčku sposobnost, tj. da bi mogle da se suoče sa zahtjevima okoline i da bi postale produktivnije i konkurentnije, organizacije ulažu ogromna novčana sredstva. One posvećuju sve veću pažnju razvoju ljudskog kapitala jer time povećavaju produktivnost rada, motivaciju zaposlenih itd., imajući pri tom na umu da su upravo ljudi, a ne skupa tehnologija, njen najznačajniji resurs. Skupa i savremena tehnologija je skoro podjednako dostupna svakom, ali konkurenčku prednost jednoj organizaciji nad drugom obezbjeđuju upravo ljudski resursi, odnosno njihova znanja i sposobnosti, kao i način na koji se oni koriste. Ako se kapitalizam u proteklom periodu uglavnom oslanjao na eksploataciju prirodnih resursa i fizičkog rada ljudskih resursa, decenije pred nama će pokazati da će se on u budućnosti temeljiti isključivo na eksploataciji intelektualnih sposobnosti zaposlenih.

Kolika je važnost pravilnog upravljanja ljudskim resursima i njihovim razvojem najbolje dokazuje primjer Japana, gdje ljudski resursi zauzimaju centralno mjesto u organizaciji. Zahvaljući upravo načinu na koji se prilazi njihovom upravljanju i razvoju, japanska privreda je i postala to što jeste u svijetu. Najbolja ilustracija toga je podatak da japanske kompanije za obrazovanje po radniku godišnje troše 6500 dolara, a američke samo 2600 dolara¹³. U Njemačkoj se troši oko 2000 dolara u iste svrhe. Zbog čega su ulaganja u razvoj ljudskih resursa tako velika? Postoji nekoliko razloga, a najznačajniji su sljedeći:¹⁴

- Promjene u tehnologiji uzrokuju veliko zastarijevanje znanja i stalno zahtijevaju nova znanja i permanentno obrazovanje.
- Povećanje u kompleksnosti, turbulentnosti i neizvjesnosti poslovne okoline, koja opet traži veća i drugačija znanja i stavlja ljude i njihov razvoj u prvi plan, ne samo razvoja nego i opstanka organizacije.
- Moderno poslovanje traži nove vještine, koje u tradicionalnom načinu poslovanja nisu bile tako važne – interpersonalne i komunikacijske vještine, vještine upravljanja konfliktima i vremenom, kao i nove oblike djelotvornosti i izvrsnosti.
- Vrlo važan pragmatičan razlog intenziviranja obrazovanja u preduzećima i pojavljivanja poslodavaca u ulozi nastavnika i učitelja jeste širenje jaza između sve većih zahtjeva rada i aktuelnih znanja na

¹³ Bahtijarević-Šiber, Fikreta, citirano djelo, str. 717.

¹⁴ Isto, str. 719.

tržištu rada. Savremeno poslovanje sve više zahtijeva neka znanja i vještine koje se ne obrađuju dovoljno ili adekvatno u formalnom procesu obrazovanja.

- Sistem obrazovanja, poslovni život i zahtjevi rada imaju različitu dinamiku, pri čemu je dinamičnost ovog drugog mnogo veća, a promjene mnogo brže, sad već svakodnevne.

Od pomenutih razloga najznačajniji je svakako onaj prvi koji se odnosi na promjene u tehnologiji, odnosno na ubrzan tehničko-tehnološki razvoj koji uzrokuje brzo zastarjevanje postojećih znanja, što zahtijeva stalno sticanje novih permanentnim obrazovanjem. Novi načini privredivanja ne podrazumijevaju samo potrebu prilagođavanja organizacija novonastalim uslovima nego i potrebu prilagođavanja zaposlenih. U poređenju sa organizacijom koja se prilagođava promjenama u okruženju, radnici se prilagođavaju zahtjevima radnog mesta i uslovima na tržištu radne snage. Jednom stečena znanja blijede. Svijet je odavno postao globalno selo. Konkurenčija više nisu samo ljudi iz istog grada ili države, već mnogo šire. Prošla su vremena kada se završetkom formalnog obrazovanja završavao i obrazovni vijek radnika. Stečene diplome srednjih škola i fakulteta danas predstavljaju samo dobru osnovu za dobijanje posla i dalje učenje i usavršavanje. Onaj ko smatra da se njegovo obrazovanje završava izlaskom iz školskih klupa ubrzo će se suočiti sa činjenicom da su njegova znanja i sposobnosti zastarjeli i da ne odgovaraju vremenu u kome živi. Kao takav, postaje nepotreban teret organizaciji u kojoj je zaposlen.

3. Ciljevi i metode razvoja ljudskih resursa

Razvoj ljudskih resursa je važan kako za zadovoljavanje organizacionih tako i za zadovoljavanje individualnih ciljeva. U kojoj mjeri će pomenuti ciljevi biti zadovoljeni zavisi od načina na koji se pristupa razvoju ljudskih resursa. Da bi razvoj ljudskih resursa bio plodotvoran, neophodno je razviti odgovarajuće metode koje bi imale za cilj povećanje razvojne uspješnosti.

Želja je svakog čovjeka da se dokaže u sredini u kojoj živi i radi, da u prvi plan istakne svoje kvalitete i sposobnosti i da bude cijenjen i dobro prihvaćen član zajednice. Da bi u tome uspio, neophodno je da stalno preispituje svoja znanja, vještine i sposobnosti koje su mu neophodne za obavljanje sadašnjih, ali i budućih poslova. U tom cilju je usmjeren i razvoj ljudskih resursa. Zahtjevi posla se brzo mijenjaju, proširuju i usložnjavaju tako da samo neprestanim učenjem i usavršavanjem radnik može da im udovolji.

Uspješnim razvojem ljudskih resursa zadovoljavaju se brojni ciljevi, od kojih se najznačajnijim mogu smatrati sljedeći¹⁵:

- stalno prilagođavanje znanja, sposobnosti, vještina i drugih potencijala zaposlenih promjenama zahtjeva posla;
- obezbjeđivanje i racionalnije korišćenje raspoloživih potencijala iz internih izvora;
- obezbjeđivanje i povećavanje konkurentske prednosti organizacije;
- marketinški efekti na eksternom tržištu rada;
- stvaranje preduslova za uspješnije i racionalnije poslovanje organizacije u budućnosti;
- stvaranje preduslova za jačanje materijalnog i socijalnog položaja zaposlenih (povećanjem plata, bržim napredovanjem i slično);
- povećanje motivacije za rad, produktivnosti rada i slično.

U zavisnosti od svojih mogućnosti i potreba, organizacije se koriste različitim metodama razvoja ljudskih resursa. U stručnoj literaturi se najčešće nailazi na dvije grupe metoda, a to su individualni i grupni metodi razvoja ljudskih resursa¹⁶.

Individualni metodi se još nazivaju i pojedinačnim. Oni se najčešće odnose na one oblike razvoja kojim se poboljšavaju određena znanja, vještine i sposobnosti, neophodni zaposlenima za obavljanje određenih poslova. Ono što je karakteristično za ove metode jeste da su oni prilagođeni razvoju sposobnosti pojedinaca, a ne grupe. Najpoznatiji metodi razvoja ljudskih resursa su: 1) trening, 2) proširivanje poslova istog nivoa složenosti, 3) obogaćivanje poslova zadacima višeg nivoa složenosti, 4) rotacija i 5) razvoj individualnih potencijala uz pomoć starijeg kolege¹⁷.

Grupni metodi razvoja ljudskih resursa imaju za cilj poboljšanje i razvijanje grupnih potencijala. Kao najčešći metodi takvog razvoja i osposobljavanja javljaju se trening, projektne grupe, radionice za učenje i dr.

4. Indikatori potreba razvoja ljudskih resursa

Identifikovanje potreba za obukom i obrazovanjem zaposlenih jeste proces u kome se utvrđuju i artikulišu organizacione potrebe za razvojem ljudskih resursa. Ono predstavlja prvi korak u procesu obuke i obrazovanja zaposlenih. Zadatak službe za ljudske resurse, odnosno službe za razvoj ljudskih

¹⁵ Kulić, dr Živko: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, 2005, str. 226.

¹⁶ Isto.

¹⁷ Kulić, dr Živko: *citirano djelo*, str. 227.

resursa, naravno, u onim organizacijama u kojima je osnovana, jeste da utvrdi gdje je potreban trening i pod kakvim uslovima će se sprovoditi; koje vještine, znanja i sposobnosti su potrebni za efikasno obavljanje posla; koga treba obucavati, koju vrstu obuke treba sprovesti, kojim intenzitetom i slično. Da bi se došlo do ovih saznanja, neophodno je napraviti detaljnu analizu potreba za obrazovanjem, koja se sprovodi na tri nivoa, i to na nivou organizacije, posla i zaposlenih.

Analiza organizacije je usmjerena identifikovanju obrazovnih potreba iz perspektive organizacije. Njome bi trebalo identifikovati sve one faktore koji su važni za planiranje i razvijanje obrazovnih programa i njihove implementacije. Prije svega, misli se na: organizacione ciljeve, organizacionu klimu, faktore okruženja i organizacione resurse.

Shvatanje *organizacionih ciljevi* i strategije predstavlja početnu tačku identifikovanja organizacione efikasnosti. Na osnovu opredijeljenih ciljeva i strategije, kao i trenutnih znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih, identificuju se eventualne potrebe za obukom i obrazovanjem.

Organizaciona klima unutar neke organizacije ja važan faktor za uspješno dizajniranje i implementiranje obrazovnih programa. Dizajniranje i implementiranje obrazovnih programa će biti uveliko otežano ukoliko organizaciona klima ne pogoduje razvoju ljudskih resursa. Takva klima se ogleda u lošem odnosu na relacijama zaposleni – menadžeri, menadžeri – menadžeri i slično.

Pojedini *faktori okruženja*, kao što su pravna, politička, ekonomска ili neka druga pitanja s kojima se organizacija može susresti, mogu imati pozitivan ili negativan uticaj na organizovanje programa obrazovanja. Na primjer, zakonima je regulisno u kojim djelatnostima poslodavac mora obezbijediti kontinuirano organizovanje obuke da bi se rizik po zdravje i život zaposlenih sveo na minimum. Ili, recimo, organizacijama se preporučuje da organizuju specifične programe obuke (kao što su, na primjer, programi za sprečavanje nasilja na radnom mjestu, seksualnog uznevimiravanja, razlika u porijeklu i slični programi u vezi s ljudskim pravima) kako bi u slučaju izbijanja nekih nepoželjnih pojava i incidenata odgovornost organizacije, pred zakonom, bila svedena na minimum.

Raspoloživost *organizacionih resursa* je važna determinanta za organizovanje programa obuke i obrazovanja. Na primjer, količina novca kojim raspolaže služba za razvoj ljudskih resursa uveliko će opredijeliti obim i frekventnost procesa obrazovanja. Pored novca, važne determinante su i ostali resursi, na primjer, prostor za održavanje obuke, raspoloživi materijali, predavači i slično.

U procesu identifikovanja potrebe za obukom i treningom, nakon obavljene analize organizacije, logičan slijed aktivnosti predstavlja analiza posla. Analiza posla predstavlja sistematsko utvrđivanje podataka specifičnih za

obavljanje određenog posla na osnovu kojih se definišu neophodna znanja, vještine i sposobnosti koje zaposleni moraju imati da bi se postigao optimalan radni učinak. Do željenih podataka se može doći korišćenjem različitih izvora, kao što su: *opis posla*, kojim se definišu dužnosti i obaveze zaposlenog; *specifikacija posla*, kojom se definišu zadaci koje zaposleni obavlja, a u nekim slučajevima i potrebne vještine, znanja i sposobnosti; *standardi učinka*, kojima se definiše željeni učinak i standard na osnovu koga se ocjenjuje; *postavljanje pitanja o poslu*, i to neposrednim izvršiocima, njihovim rukovodicima, menadžerima srednjeg i višeg nivoa, klijentima, saradnicima i slično; *posmatranje posla*, kako bi se došlo do informacija o kvalitetu, kvantitetu, škartu, popravkama, fizičkim uslovima rada i slično.

Važan segment analize posla je utvrđivanje težine i mogućnosti učenja, trajanja i uslova obuke i slično. Zbog čega? Vrijeme je važan segment poslovanja. U nekim granama privređivanja ono je presudno za uspjeh poslovanja, kao što je to, na primjer, slučaj sa farmaceutskom industrijom. Ponekad organizacija jednostavno nema vremena da obrazuje postojeće kadrove. Riječ je, uglavnom, o onim zaposlenima koji u toku svog radnog vijeka nisu poklanjali dovoljno pažnje kontinuiranom učenju i usavršavanju i individualnom razvoju. Zbog toga se, bez obzira na dobru volju menadžmenta i humanost, organizacija radije odlučuje da primi novog radnika nego da obučava postojećeg.

Ako se analizom organizacije dolazi do saznanja gdje je potreban trening i pod kakvim uslovima će se sprovoditi, a analizom posla – koje vještine, znanja i sposobnosti su potrebne za efikasno obavljanje posla, analizom zaposlenih će se doći do saznanja koga treba obučavati, koju vrstu obuke treba sprovesti, kojim intenzitetom i slično.

Analiza zaposlenih predstavlja sagledavanje, odnosno poređenje trenutnih znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih sa znanjima i vještinama koji su potrebni zaposlenima za uspješno obavljanje određenog posla. Analizom trenutnih i potrebnih znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih dolazi se do saznanja o tome da li je slab učinak ili nezadovoljavajuća radna uspješnost rezultat nedostataka potrebnih vještina i znanja ili drugih odgovarajućih faktora, kome je potrebno obrazovanje i koje vrste, kao i to da li postoji individualna motivacija i zainteresovanost za daljnje usavršavanje.

Kao najpouzdaniji pokazatelj potrebe za obukom i obrazovanjem je rezultat procjene radne uspješnosti. Na osnovu njega se može utvrditi koje postavljene standarde zaposleni ne može da ispuni zbog nedostatka znanja i vještina. Međutim, ne treba zaboraviti da na radnu uspješnost utiču i drugi faktori, kao na primjer motivacija. Kao izvori informacija o obrazovnim potrebama zaposlenih najčešće se koriste: podaci o radnoj uspješnosti (učinak, kvalitet rada, škart i slično), posmatranje zaposlenog u procesu rada (iako se smatra subjektivnim izvorom informacija, on ipak obezbjeđuje stvarnu sliku o poнаšanju zaposlenog u procesu rada), intervju sa zaposlenim (gdje zaposleni

iznosti mišljenje o svojim jakim i slabim stranama i predlaže mјere za njihovo poboljšanje), upitnici (imaju istu funkciju kao i intervju), testovi (testiraju se znanja, vještine i sposobnosti, a sprovode se na radnom mjestu i u toku rada), mišljenja saradnika, podređenih, nadređenih, klijenata i slično.

5. Proces obrazovanja ljudskih resursa

Na kvalitet obrazovanja ljudskih resursa u organizaciji utиču brojni faktori. Prije svega, misli se na ponašanje zaposlenih, njihovu motivaciju, primjenu načela učenja i slično.

5.1. Ponašanje zaposlenih

Jedan od osnovnih zadataka službe ljudskih resursa je pružanje pomoći menadžerima i zaposlenima u ostvarivanju njihovih ciljeva. Ta pomoć se obezbjeđuje podsticanjem individualnog razvoja, kao i kreiranjem i implementiranjem različitih programa obuke, čiji je cilj obnavljanje starih i sticanje novih znanja i sposobnosti kojima bi se unaprijedio cijelokupan proces poslovanja organizacije. Da bi u tome uspjela, služba ljudskih resursa se mora fokusirati na ponašanje zaposlenih, shvatiti šta izaziva određena ponašanja kod ljudi i otkriti zbog čega se neki pojedinci aktivno odnose prema svom radnom mjestu i radnim obavezama, a neki ne. Nakon toga se može utvrditi šta je neophodno učiniti da bi se došlo do željenog modela ponašanja, koje i kakve obrazovne programe treba dizajnirati da bi se to ponašanje njegovalo. Promjeniti ponašanje zaposlenih nije jednostavan posao. Pa ipak, dobar menadžer zna da uvijek treba prvo pokušati promijeniti ponašanje zaposlenih, pa tek onda, ako se u toj namjeri ne uspije, mijenjati zaposlene.

5.2. Motivacija za učenje

Jedan od najznačajnijih faktora za uspješno sprovođenje programa obuke zaposlenih je njihova motivisanost za učenje. Tu motivisanost pokreću promjene u ponašanju zaposlenih do kojih se dolazi poslije uspješno završenih programa obrazovanja. Ona bi se, u najširem smislu riječi, mogla definisati kao skup psiholoških procesa i aktivnosti usmjerenih ka usvajanju novih znanja i vještina. Motivisati zaposlene na učenje i usavršavanje znači stvoriti određenu dozu entuzijazma neophodnu za sticanje novih znanja i vještina i podsticati ih da to naučeno u praksi i primijene.

Biti prihvatljiv i konkurentan na tržištu rada, u današnjim uslovima priređivanja, znači biti spremna na stalno učenje i usavršavanje individualnih znanja, vještina i sposobnosti. Najveća odgovornost za podizanje motivacije

za učenje leži na menadžmentu organizacije. Menadžment bi trebalo da stvori i njeguje takvu organizacionu klimu i kulturu u kojoj će zaposleni smatrati obrazovanje privilegijom i čašću, a ne nepotrebnim naporom i kaznom. Zadatak menadžmenta je da stvori povoljnu klimu i kulturu u kojoj će želja i potreba za učenjem biti stalna. Da bi u tome uspjeli, neophodno je da svoje aktivnosti usredstvde na: stvaranje povoljne radne sredine; podizanje samopouzdanja zaposlenih; jačanje svijesti o važnosti obrazovanja i stvaranje osnovnih pretpostavki za učenje i usavršavanje¹⁸. Navedene aktivnosti ukazuju na važnu i značajnu ulogu menadžera u procesu obrazovanja ljudskih resursa. Cilj ponutnih aktivnosti, kao i onih o kojima će naknadno biti riječi, jeste da se zaposleni privole, ubijede, ohrabre i podstiču na ulaganje u sebe i svoje znanje, ukazujući im na trenutne i potencijalne koristi koje imaju i koje će imati u budućnosti.

5.3. Razvijanje organizacione kulture učenja

Razvijanje organizacione klime i kulture učenja predstavlja značajan faktor motivacije. Organizacije koje uspiju stvoriti organizacionu klimu i kulturu usmjerenu na učenje i usavršavanje, u kojoj su zaposleni motivisani da uče, a stečeno znanje primjenjuju u praksi ili ga prenose na svoje saradnike – mogu očekivati svjetliju budućnost. Obrazovanje i trening predstavljaju neumjivo jedan od najznačajnijih faktora uspješnog individualnog i organizacionog razvoja. Potreba za sticanjem novih znanja je iz dana u dan sve veća i veća. Pa ipak, treba imati u vidu da različiti programi obrazovanja daju različite rezultate.

Proces obrazovanja zaposlenih u organizacijama kompleksan je i odgovoran posao. Radi se o procesu koji se sprovodi u okviru menadžmenta ljudskih resursa i za čiju uspješnost najveću odgovornost snosi menadžment organizacije. Svjesne važnosti procesa obrazovanja, pojedine organizacije ne žale ni truda ni sredstava da bi svojim radnicima obezbijedile kvalitetne obrazovne programe za razvoj znanja i vještina.

Praksa je pokazala da obrazovanje zaposlenih više nije samo privilegija i obaveza visokopozicioniranih kadrova u organizaciji već svih zaposlenih. U vezi s tim, organizacije koje poklanjaju pažnju razvoju svojih kadrova, trude se da ponude raznovrsne programe obuke za sticanje specifičnih znanja i sposobnosti. U sljedećem prilogu date su vrste obrazovnih programa koji se nude zaposlenima u uspješnim kompanijama svijeta.

Pored raznovrsnosti obrazovnih programa, kompanije vode računa o tome da u obrazovni proces uključe sve zaposlene, a ne samo one visokopozicionirane. Ovaj trend nema za cilj samo puko prenošenje znanja, odnosno instrui-

¹⁸ Kulić, dr Živko: *citirano djelo*, str. 281.

ranje zaposlenih, već stvaranje takvog ambijenta u kome će se učenje na radnom mjestu smatrati isto tako normalnom pojavom kao što je to, recimo, pauza za ručak.

5.4. Implementacija programa obuke

Za implementaciju programa obuke koriste se brojne tehnike i metode koje se uglavnom vezuju za specifične ciljeve i programe obuke. Klasifikuju se uglavnom prema mjestu implementiranja programa, tako da možemo govoriti o metodama obuke *na radnom mjestu* i metodama obuke *van radnog mjeseta*. Za razliku od metoda obuke na radnom mjestu, metode obuke van radnog mjeseta se najčešće sprovode u učionicama. Sem toga, pojedine metode mogu biti implementirane i na radnom mjestu i van njega.

Obuka na radnom mjestu podrazumijeva, kao što i samo ime kaže, implementaciju obrazovnih programa "u stvarnom svijetu", odnosno na stvarnom radnom mjestu zaposlenog, odnosno polaznika programa. Ova vrsta obuke je uobičajena i većina zaposlenih je prođe u toku svog radnog vijeka. Međutim, nerijetko se ovakav vid obuke održava neformalno, neplanski, pa čak i stihiski. Poslovica "bolje išta, nego ništa" u ovom slučaju ne važi. Sprovedena istraživanja pokazuju da neformalna obuka na radnom mjestu povećava stepen pogrešaka na poslu i smanjuje produktivnost i efikasnost treninga.¹⁹

Ukoliko se program obuke na radnom mjestu obavlja na formalan način, onda on ima nekoliko prednosti nad programima obuke koji se održavaju van njega. Prva prednost se ogleda u olakšanom transferu treninga, odnosno u primjeni onog što je naučeno u stvarnoj situaciji, tj. na radnom mjestu, jer je radno okruženje identično okruženju u kome je zaposleni stekao nova znanja i vještine. Druga prednost se ogleda u smanjenju troškova obuke jer uglavnom nema potrebe za dodatnim pomagalima ili nekim drugim sredstvima. Naravno, ne smijemo zanemariti činjenicu da obuka na radnom mjestu ima i svoje nedostatke. Prije svega, misli se na mnogobrojne faktore u okruženju koji mogu negativno uticati na proces obuke, kao na primjer: buka, svjetlost (prejaka ili preslab) i slično. Pored toga, obučavanje na skupim mašinama može dovesti do neželjenih kvarova prouzrokovanih greškama u radu, odnosno treningu. Tu je, naravno, prisutna i stalna opasnost od povreda i ozljeda, s posljedicama po zdravlje, koje se teško mogu predvidjeti, i slično.

Većina organizacija je sklona kombinovanoj obuci – na radnom mjestu i van njega. To je naročito čest slučaj kod zanimanja s visokim rizikom za zdravlje zaposlenih. Od metoda obuke na radnom mjestu najčešće se koriste:

¹⁹ Jacobs, R. L. & Jones, M. J.: *Structured On-the-job Training*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1995, str. 19.

individualne instrukcije, rotacija posla, stručna praksa, pripravnički staž, mentorstvo i studentska praksa.

Obuka van radnog mjesta, odnosno, kako se često naziva, obuka u učionici sprovodi se van uobičajnog radnog mjesta zaposlenog. U tom smislu, obuka se može sprovoditi bilo gdje van radnog mjesta, a po potrebi – i van organizacije. Mnoge organizacije pokušavaju iskoristiti postojeće resurse, odnosno poslovne prostore i u njima organizovati obuku, odnosno predavanja. Dok su one veće prisiljene da svoje ljudske resurse šalju na obuku u različite obrazovne institucije (najčešće različite obrazovne centre), one najveće imaju vlastite obrazovne institucije (McDonald's ima svoj obrazovni centar koji se zove *Hamburger univerzitet*).

Organizovanje obuke za zaposlene van radnog mjesta i u učionicama ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Prednosti se ogledaju u mogućnosti korišćenja širokog spektra nastavnih pomagala, smanjenju negativnih faktora okoline (buka, temperatura i slično) i mogućnosti obučavanja većeg broja zaposlenih nego što bi to inače bilo moguće na radnom mjestu. Glavni nedostaci ovog načina obučavanja zaposlenih ogledaju se u visokim troškovima obuke, kao i u otežanom transferu treninga zbog neidentičnih uslova u kojima se sprovodi obuka i uslova u kojima radnik treba da primijeni novostečena znanja. Najčešće korišćeni metodi obrazovanja van posla su: predavanja, iskustveni metodi, učenje uz pomoć kompjutera, programirano učenje, interaktivni video, audio- vizuelne tehnike i slično.

Obrazovanje zaposlenih u organizaciji, kako je na samom početku rečeno, obaveza je menadžmenta, ali i samih zaposlenih. Potreba za stručnim usavršavanjem i osposobljavanjem ne prestaje. Naprotiv, njen intenzitet se povećava iz godine u godinu. Zanemarivanje ove činjenice vodi do profesionalne zastarjelosti, a samim tim i do nekonkurentnosti u odnosu na ostalu radnu snagu. Kako bi stepen ličnih znanja i sposobnosti podigli na zadovoljavajući nivo, savjesni zaposleni se ne oslanjaju samo na organizaciju i obrazovne programe koje ona nudi i priprema, već svoja znanja i vještine neprestano proširuju samonikativno. Kome je stalo da bude uspješan i da ostavlja dobre rezultate, mora vjerovati u sebe i svoje mogućnosti za samooobrazovanje. U procesu samoobrazovanja zaposlenima je na raspolaganju veliki broj različitih pomagala, počev od knjiga, stručnih časopisa, pa sve do najsavremenije kompjuterske tehnologije – raznovrsne i finansijski sve pristupačnije – i mogućnosti koje ona pruža.

Kompjuterska tehnologija i mogućnosti koje ona nudi ogromne su i pristupačne. Stoga je njihova upotreba sve masovnija, bez obzira da li se radi o obuci koju organizuje organizacija ili o procesu samoobrazovanja zaposlenih. Kompjutersku tehnologiju je posebno dobro prihvatile mlađa populacija, jer njen fleksibilnost im omogućava da sami sebi odrede termine za obuku. S druge strane, starija populacija se opire održavanju obuke i obrazovanju po-

moću kompjutera. Za njih je svaki novi susret s kompjuterom propačen strahom i zabrinutošću i predstavlja stresan događaj. Najčešći razlog ove pojave je slabo poznавanje rada na računaru. Učiti nešto novo pomoću nečeg "zastrašujućeg" zasigurno predstavlja jedno neprijatno i bolno iskustvo. Menadžment bi trebalo da u ovom slučaju sproveđe predtrening koji bi obuhvatao sticanje neophodnih vještina za korišćenje kompjuterske tehnologije. Kompjuter može postati korisno sredstvo za učenje samo ako se zaposleni prestane plašiti njega. To se može postići ukazivanjem na prednosti koje kompjuterska tehnologija pruža u domenu samoobrazovanja. Kompjuteri nisu ljudi. Oni, za razliku od predavača, ne mogu da izgube živce ili da budu nestrpljivi. Pomaže je ironično ali istinito, da su kompjuteri upravo ono što starijim radnicima treba u procesu obrazovanja – strpljivi i smireni mentor.

5.5. Permanentna edukacija i razvoj menadžera

Kao što se iz prethodnog teksta moglo vidjeti, razvoj ljudskih resursa igra najznačajniju ulogu u obezbjeđivanju konkurenčne sposobnosti organizacije. Taj razvoj treba biti permanentan i mora obuhvatati sve zaposlene u organizaciji, bez izuzetka.

Kada se govori o razvoju, obrazovanju, obuci ili treningu ljudskih resursa, prvo pomislimo da se radi samo o nemenadžerskim kadrovima, odnosno, najčešće, o neposrednim izvršiocima posla. Pri tom se često zaboravlja da su i menadžeri ljudski resursi organizacije, odnosno njeni zaposleni. Duži niz godina bilo je ustaljeno mišljenje da menadžeri, koji uglavnom imaju viši stepen obrazovanja od ostalih radnika, ne treba da prolazite dodatnu obuku i trening, jer su oni "visokoobrazovani kadrovi". Nameće se pitanje da li ta "visokoobrazovanost" ima svoj rok trajanja, ili je to nešto što je dovoljno steći jednom pa da traje za sva vremena i šta se, u stvari, podrazumijeva pod "visokoobrazovanim kadrovima". Da li se misli na ljude sa stečenim fakultetskim diplomama ili na ljude koji, pored fakultetskih diploma imaju, i zavidno znanje i sposobnosti u struci i koji se kontinuirano obrazuju i ulažu u sebe kako bi bili u stanju da svojim znanjima obezbijede razvoj organizacije, a samim tim i egzistenciju i sigurnost svih zaposlenih. Stečene fakultetske diplome jesu jedan od pokazatelja visoke obrazovanosti, ali ne i jedini. Drugi pokazatelj je, sva-kako, spremnost menadžera da permanentno prate promjene u okruženju i da im se prilagođavaju. To prilagođavanje moguće je obezbijediti samo stalnim učenjem i usavršavanjem, kao i sticanjem novih znanja i vještina. Bez toga se niko ne može ravнопravno nositi s konkurencijom i, u punom smislu riječi, smatrati menadžerom i visokoobrazovanim kadrom.

S obzirom na turbulentne uslove privređivanja i ekonomsku krizu koja potresa cijeli svijet bez izuzetka, organizacije moraju imati visokokvalitetne, motivisane, fleksibilne i prilagodljive menadžere ukoliko žele da opstanu i da

se razvijaju. Razvoj menadžera je jedan od glavnih načina na koji organizacija može obezbijediti željenu efikasnost svojih menadžera. Mišljenje da se dobar menadžer rađa je prevaziđeno, a sve se više uviđa da se neophodna menadžerska znanja, sposobnosti i vještine mogu steći samo adekvatnim obrazovanjem, odnosno razvojem.

Obrazovanje i razvoj menadžera je nastojanje da se kod menadžera, putem različitih programa obuke i obrazovanja, razviju neophodna znanja, vještine i sposobnosti koji će mu pomoći da se efikasno nosi sa svim potencijalnim izazovima ili prijetnjama – bližeg ili daljeg okruženja – i na taj način doprinose sveukupnom organizacionom razvoju. Za uspjeh organizacionog razvoja ključnu ulogu imaju menadžeri. Stoga je prirodno da se razvoju menadžera u organizaciji poklanja posebna pažnja. Brojna istraživanja sprovedena širom svijeta pokazuju da velik broj kompanija organizuje posebne edukativne programe namijenjene menadžerskom kadru, bez obzira na nivo menadžmenta. Ovo upućuje na činjenicu da se razvoju menadžera u najuspješnijim organizacijama na svijetu prilazi krajnje ozbiljno, pri čemu kompanije ne žale ni truda ni vremena da bi znanja i sposobnosti svojih menadžera doveli na zavidan nivo.

Razvoj menadžera se bazira na detaljno razrađenom sistemu obrazovanja koji počiva na sveobuhvatnoj analizi sadašnjih i budućih menadžerskih potreba. U dugogodišnjoj tradiciji i praksi razvoja i pripreme menadžera koriste se različiti programi obrazovanja. Svaki od njih ima za cilj razvijanje specifičnih menadžerskih sposobnosti kod rukovodećih kadrova, zavisno od nivoa menadžmenta kome pripadaju. U skladu s tim, najčešće se koriste različiti seminari, kursevi, *in-house* treninzi kao i postdiplomske studije. Pored toga, za razvoj menadžera na poslu i njihovu pripremu za preuzimanje odgovornijih pozicija često se koriste rotacija posla i mentorstvo, što omogućava sticanje širokog spektra znanja kretanjem kroz različite departmane i radne jedinice. Na taj način menadžer dobija neophodna saznanja o svim poslovnim jedinicama, o načinu na koji funkcionišu, o problemima s kojima se suočavaju i slično. Cilj je, dakle, steći cjelokupnu sliku o organizaciji i njenim organizacionim dijelovima kako bi se olakšalo napredovanje, odnosno razvoj karijere.

Međutim, razvoj menadžera nije i ne smije biti samo briga službe za ljudske resurse, odnosno organizacije. Naprotiv, od početka pa do kraja svog radnog vijeka menadžer mora imati aktivnu ulogu u tom procesu. On mora stalno učiti i inovirati svoja znanja i sposobnosti da bi mogao obezbijediti neophodan kvalitet u radu, jer od njegovih sposobnosti u velikoj mjeri zavisi i uspjeh poslovanja organizacije. Slabljenjem menadžerskih znanja i vještina gubi se i organizaciona sposobnost, a samim tim i konkurentska moć i prednost na tržištu. Zbog toga, menadžer mora biti svjestan da njegov razvoj znači i razvoj organizacije, ali da taj razvoj nije i ne može biti jedino odgovornost organizacije u kojoj on radi već uglavnom njegova vlastita odgovornost. Uspješni me-

nadžeri veliki dio svog vremena posvećuju samoobrazovanju. Neki su time toliko opsjednuti da im drugi oblici obuke nisu ni potrebni. Samoobrazovanje menadžera je njihovo nastojanje da razviju pojedina znanja i vještine na osnovu kojih mogu poboljšati radni učinak, unaprijediti razvoj karijere i obezbijediti određeni nivo samoaktualizacije. Oni menadžeri koji uvide važnost kontinuiranog učenja i obogaćivanja vlastitih znanja mogu uspjeti na hijerarhijskoj ljestvici. Ostali na to ne treba ni da pomišljaju.

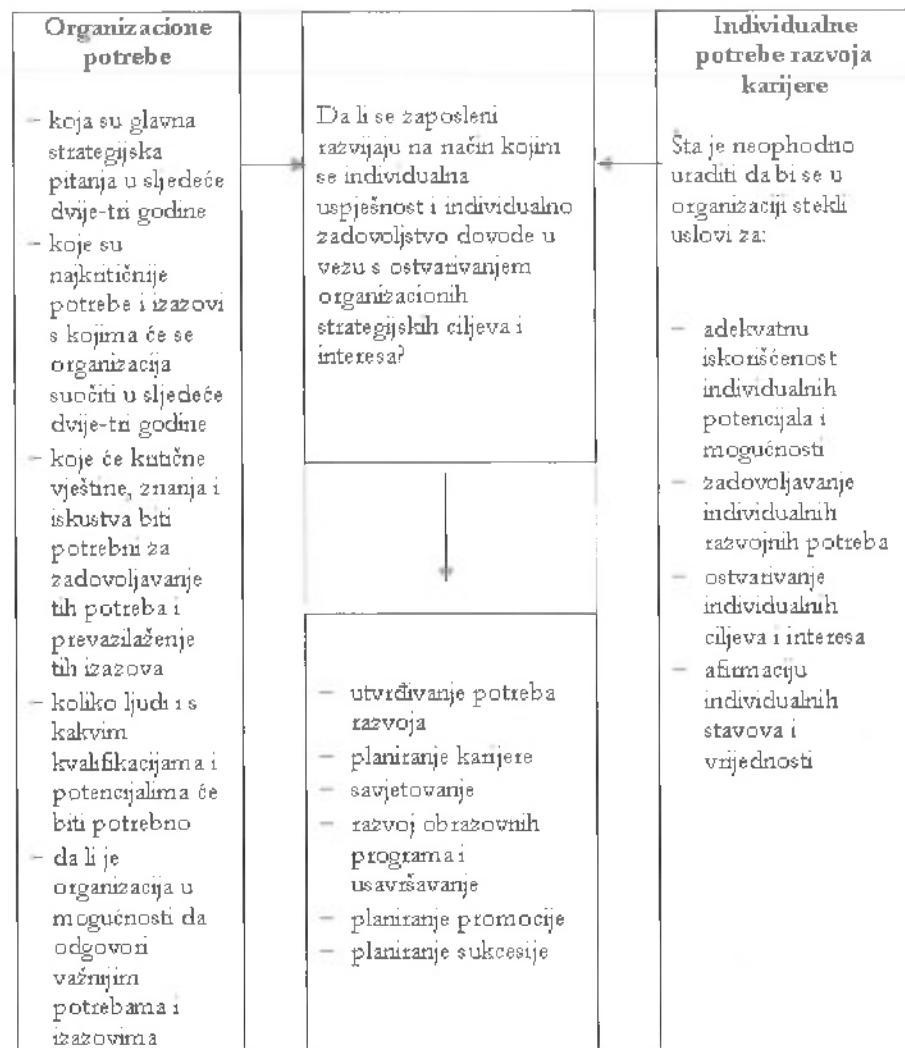
6. Praćenje i razvoj karijere

Pitanja vezana za karijeru, njen razvoj, planiranje i upravljanje postaju sve više briga ne samo zaposlenih nego i menadžmenta. Zbog čega? Dvije, nekada značajne stvari za posloprimce i poslodavce već su skoro izbljedile i izumrle, a to su – sigurnost posla i lojalnost. Bz obzira na to koliko čovjek ulagao u sebe i svoja znanja, niko, ama baš niko, ne može garantovati sigurnost njegovog posla. S druge strane, bez obzira na to koliko organizacija željela da zadrži svoje najkvalitetnije i najperspektivnije kadrove, obezbjeđujući im raznovrsne pakete beneficija, niko joj ne može garantovati da je zaposleni neće napustiti pri prvoj boljoj ponudi od neke druge kompanije. I jedni i drugi su nesigurni i s razlogom postaju sumnjičavi. Problem s kojim se susreće služba ljudskih resursa je kako občuvati ili, bolje rečeno, povratiti dobru staru lojalnost zaposlenih.

Šta podrazumijevamo pod pojmom karijera? Karijera predstavlja pokazatelj individualnog profesionalnog razvoja i napredovanja koji povezuje i ujedinjuje individualne i organizacione ciljeve. Zbog čega je razvoj karijere bitan ne samo za pojedince nego i za organizaciju? Razvoj karijere ima ključnu ulogu u primjeni strategije, osiguranju fleksibilnosti i konkurentnih ljudskih potencijala. Pored toga, karijera obuhvata cijeli životni vijek, u toku koga čovjek više od pola budnih sati proveđe na radu, od čijeg kvaliteta zavisi i njegovo zadovoljstvo. Krajnji rezultat je sistemski razvoj karijere i otvaranje mogućnosti individualnog razvoja kao i smanjivanje fluktuacije, apsentizma, frustracije i stresa zaposlenih. Razvoj karijere podrazumijeva kreiranje partnerskih odnosa između organizacije, menadžera i zaposlenih kao i povezivanje ciljeva karijere sa strategijskim ciljevima razvoja preduzeća.

Planiranje karijere predstavlja skup aktivnosti pomoću kojih pojedinac identificuje, preuzima i usmjerava neophodne mјere i aktivnosti za ostvarivanje profesionalnih ciljeva, odnosno ciljeva karijere. Da bi proces planiranja karijere bio potpun, uspješan i produktivan, kako za organizaciju tako i za njene zaposlene, neophodno je posvetiti pažnju onim pitanjima koja su bitna za njeno planiranje, a to su: individualni i organizacioni razvoj i njihov međusobni odnos, organizacione i individualne potrebe razvoja, planiranje ljudskih

resursa i razvoja karijere i međusobni odnos razvoja karijere i strategije organizacije.



Prilog br. 1: Odnos između organizacionih i individualnih potreba razvoja²⁰

²⁰ L. R. Gomez-Mejia, D. B. Balkin, R. L. Cardy: *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, str. 327.

Proces planiranja ljudskih resursa i strategije ostvarivanja planskih ciljeva i potreba postaje spona kojom se povezuju strategijski ciljevi i poslovne strategije organizacije s individualnim ciljevima i profesionalnim razvojem zaposlenih, pri čemu razvoj karijere igra ključnu ulogu u ostvarivanju ukupne strategije i poslovnih planova organizacije.²¹ U sljedećem prilogu prikazan je odnos između organizacionih i individualnih potreba razvoja.

Razvoj karijere je povezan sa strategijom organizacije. Način izbora i regrutovanja ljudi i kriterijumi razvoja i napredovanja su dvije osnovne dimenzije na osnovu kojih se može analizirati sistem razvoja karijere u organizaciji. Na osnovu pomenutih dimenzija, možemo govoriti o četiri modela, odnosno četiri tipa razvoja karijere koji su povezani sa strategijskim tipom organizacije.

Kao što je poznato, organizacija popunjava upražnjena radna mjesta spoljnom ili unutrašnjom regrutacijom. Unutrašnja regrutacija, odnosno regrutovanje kadrova iz organizacije u skladu je sa politikom nagradivanja ljudskih resursa. Ona je, takođe, u službi razvoja karijere jer eliminiše špekulacije o tome da je upravljanje karijerom menadžersko "zamagljivanje očiju" zaposlenima. Priča o povezanosti sistema ili modela karijere i strategije organizacije u slučaju unutrašnje regrutacije postaje vjerodostojnija zaposlenima.

7. Pozitivna iskustva razvoja ljudskih resursa

Većina uspješnih organizacija u svijetu shvatila je da se, prije svega, adekvatnim razvojem i obrazovanjem ljudskih resursa stvara solidna prepostavka za uspješan razvoj i rast. Mnoge od njih su najveći dio svojih npora posvetile razvoju i obrazovanju menadžera. Da bi taj razvoj uskladile s potrebama menadžera i organizacionim potrebama, imućnije organizacije osnivaju svoje vlastite obrazovne ustanove koje nude visok stepen i široku lepezu akademskog obrazovanja. Te ustanove se popularno nazivaju *korporacijski univerziteti*.

U najvećem broju slučajeva, ovi univerziteti imaju svoje, u pravom smislu riječi, kampuse (kompleksi zgrada sa učionicama, stambenim i drugim prostorom koji se prostiru i na nekoliko stotina hiljada kvadratnih metara) dislocirane od ostalih poslovnih prostora organizacija. Procjenjuje se da u svijetu postoji oko 2000²², većih ili manjih, korporacijskih univerziteta koji imaju specifičnu obrazovnu misiju usmjerenu, kao što je već rečeno, potrebama organizacije, radnika i menadžera. Među najvećim korporacijskim uni-

²¹ Kulić, dr Živko: citirano djelo, str. 294.

²² Stvaran broj korporacijskih univerziteta je teško utvrditi jer mnoge kompanije u nazivu svojih obrazovnih institucija umjesto riječi *univerzitet* koriste riječi *institut, centar, poslovna škola* i slično.

verzitetima su svakako oni čiji su vlasnici i osnivači Walt Disney, McDonald's, Xerox, IBM, Motorola i druge kompanije.

Ideja osnivanja korporacijskih univerziteta pripisuje se kompaniji Walt Disney²³. Ova kompanija, koja zapošljava preko 30.000 radnika, organizuje različite vidove treninga i obuke za svoje zaposlene i prije početka rada. Polaznici programa, prije sticanja šaljivih zvanja – *Mousters Degree* ili *Ducktorate Degree*, treba da prođu određeni broj predavanja i seminara o komunikaciji, higijeni i čistoći, bezbjednosti, i slično. Za menadžere se organizuju programi o liderstvu, ljudskim resursima, komunikaciji, kulturološkim razlikama i slično.

McDonald's, najveći lanac brze hrane na svijetu, u svom *Hamburger univerzitetu* obezbjeđuje širok spektar različitih obrazovnih programa, koji se uglavnom tiču osiguravanja visokog kvaliteta proizvoda, usluga, čistoće i higijene itd.²⁴ Hamburger univerzitet je najveći McDonald's-ov centar za obuku menadžera. Više od 65.000 menadžera McDonald's-ovih restorana je do sada diplomiralo na ovom univerzitetu. Lociran u nekoliko država (SAD, Japan, Engleska, Njemačka i Australija), Univerzitet nudi obrazovne programe na 22 strana jezika.

Korporacijski univerzitet kompanije Xerox može da primi i do 1.000 polaznika istovremeno. Xerox najčešće nudi programe u vezi sa menadžmentom prodaje i prodajom, poboljšanjem kvaliteta usluga, kao i različite programe o razvoju menadžera. Programi o razvoju menadžera su, prije svega, namijenjeni sticanju osnovnih znanja iz vođenja uspješnog biznisa, menadžerskog posla i ličnog razvoja.

Samo postojanje korporacijskih univerziteta ukazuje na važnost koja se u razvijenom dijelu svijeta i u moćnim kompanijama poklanja obrazovanju kadrova. Iako su prednosti osnivanja ovih ustanova velike, najveći nedostatak se ogleda upravo u visokim troškovima njihovog održavanja. Kako bi se ti troškovi smanjili, univerziteti dizajniraju dodatne obrazovne programe namijenjene zaposlenima drugih, uglavnom manjih organizacija, koji za pohađanje tih programa obuke moraju izdvajati pozamašna novčana sredstva. S druge strane, brojne organizacije udružuju sredstva i zajednički osnivaju svoje korporacijske univerzitete i tako pomenute troškove svode na minimum, istovremeno obezbjeđujući svojim zaposlenima prvakasnou obuku.

²³ http://www.wdwcollegeprogram.com/sap/its/mimes/zh_wdwcp/index.html

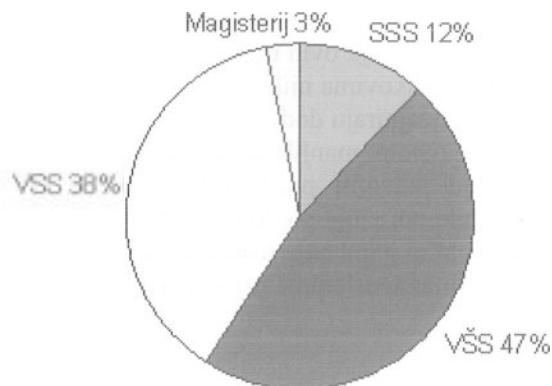
²⁴ http://www.mcdonalds.com/corp/career/hamburger_university.html

8. Razvoj ljudskih resursa u organizacijama u Republici Srpskoj

Koliko se menadžment praksa, posebno u dijelu koji se odnosi na razvoj ljudskih resursa, razlikuje od menadžment prakse u drugim evropskim zemljama najbolje prikazuje istraživanje sprovedeno u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini na uzorku od 200 menadžera svih nivoa²⁵. Slično istraživanje sprovedeno je u pet evropskih zemalja: Njemačkoj, Malti, Litvaniji, Šaniji i Velikoj Britaniji, od strane European Management Association (EMA). Rezultati tog istraživanja upotrijebljeni su za komparaciju sa istraživanjem sprovedenim kod nas. Dio pomenutog istraživanja koji se odnosi na obrazovanje i razvoj ljudskih resursa kao i poređenje sa rezultatima istraživanja u pomenu-tim zemaljama, prikazan je u dalnjem tekstu.

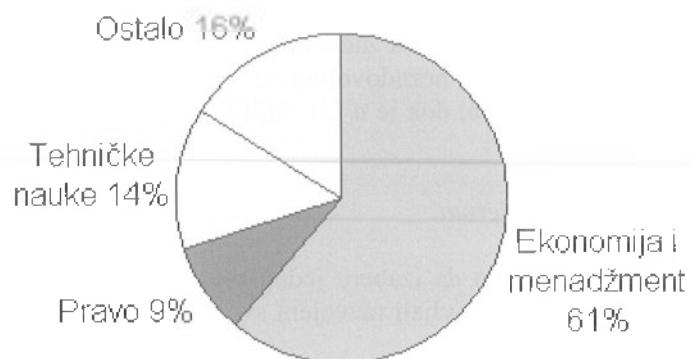
8.1. Obrazovanje

Od ispitanika se tražilo da označe najviši nivo i vrstu obrazovanja koju imaju. Prema odgovorima, većina ispitanika ima neku vrstu višeg obrazovanja u oblasti ekonomije i menadžmenta, u najvećem broju slučajeva višu školsku spremu (VI stepen). To je razumljivo ako uzmemo u obzir činjenicu da je starosna dob ispitanih menadžera, njih 57%, preko 40 godina, a škole koje su nudile tu vrstu obrazovanja bile su veoma atraktivne u bivšoj Jugoslaviji i u poslijeratnoj RS/BiH. Ovo će se vremenom promijeniti pošto obrazovne ustanove, po novom Zakonu, ne mogu da nude taj dvogodišnji nivo obrazovanja. Prikaz obrazovne strukture menadžera i vrste kvalifikacija dati su u sljedećim grafikonima.



Grafikon br. 1: Najviši nivo obrazovanja ispitanika (u %).

²⁵ Istraživanje je provedeno od strane autora 2007. – 2008. godine. Cjelokupno istraživanje može se preuzeti na <http://www.europeanmanagement.org/index.php?id=4>

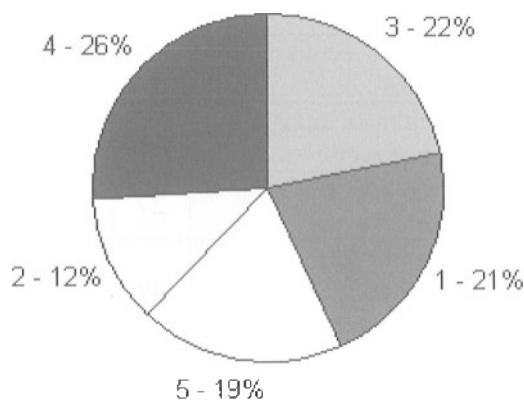


Grafikon br. 2: Oblasti obrazovanja ispitanika (u %).

Poređenja radi, obrazovanje u oblasti menadžmenta je najprisutnije u Velikoj Britaniji (74%) i Njemačkoj (73%). Litvanija je na zadnjem mjestu sa 33%, ali ujedno i zemlja sa najvećim brojem ispitanika sa VSS (97%) nakon koje slijedi Španija (77%).

8.2. Zadovoljstvo profesionalnom karijerom

Od ispitanika se tražilo da označe nivo zadovoljstva svojom profesionalnom karijerom. 45% menadžera je u potpunosti ili skoro u potpunosti zadovoljno svojom karijerom, dok je nasuprot njih, 33% potpuno ili skoro potpuno nezadovoljno. Sljedeći grafikon pokazuje zadovoljstvo profesionalnom karijerom.



Grafikon br. 3: Postotak ispitanika i njihovo zadovoljstvo karijerom (na skali od 1 do 5, gdje je 1= u potpunosti nezadovoljan i 5 = u potpunosti zadovoljan)

Na Malti 81% menadžera je izjavilo da je zadovoljno svojom kajerom, dok je u Njemačkoj broj ispitanika zadovoljnih karijerom veći od 80%. 10% je u potpunosti ili djelimično nezadovoljno. U Velikoj Britaniji 67% menadžera je zadovoljno karijerom, dok je u Litvaniji i Španiji zadovoljno njih oko 65%.

8.3. Upravljanje karijerom

Od ispitanika se tražilo da izaberu jednu tvrdnju koja u najvećoj mjeri opisuje obim u kome su upravljali razvojem svoje karijere. Tabela prikazuje date odgovore.

Moja profesionalna karijera se zasnivala isključivo na slučajnostima	19
Moja profesionalna karijera se razvijala u skladu sa potrebama organizacije	8
Djelimično sam upravljao/la svojom profesionalnom karijerom	21
U većini slučajeva bio/la sam odgovoran/na za upravljanje i razvoj svoje karijere	36
U svakom trenutku sam upravljao/la svojom profesionalnom karijerom	16

Tabela br. 1: Postotak ispitanika za svaku opciju.

U Velikoj Britaniji i Njemačkoj je taj broj približno isti, dok je u Litvaniji, Malti i Španiji nešto veći. Sljedeća tabela pokazuje rezultate istraživanja u ovim zemljama.

	UK	Ger	Lith	Malta	Spain
Moja profesionalna karijera se zasnivala isključivo na slučajnostima	7	5	5	3	4
Moja profesionalna karijera se razvijala u skladu sa potrebama organizacije	11	20	17	23	11
Djelimično sam upravljao/la svojom profesionalnom karijerom	27	24	16	15	23
U većini slučajeva bio/la sam odgovoran/na za upravljanje i razvoj svoje karijere	49	35	57	45	50
U svakom trenutku sam upravljao/la svojom profesionalnom karijerom	6	16	5	14	11

Tabela br. 2: Postotak ispitanika za svaku opciju. (izvor: The European Manager Research report, str. 17).

8.4. Faktori koji su uticali na razvoj profesionalne karijere

Od ispitanika se tražilo da označe pet faktora i mjeru u kojoj su oni uticali na njihovu profesionalnu karijeru. Tabela pokazuje da 89% menadžera smatra da su profesionalne i lične sposobnosti imale najveći uticaj na razvoj njihove karijere, a nakon toga postignuti menadžerski rezultati, individualnost, akademsko obrazovanje i sticanje iskustva.

1	Poznavanje stranih jezika	27
2	Geografska mobilnost	8
3	Akademsko obrazovanje	78
4	Prilike i mogućnosti	49
5	Sticanje iskustva	76
6	Profesionalne i lične sposobnosti	89
7	Individualnost	82
8	Timski rad	31
9	Struktura organizacije	64
10	Postignuti menadžerski rezultati	86
11	Lične veze i odnosi	38
12	Porodične veze	21

Tabela br. 3: Faktori koji su imali najveći uticaj na razvoj karijere ispitanika (u %)

Rezultati iz pet evropskih država pokazuju da su top pet faktora koji utiču na razvoj karijere: lične i profesionalne sposobnosti (94%), sticanje iskustva (92%), individualnost (87%), timski rad (83%) i akademsko obrazovanje (81%).

9. Uloga države u razvoju ljudskih resursa

Kvalitet ponude na tržištu radne snage je jedan od najograničavajućih faktora u izboru kvalitetnog kadra. Želje organizacija da imaju samo najbolje i najkvalitetnije radnike u svojim redovima u velikoj mjeri su predodređeni eksternim faktorima. Na te faktore, po pravilu, organizacije ne mogu da utiču ili je njihov uticaj neznatan. Od kvaliteta ne samo formalnog osnovnog, srednjeg i visokog obrazovanja već i neformalnog obrazovanja stanovništva zavisi i kvalitet ponude na tržištu radne snage. Iskustva razvijenih zemalja svijeta, kao na primjer: Australije, Kanade, SAD-a i Japana, potvrđuju da država svojim djelovanjem i činjenjem uveliko može da olakša posao kompanijama, adekvatnim planiranjem i razvojem ljudskih potencijala. Strateško zadovoljavanje

potreba kompanija kontinuiranim i planskim edukovanjem stanovništva trebalo bi biti osnovni prioritet svakog društva. Na taj način kompanije lakše dolaze do kadrova željenog profila bez potrebe za "uvozom" radne snage, dok država, istovremeno, smanjuje stopu nezaposlenosti i povećava kvalitet života svih njenih građana.

Država bi trebalo da razvije posebne strateške planove razvoja ljudskih potencijala i da za njihovu implementaciju obezbijedi neophodne finansijske i druge resurse. Taj plan bi trebao da obuhvati:

- Preventivne aktivnosti u cilju sprečavanja prijevremenog odustajanja od srednjoškolskog obrazovanja mладих,
- Aktivnosti stručnog ospozobljavanja mладих koji nisu stekli određeni vid kvalifikacije uslijed prijevremenog napuštanja škole,
- Prekvalifikovanje mладих čije postojeće kvalifikacije, znanja i vještine nisu konkurentne na tržištu radne snage za deficitarna zanimanja,
- Obrazovanje radnospособног stanovništva u oblastima informacionih tehnologija i stranih jezika kako bi se poboljšale komunikacione sposobnosti,
- Obrazovanje radnospособног stanovništva, kroz jednogodišnje neformalne programe obrazovanja, u oblastima menadžmenta i preduzetništva kako bi se podstakla preduzetnička inicijativa i samozapošljavanje,
- Obezbeđivanje jednogodišnjeg stažiranja za младе особе kako sa visokim tako i sa srednjim obrazovanjem,
- Obezbeđivanje posebnih programa obuke za старије особе које су у toku privatizacije ostale bez posla, а чија trenutna znanja i vještine nisu konkurentne na tržištu rada,
- Obezbeđivanje stručne prakse, pored pomenutih edukativnih programa, за неzaposlene bez obzira na starosnu dob,
- Obezbeđivanje obrazovnih programa za особе са invaliditetom i dodatno asistiranje u zapošljavanju,
- Obezbeđivanje obrazovnih programa за особе које су proveле један određeni period u казнionicama и чија znanja i vještine nisu uslijed radne neaktivnosti konkurentne,
- Obezbeđivanje podrške kompanijama u treningu i razvoju postojećih kadrova kako bi se predupredile potrebe za neizbjegnim organizacionim promjenama,
- Stvaranje mreža institucija za formalno i neformalno obrazovanje na teritoriji цикле Republike Srpske,
- Obezbeđivanje povećane kontrole kvaliteta rada svih obrazovnih institucija,

- Pružanje pomoći obrazovnim institucijama u razvoju i usavršavanju nastavnog osoblja,
- Kreiranje baze podataka radnospособног stanovništva.

Ovaj niz aktivnosti omogućio bi:

- Zadovoljenje potreba kompanija u Republici Srpskoj u kvantitativnom i kvalitativnom pogledu odgovarajućih kadrova,
- Smanjenje stope nezaposlenosti,
- Zaustavljanje odlaska mlađih sa ovih prostora,
- Sprečavanje nepotrebnog priliva ljudskih resursa iz drugih država i regiona,
- Sprečavanje zastarijevanja znanja radnospособног stanovništva,
- Poboljšanje poslovanja postojećih preduzeća,
- Stvaranje dodatnih uslova za dolazak stranih investitora i veća ulaganja u Republici Srpskoj,
- Sprečavanje nepotrebne hiperprodukcije pojedinih zanimanja, i slično.

Zaključak

Postoje određeni stavovi i pravila, kada je riječ o teoriji i nauci, vezana za razvoj ljudskih resursa i ta pravila se dosljedno trebaju primjenjivati. Ona su utemeljena na osnovu dugogodišnjih iskustava razvijenih i nerazvijenih ekonomija svijeta kao i brojnim istraživanjima sprovedenim od strane kompetentnih osoba. Pored toga, treba uvažiti i prilike i pojave koje prate poslovanje svake organizacije. Ono što svakako ne treba uvažiti i što se mora mijenjati jeste loša praksa u radu organizacija, ili još bolje rečeno, potrebno je raditi na promjeni svijesti svih onih subjekata koji direktno ili indirektno utiču na razvoj ljudskih resursa.

Pomenuto istraživanje pokazuje značajnu razliku u menadžment praksi u RS/BiH koja se najviše ogleda u: 1) zadovoljstvu sa profesionalnom karijerom i 2) kvalifikacijama. Iako 61% RS/BiH menadžera ima menadžersko obrazovanje, nivo na kome je to obrazovanje stećeno je u najvećem broju slučajeva nisko. Samo 3% menadžera ima postdiplomsko obrazovanje dok 47% njih ima višu školsku spremu, što u svakom slučaju nije zadovoljavajuće. Pored navedenog, treba istaći postojanje samo "deklarativne svijesti" o potrebi i važnosti kontinuiranog obrazovanja i razvoja kadrova. Praksa nam govori da stvarna svijest o problematici cjeloživotnog učenja i usavršavanja, ili bolje rečeno aktivnosti koje se vode u tom pravcu nisu na zavidnom nivou. Nepostojanje finansijskih sredstava je samo još jedan loš izgovor i uglavnom oslikava

neupućenost naših top menadžera o dobroj praksi koja daje bezbroj primjera u kojima su brojne organizacije u najtežim uslovima poslovanja posegnule za investiranjem u ljude i na taj način dostigle bogatstvo i reputaciju koju danas uživaju. Aktuelna ekonomska kriza može dodatno samo produbiti ovaj problem i pogoršati ionako slabu obrazovnu strukturu RS/BiH menadžera. Sudeći prema dosadašnjim iskustvima, RS/BiH menadžeri se neće ni u narednom periodu odlučivati za značajnija ulaganja i investiranja u kadrove što će, dugoročno gledajući, još više ugroziti konkurentnost domaćih preduzeća.

Vrijeme ekonomske krize ne može i ne smije biti vrijeme stagnacije u razvoju ljudskih resursa. Ulaganje u ljude mora postati prioritetno u odnosu na bilo koju drugu vrstu ulaganja ukoliko se žele izbjegići dugotrajne neželjene posljedice. Sistematsko planiranje ljudskih resursa mora doći, prije svega, od strane države, a zatim od svih drugih subjekata. U tom poslu neophodna je puna saradnja sa obrazovnim institucijama i korišćenje svih potencijala kako bi se stvorio željeni sinergetski efekat. Država, ukoliko hoće da dugoročno obezbijedi pravilno funkcionisanje privrede i zadovoljstvo naroda, mora akcenat staviti na cjeloživotno obrazovanje stanovništva, od najmlađeg uzrasta pa do najstarijeg, od najnižeg do najvišeg obrazovanog pojedinca. Za nečinjenje ili neaktivno participiranje u procesu obrazovanja se ne može pronaći dobar izgovor.

Literatura:

- Bahtijarević-Šiber, Fikreta: *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb, 1999.
- Gilley, Jerry W., Eggland, Steven A. & Gilley Ann Maycunich: *Principles of Human Resource Development*, Perseus Publishing, 2002.
- Džombić dr Ilija: *Ekonomска дипломатија Босне и Херцеговине*, Univerzitet za poslovni inženjerинг
- i menadžment, Banja Luka, 2008.
- Jacobs, R. L. & Jones, M. J.: *Structured On-the-job Training*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1995.
- Kulić, dr Živko: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, 2005.
- L. R. Gomez-Mejia, D. B. Balkin, R. L. Cardy: *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs,
- NU, Prentice Hall, 1995.
- Vasić dr Mile: *Razvoj ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007.

- Walton, John: *Strategic Human Resource Development*, Pearson Education Limited, Harlow,
- Essex, 1999.

Summary

It is well-known that human resources are the most important resources of every organization. They are of huge importance for both, managing process and development. Without adequate development process of human resources there could not be expert and qualified labour, that would use its knowledge and skills to improve business, increase productivity and maximize its competitive advantage compared to other organizations. Expensive modern technology is almost equally available to everyone. However, competitive advantage is provided by human resources mainly; more specifically, by their knowledge and skills, and the way they are used. Development of human resources in the countries in transition, as well as the use of positive experiences of successful world companies is decisive for the development and the existence of human resources. Rules used by big companies and developed countries, under which the development of human resources is being realized, must become new directives for local managers and country administration. That is the only way in which national countries can successfully resist unmerciful competition. At the same time, that is the only way in which one country can achieve its strategic goals.

Key words: strategic development of human resources, training, education, career progress, labour market.

UDK 330.163:005.95/96(497.6)

KAKO RIJEŠITI PROBLEM UPRAVLJANJA LOKALNIM RESURSIMA? OSVRT NA MOGUĆNOST UVOĐENJA NOVOG MODELJA UPRAVLJANJA LOKALNIM RESURSIMA U BOSNI I HERCEGOVINI

mr sci. Aleksandra Simić

Rezime

U radu se, na osnovu provedenog istraživanja problema kreiranja i uvođenja modela raspolažanja i vlasništva nad lokalnim resursima, polazi od pretpostavke da je pitanje vlasništva i upravljanja resursima na lokalnom nivou od suštinskog značaja za proces funkcionalne i fiskalne decentralizacije u BiH kao i za ekonomsko jačanje i razvoj lokalne samouprave. Polazimo od pretpostavke da je decentralizacija osnov uspješne reforme lokalne uprave i izgradnje demokratskog društva u BiH. Sistemski pristup upravljanju lokalnim resursima kao i novi model učešća lokalnih jedinica u upravljanju i raspolažanju lokalnim resursima treba da doprinese racionalnom i boljem korišćenju tih resursa te povećanju prihoda lokalne zajednice. S obzirom da je suština novog modela upravljanja lokalnim resursima uvođenje principa transparentnog, efikasnog i korisnički orijentisanog upravljanja resursima u lokalnim zajednicama, neophodna je promjena koncepta i orientacije lokalne uprave od pretežno birokratske organizacije ka lokalnoj upravi kao servisu građana, te uvođenje niza promjena u njenom operativnom funkcionisanju.

Ključne riječi: lokalni resursi, funkcionalna i fiskalna decentralizacija, sistemski pristup upravljanju lokalnim resursima, model raspolažanja i vlasništva nad lokalnim resursima, reforma lokalne uprave.

1. Uvod

U svjetlu predstojeće decentralizacije (funkcionalne i fiskalne), koja je definisana samim činom ratifikacije Evropske povelje o lokalnoj samoupravi²⁶, neosporan je njen značaj u izgradnji demokratskog društva.

²⁶ Evropska povelja o lokalnoj samoupravi ratifikovana je u BiH 12. jula 2002. godine i jedan je od uslova za članstvo BiH u Savjetu Evrope.

Proces decentralizacije podrazumijeva takvu lokalnu upravu koja će biti u stanju da reguliše i rukovodi znatnim dijelom javnih poslova, zasnovanoj na vlastitoj odgovornosti i interesu lokalnog stanovništva. Kao takva, ona sa slobom nužno povlači rješavanje kompleksnih problema u oblasti reforme lokalne uprave, čiji je jedan od glavnih ciljeva obezbjeđenje višeg nivoa zadovoljenja potreba građanstva kao krajnjih korisnika usluga koje pružaju lokalne zajednice.

Kada je riječ o lokalnoj upravi u BiH, treba posebno naglasiti da je osnovna vizija Strategije razvoja lokalne samouprave u BiH nova lokalna samouprava, koju građani doživljavaju podjednako - kao svoje pravo ali i svoju obavezu da odgovorno i proaktivno upravljanju lokalnim razvojem i poslovima, kako u svojoj lokalnoj zajednici tako i u cijeloj BiH. Do takve lokalne samouprave vodi implementacija nekoliko strateških ciljeva²⁷ od kojih je po značaju "prvi među jednakim", funkcionalna i fiskalna decentralizacija.

Da bi BiH mogla da započne sa procesom funkcionalne i fiskalne decentralizacije nužno je da se suoči sa nizom kompleksnih i značajnih problema koji zahtijevaju brzo reagovanje te prioritetno rješavanje.

Jedan od osnovnih problema je neujednačena teritorijalna struktura lokalnih jedinica sa ogromnim razlikama u stepenu urbanizacije i ograničenim kapacitetima različitih lokalnih jedinica da preuzmu nove obaveze. Proizilazi, da je jedno od glavnih unutrašnjih ograničenja za predstojeću decentralizaciju, nepodesna teritorijalna organizacija i kruta monotipska struktura jedinica lokalne uprave²⁸.

Drugi, ali ne manje važan problem, je neriješeno pitanje stvarnog vlasništva nad imovinom i problem raspolaganja prirodnim resursima koji se nalaze na teritoriji lokalne zajednice. Imovina potrebna za obavljanje funkcija lokalnih zajednica, mora biti u njihovom vlasništvu kako bi mogle da datu imovinu efikasno koriste, te da na zakonit način vrše kako njeno održavanje, tako i dalju izgradnju. Pitanje nosioca prava svojine nameće i pitanje ovlaš-

²⁷ Strateški ciljevi koji su definisani u Strategiji razvoja lokalne samouprave u BiH su:

- Suštinska i istovremeno i funkcionalna i fiskalna decentralizacija,
- Osiguranje modernog vodstva,
- Kompetentno i motivisano osoblje,
- Unapređenje kvaliteta i ekonomičnosti usluga,
- Povećanje direktnog učešća građana i organizacija civilnog društva u javnim poslovima,
- Partnerstvo i odgovornost svih nivoa vlasti,
- Produktivna međusobna saradnja lokalnih jedinica sa aktivnim učešćem u regionalnim mrežama i inicijativama.

²⁸ Monotipska organizaciona struktura podrazumijeva strukturu u kojoj sve jedinice imaju iste nadležnosti i ovlaštenja, ne uzimajući u obzir ogromne razlike u stepenu urbanizacije, broju stanovnika i kapacitetima različitih lokalnih jedinica.

tenja za dodjeju na korišćenje prirodnih resursa kroz politiku dodjele koncesija. Ne treba zanemariti ni činjenicu da je i najveći dio direktnih stranih investicija vezan za poslove eksploatacije prirodnih resursa (naročito šume, metala, ruda, nafte, vode i sl.).

Novi model učešća lokalnih jedinica u upravljanju i raspolažanju lokalnim resursima treba da dopriene racionalnom i boljem korišćenju tih resursa, te povećanju prihoda i rješavanju problema lokalne zajednice.

S obzirom da je suština novog modela upravljanja lokalnim resursima uvođenje principa transparentnog, efikasnog i korisnički orijentisanog upravljanja resursima u lokalnim zajednicama, neophodna je promjena koncepta i orientacije lokalne uprave od pretežno birokratske organizacije ka lokalnoj upravi kao servisu građana, te uvođenje niza promjena u njenom operativnom funkcionisanju.

Nekoliko je ključnih problema koji će pratiti ovaj proces.

Osnovni problem je nerazumijevanje potrebe za promjenama koje je uslovljeno činovničkim mentalitetom, a na organizacionom planu riječ je o nedostatku kapaciteta za implementaciju promjena. Stoga će biti neophodno uključiti rukovodstvo i zaposlene u lokalnoj upravi od samog početka sprovođenja ovog procesa.

2. Model upravljanja lokalnim resursima

Upravljanje lokalnim resursima predstavlja transparentan, efikasan i prema građanstvu orijentiran proces održavanja i stvaranja vrijednosti kroz povećanje prihoda, kontrolu izdataka, upravljanje rizicima, zadovoljenje regulative i osiguranje adekvatnog fizičkog održavanja imovine lokalnih zajedница.

Da bi se pristupilo izradi novog modela upravljanja lokalnim resursima, prethodno je neophodno definisati korake, koji će predstavljati temelj za izradu gore navedenog modela. To su:

- Definisanje vizije
- Definisanje misije
- Utvrđivanje ciljeva.

Aktivnosti koje je nužno sprovesti u cilju formiranja modela upravljanja lokalnim resursima su:

1. Izvršiti analizu postojećeg stanja u oblasti upravljanja lokalnim resursima.
2. Utvrditi prioritete za poboljšavanje stvarnog stanja u oblasti upravljanja lokalnim resursima.

3. Definisati konkretne akcije poboljšanja stvarnog stanja u oblasti upravljanja lokalnim resursima.
4. Kreirati i uvesti novi model upravljanja lokalnim resursima.

2.1. Definisanje vizije

Ako se osvrnemo na teorijska učenja kao i na poslovnu praksu iz oblasti upravljanja, ne može se zaobići činjenica o viziji kao početnom inputu u procesu strategijskog odlučivanja i upravljanja.

Ako je vizija taj početni input, proizilazi da ona predstavlja viđenje budućnosti kao i prihvaćeno vjerovanje i sistem vrijednosti, čijim artikulisanjem lider želi da pridobije sljedbenike u pokretanju i realizaciji poslovnih aktivnosti. Kao takva, vizija predstavlja aspiracije prema budućnosti bez preciziranja načina koji će se koristiti da bi se ostvarila željena stanja odnosno konkretno postavljeni ciljevi.

Sa aspekta unapređenja procesa upravljanja lokalnim resursima i formiranja optimalnog upravljačkog modela, možemo definisati viziju kao

”Doprinos povećanju opšteg i zajedničkog dobra zakonitim, ekonomičnim, efektivnim i efikasnim upravljanjem lokalnim resursima.”

2.2. Definisanje misije

Za razliku od vizije, koja, kao što je naprijed rečeno, predstavlja široko viđenje budućnosti, misija se vezuje za kompletnije i određenije razumijevanje konkretne svrhe pokretanja i sprovođenja predmetne aktivnosti.

S tim u vezi, sa aspekta unapređenja procesa upravljanja lokalnim resursima i formiranja optimalnog upravljačkog modela možemo definisati misiju kao

”Predviđanje potreba i ispunjavanje zahtjeva korisnika lokalnih resursa uz organizovano, racionalno i javno upravljanje lokalnim resursima.”

2.3. Utvrđivanje ciljeva

Konkretizacija definisane vizije i misije će se obezbijediti kroz:

1. Osnovni cilj
2. Potciljeve
3. Izvedene ciljeve.

Osnovni cilj koji ujedno predstavlja i konkretizaciju prethodno definisane vizije i misije je:

”Kreiranje i uvodenje novog modela upravljanja lokalnim resursima”.

Iz osnovnog cilja proizilaze potciljevi, kao vid njegove konkretizacije i to:

1. Obezbjedenje ključnog učešća lokalnih zajednica u raspolaganju lokalnim resursima preuzimanjem vlasništva, de facto i de jure (stvarno i formalno-pravno), nad imovinom koja je neophodna za obavljanje osnovnih funkcija lokalnih zajednica.
2. Racionalnije i bolje upravljanje i raspolaganje lokalnim resursima.
3. Povećanje ostvarenja prihoda lokalnih zajednica.
4. Rješavanje razvojnih problema lokalnih zajednica.
5. Obvezanje značajnog učešća lokalnih zajednica u regulisanju obavljanja različitih djelatnosti naročito u sferi obima i dinamike korišćenja prirodnih resursa.

Izvedeni ciljevi su:

1. Prihvatanje novog modela od strane kreatora politika i donosioca odluka u BiH.
2. Korišćenje prilagođenih iskustava zemalja u regionu koje su postigle pozitivne rezultate.
3. Stvaranje tima eksperata koji bi se dugoročno bavio ovom problematikom.

3. Analiza postojećeg stanja u oblasti upravljanja lokalnim resursima

Analiza postojećeg stanja u oblasti upravljanja lokalnim resursima je prvi korak ka konačnom cilju-formiraju upravljačkog modela. Ona daje odgovor na pitanje gdje smo, odnosno pruža sliku stvarnog stanja u oblasti upravljanja lokalnim resursima.

Sagledavanje stanja upravljanja lokalnim resursima zahtijeva njihovo rašlanjivanje na osnovne grupe koje će biti analizirane. Riječ je o sljedećim osnovnim grupama lokalnih resursa²⁹:

1. Poljoprivredno zemljište u privatnoj i društvenoj svojini
2. Gradsko građevinsko zemljište
3. Šume
4. Hidropotencijal
5. Mineralna bogatstva
6. Nacionalni parkovi, zaštićene zone i ostali turistički resursi
7. Infrastruktura
8. Privredne nekretnine van funkcije.

²⁹ Zakon o utvrđivanju i prenosu prava raspolaganja imovinom na jedinice lokalne samouprave („Službeni glasnik RS”, broj 70/06)

Sa aspekta mesta analize u procesu kreiranja modela, a u smislu informacija kojim ona rezultira, zajedički problemi³⁰ sa kojima se suočavaju lokalne zajednice u oba entiteta u BiH u sveri raspolaganja, vlasništva i upravljanja lokalnim resursima su:

1. Lokalnim zajednicama su date prevelike obaveze, a premala ovlaštenja, odnosno, lokalna zajednica snosi krajnju odgovornost prema građanima, a većina ovlaštenja nije u njihovoј ingerenciji.
2. Problem koncesija u smislu da su federalni i kantonalni nivo u FBiH odnosno, entitetski nivo vlasti u RS nadležni za davanje koncesija na koje opština nema nikakav uticaj.
3. Neuređene evidencije, zemljišne knjige i katastri koji komplikuju bilo kakve aktivnosti u vezi sa nekretninama.
4. Neriješeni imovinsko-pravni odnosi.
5. Komunalna infrastruktura i objekti koji su izgrađeni iz samodoprinos-a gradana nišu vraćeni opštinama u vlasništvo.
6. Nedostatak podzakonskih akata kojima bi se adekvatnije regulisala obaveza plaćanja naknade i njena visina od strane zagadivača okoline, a na ime saniranja prouzrokovane ekološke štete. Sadašnji prihod po osnovu naknade zagadivača ostvaruje kanton (u FBiH) tj. entitet (u RS), dok opštine nemaju mehanizam da ubiru sredstva potrebna za saniranje šteta nastalih po ovom osnovu.

Iz navedenog je jasno da se lokalni nivo vlasti suočava sa ozbiljnim problemima upravljanja lokalnim resursima sa kojim se očito, svaka lokalna zajednica ponaosob, ne može samostalno "nositi".

Da bi se ovi krupni problemi riječili, mora postojati politički koncenzus na entitetskom nivou koji bi dao osnovu za niz aktivnosti koje će lokalna zajednica morati pokrenuti da bi izašla iz sadašnje "šah-mat" pozicije.

4. Prioriteti za poboljšanje stvarnog stanja u oblasti upravljanja lokalnim resursima

Iz sagledanog postojećeg stanja u oblasti upravljanja lokalnim resursima u BiH, proizilazi da je osnovni prioritet

"Stvarni i formalno-pravni prenos vlasništva nad imovinom na lokalne zajednice, a koja je neophodna za obavljane njenih osnovnih funkcija".

³⁰ U okviru projekta *Kreiranje i uvođenje modela raspolađanja i vlasništva nad lokalnim resursima* Ekonomski institut Banja Luka je sproveo istraživanje na 10 pilot opština i gradova u BiH. Navedeni problemi su proizašli iz studije slučaja sprovedene u pilot opštinama i gradovima.

Bez stvarnog prenosa viasnistva nad imovinom na lokalne zajednice, iluzorno je uopšte pričati o funkcionalnoj i fiskalnoj decentralizaciji i unapređenju upravljačkog procesa u oblasti lokalnih resursa. Riječ je o "aksiomu" koji predstavlja polaznu, osnovnu prepostavku procesa formiranja novog modela upravljanja lokalnim resursima u BiH.

Iako je u RS stvorena formalno-pravna osnova³¹ da se izvrši prenos imovine u državnoj svojini na jedinice lokalne samouprave do stvarnog prenosa imovine po vertikalnoj strukturi vlasti nije došlo.

Takođe, prema važećim propisima koji uređuju oblast lokalne samouprave³², lokalne zajednice su, sa jedne strane, odgovorne za funkcije koje su im date u nadležnost, a sa druge opet, nisu vlasnici imovine koja im je potrebna za obavljanje datih nadležnosti.

Puni subjektivitet lokalnih zajednica se ne može ostvariti bez obezbeđenja materijalnih i finansijskih prepostavki potrebnih za obavljanje njenih funkcija. Imovinska komponenta je jedna od najvažnijih prepostavki za ostvarenje potpunog subjektiviteta jedinica lokalne samouprave. Pored nužnosti ostvarenja prava prenosa imovine sa državnog na lokalni nivo, potrebno je odgovoriti i na neka praktična pitanja u vezi sa prenosom imovine.

Ključno je pitanje da li lokalne zajednice žele ulagati i koliko u održavanje i popravak imovine koja će vjerovatno biti prenesena u njeno vlasništvo? Žele li lokalne zajednice podjednako ulagati u imovinu koja je njihovo vlasništvo i u imovinu koja će im vjerovatno, prije ili kasnije, biti prenesena u vlasništvo ili će prednost dati ulaganju u postojeću vlastitu imovinu?

Prioritet će sigurno dobiti jedinice imovine koje su u vlasništvu lokalnih zajednica, ili one koje će u doglednoj budućnosti ostati u njenom vlasništvu, ili one koje će se prodati i za koje će prodajna cijena biti znatno veća ako se učine određeni popravci i ulaganja.

Paralelno sa ovim aktivnostima, nužno je pokrenuti inicijativu za usаглаšavanje dijela Zakona o utvrđivanju i prenosu prava raspolažanja imovinom na jedinice lokalne samouprave³³ sa propisima koji takođe tretiraju predmetnu oblast, da bi navedeni Zakon bio provodiv, te da bi se stvorila osnova za njegovo potpuno provođenje.

³¹ Narodna skupština RS je 2006.godine donijela Zakon o utvrđivanju i prenosu prava raspolažanja na jedinice lokalne samouprave kojim se utvrđuje imovina jedinica lokalne samouprave, prenos imovine u državnoj svojini

na jedinice lokalne samouprave, upis imovine u javne registre o evidenciji, o nekretninama, preuzimanje i predaja u posjed jedinici lokalne samouprave, a radi izvršavanja osnovnih funkcija jedinice lokalne samouprave.

³² Zakon o lokalnoj samoupravi ("Službeni glasnik RS", broj 101/04, 42/05, 118/05)

³³ Zakon je objavljen u "Službenom glasniku RS", broj 70/06.

5. Mjere za poboljšanje stvarnog stanja u oblasti upravljanja lokalnim resursima

Pod pretpostavkom da se postigne politički konsenzus u smislu oživotvo- renja postavljenog prioriteta, niz je konkretnih mera koje se mogu poduzeti u cilju poboljšanja stvarnog stanja u oblasti upravljanja lokalnim resursima, a čija implementacija nužno ne mora "čekati" oživotvorecje postavljenog pri- oriteta.

Mjere predstavljaju osnov i za formiranje modela upravljanja lokalnim re- sursima koji se neće moći konkretizovati ako se iste ne realizuju, a to su:

- 1. Formiranje odjeljenja za upravljanje lokalnim resursima.** Suština ove aktivnosti je da se kroz centralizaciju, odgovornost za upravljanje lokalnim resursima prenese na novoformirano odjeljenje i njene rukovodice. S tim u vezi biće neophodno ojačati lokalne zajednice u smislu edukacije rukovodilaca ali i izvršilaca u oblasti menadžmenta javne uprave.
- 2. Utvrđivanje strateške uloge lokalnih resursa u ostvarivanju funk- cionalnih ciljeva lokalnih zajednica.** Ovaj proces bi se trebao pro- vesti na lokalnom nivou vlasti uz detaljnju javnu raspravu i politički konsenzus. Ciljevi bi mogli obuhvatiti što efikasnije pružanje usluga, ostvarivanje i povećanje ostvarivanja prihoda radi finansiranja osnov- nih zadataka lokalnih zajednica, poboljšanje kulturnog života lokalnih zajednica, radi boljeg fizičkog izgleda grada kao i drugi ciljevi koji će se nalaziti u funkciji zadovoljenja potreba građana kao krajnjih koris- nikova usluga koje pruža lokalna zajednica.
- 3. Klasifikacija imovine u skladu sa njenim odnosom prema zada- cima lokalnih zajednica.** Finansijska politika, odgovornost i odluke lokalnih zajednica u vezi sa konkretnom imovinom trebala bi se zas- nivati na tome za šta je ta imovina potrebna i kako se i/ili kako će se koristiti.
- 4. Izrada baze podataka o imovini.** Proces upravljanja lokalnim resur- sima se mora oslanjati na tačne i pouzdane podatke.
- 5. Implementacija prakse upravljanja lokalnim resursima na način upravljanja portfolijima.** Nakon što se utvrde ciljevi i formira orga- nizacija (odjeljenje za upravljanje lokalnim resursima), mora se spro- vesti proces upravljanja lokalnim resursima koji podrazumijeva ostva- rivanje postavljenih ciljeva kroz praćenje dnevnih i mjesecnih rezul- tata imovine kao i kroz planiranje i izvršavanje dugoročnih strategija. Vrlo je važno da odjeljenje za upravljanje lokalnim resursima utvrdi ciljeve, kao i da planira način i vremensku dinamiku njihovog ostva- renja.

6. Kreiranje i uvođenje novog modela upravljanja lokalnim resursima

Polazna prepostavka koja mora biti ispunjena, da bi se uopšte pristupilo izradi modela upravljanja lokalnim resursima, je, dakle, obezbjeđenje ključnog učešća lokalnih zajednica u raspolažanju lokalnim resursima preuzimanjem vlasništva. Dobro pripremljen model upravljanja lokalnim resursima trebao bi pomoći lokalnim zajednicama da definišu sadržaj svojih portfolija imovine, kao i da prate i nadziru njihove funkcionalne i finansijske rezultate, u cilju transparentnog, efikasnog i prema građanstvu orijentisanog upravljanja lokalnim resursima.

Novi model upravljanja lokalnim resursima uvodi novi sistemski pristup povećanju efikasnosti i efektivnosti upotrebe imovine koja je u vlasništvu ili je data na korišćenje lokalnim zajednicama. S tim u vezi, prvi korak je izrada sveobuhvatne inventure svih jedinica imovine, nakon čega slijedi ocjena svake jedinice imovine radi utvrđivanja najbolje namjene za lokalne zajednice. Nakon ovih koraka, model razmatra i druga pitanja u upravljanju imovinom uvođenjem metodologija vezanih za procjenu imovine, analizu direktnih i indirektnih subvencija i sl.

Upotreboom multidisciplinarnog pristupa u upravljanju imovinom, model rezultira poboljšanjima kako u sveri povećanja prihoda u budžetima lokalnih zajednica tako i poboljšanju kvaliteta pružanja usluga građanima, te stvara osnov za ubrzani privredni razvoj lokalne samouprave.

Pod prepostavkom da lokalne zajednice implementiraju definisane mјere, predloženi model upravljanja lokalnim resursima bi se sastojao od sljedećih aktivnosti:

1. Uvođenje baze podataka (sistem inventura) za svaku jedinicu imovine lokalne zajednice,
2. Klasifikacija imovine i formulisanje finansijske politike u skladu sa klasifikacijom,
3. Procjena imovine,
4. Izrada operativnih izvještaja za svaku jedinicu imovine,
5. Izvještavanje o imovini,
6. Konsolidacija upravljanja lokalnim resursima,
7. Izrada plana za upravljanje lokalnim resursima.

6.1. Uvođenje baze podataka (sistem inventura) za svaku jedinicu imovine lokalne samouprave

Često postoji puno "protivargumenata" datih od strane lokalnih zajednica, a koji su vezani za proces uvođenja baze podataka (sistem inventura) za svaku jedinicu imovine lokalne samouprave. Najčešći "protivargument" je

da sprovođenje sveobuhvatnog i ispravnog popisa zahtjeva puno vremena i značajna izdvajanja finansijskih sredstava, što dodatno opterećuje ograničene resurse lokalne samouprave. Ali sa druge strane, sveobuhvatan popis imovine će poslužiti kao osnov za efikasno i efektivno upravljanje lokalnim resursima, koje će rezultirati krajnjim rezultatom - boljim i intenzivnijim korišćenjem imovine, smanjenjem troškova koji nastaju u vezi sa imovinom i povećanjem ostvarenja prihoda po osnovu imovine lokalnih zajednica, a što može nadoknaditi troškove popisa imovine.

Bez formirane tačne, pouzdane i transparentne baze podataka u kojoj će biti sadržan popis imovine lokalnih zajednica ne može se uspostaviti ni efikasan i efektivan sistem upravljanja lokalnim resursima. Između ostalog, detaljna baza podataka omogućiće lokalnim zajednicama:

1. Nadzor i analizu lokalnih resursa i njihovih portfelja;
2. Razvoj i primjenu strateškog plana za upravljanje različitim vrstama imovine jedinica lokalne samouprave.

Faktori koji dodatno pojačavaju značaj popisa imovine su:

1. Kvalitetna briga o lokalnim resursima zahtjeva prikupljanje podataka i kontrolu,
2. U nekim slučajevima postoji zakonska obaveza prikupljanja podataka³⁴,
3. Unapređenje odgovornosti lokalnih zajednica i transparentnost u radu sa njenom imovinom.

³⁴ Članom 128. Zakona o uređenju prostora (ž'Službeni glasnik RS'', broj 84/02) predviđeno je da služba dokumentacije u opštini prikuplja, sređuje i obrađuje naročito slijedeće podatke i dokumentaciju:

- geodetski (situacioni) plan,
- prostorne, urbanističke, regulacione i druge planove,
- normativne akte iz oblasti prostornog uređenja,
- podatke iz katastra zemljišta odnosno katastra nekretnina, katastra zgrada, saobraćajnica, nadzemnih i podzemnih instalacija,
- registar opštinskog fonda građevinskog zemljišta,
- katastar izvorišta voda sa kvalitativnim i kvantitativnim obilježjima,
- registar zaštićenih područja, spomenika kulture i prirodnih rijetkosti,
- sistematsku evidenciju o pojавama ugrožavanja životne sredine,
- registre naselja, namjene prostora i površina, ulica i kućnih brojeva, statističkih krugova i sl.
- odgovarajuće osnove i planove, ali i izvode iz njih,
- tehničku dokumentaciju za građenje građevine i građevinskih cijelina,
- inženjersko-geološku kartu, sa podacima o ispitivanju tla i mikroseizmičkom rejonizacijom,
- podatke o ugroženosti od elementarnih nepogoda,
- statističke, kartografske, analitičke, planske i druge informacije od značaja za planiranje prostora.

Popis imovine treba da sadrži dvije vrste informacija. Kao prvo, on mora biti stvaran, odnosno zasnovan na stvarnom stanju. Kao drugo, treba da sadrži finansijske podatke.

Postupak sprovodenja popisa imovine je vrlo obiman zadatak, pogotovo ako uzmemo u obzir količinu podataka koje treba prikupiti za svaku jedinicu imovine, broj jedinica imovine i nepostojanje centralnog izvora podataka. Takođe, ne treba zanemariti ni činjenicu da su lica koja bi bila nadležna za ovaj posao, već zaokupljena svojim postojećim radnim zadacima, te bi ovo za njih bio dodatni posao. Ako navedenom dodamo postojeće baze podataka koje su nepotpune i, manje ili više, netačne kao i činjenicu da različita odjeljenja u okviru jedinica lokalne samouprave mogu imati dobru evidenciju imovine ali ne postoji propulzivan mehanizam koji bi omogućio lak pristup istim, jasno je da je riječ o vrlo kompleksnom i složenom problemu. Njegovo rješavanje će tražiti dosta vremena i finansijskih izdvajanja, ako lokalne zajednice zaista budu htjele da naprave kvalitetnu bazu podataka koja će biti transparentna i pouzdana za upotrebu.

Bez obzira na navedene krupne probleme, popis imovine je prvi korak u procesu unapređenja procesa upravljanja lokalnim resursima.

Čim prije lokalne zajednice shvate njegovu važnost i hitnost, prije će pristupiti njegovoj realizaciji te se prije približiti realizaciji postavljenog cilja – efikasnom i efektivnom upravljanju lokalnim resursima³⁵.

Ključ uspjeha je posvetiti se konkretnom poslu popisa imovine i postizanju napretka, a ne pričati i težiti savršenstvu, a konkretno ništa ne činiti da se to savršenstvo dostigne.

Da bi se izvršio efikasan i efektivan popis imovine nužno će biti identificirati imovinu koja će biti, sa aspekta vlasništva, prenesena sa državnog na lokalni nivo. S tim u vezi neophodno je:

1. Pripremiti popis imovine za prenos, odrediti i posebno popisati imovinu za prenos i drugu imovinu tamo gdje prava vlasništva lokalnih zajednica nisu jasna.
2. Izraditi i odobriti strategiju koja će racionalno smanjiti dalja ulaganja lokalnih zajednica u imovinu koja nije u njenom vlasništvu ni pod njenim nadzorom.

³⁵ Da kvalitetan popis imovine nije nemoguće sprovesti, govorи primjer Grada Varaždina koji se, među prvим gradovima/opština u Hrvatskoj, upustio u implementaciju popisa imovine a sve u cilju formiranja efektivnog i efikasnog modela upravljanja lokalnim resursima. Tako, za godinu dana evidentirano je više od 740 jedinica imovine. Jednostavan postupak prikupljanja tih podataka doveo je do važnih spoznaja o trenutno slabom korištenju nekih jedinica imovine, o imovini koja stvara male prihode, o davanju atraktivnih poslovnih prostora na korištenje nevladinih organizacijama koje za iste plaćaju malu zakupninu ili je uopšte ne plaćaju, a rijetko koriste prostor, te o drugim okolnostima koje pružaju brze i relativno luke mogućnosti za povećanje finansijskog učinka portfelja imovine.

3. Godišnje pregledati i odobriti budžetske izdatke za svaku iduću godinu u vezi sa takvom imovinom, i to pojedinačno-po jedinici sporne imovine.
4. Osigurati usklađenost između imovinskog prava i bilansa u kojima se ta imovina knjiži.

Da bi se navedene aktivnosti uspješno realizovale neophodno će biti:

1. Započeti sa prikupljanjem podataka,
2. Započeti sa imovinom i portfeljima koji daju najbolje i najlošije rezultate,
3. Uključiti poseban dio o imovini koja nije u vlasništvu ili pod kontrolom lokalnih zajednica, ali ih one finansiraju,
4. Razviti novu ili preuređiti postojeću softversku bazu za održavanje tih podataka.

6.2. Klasifikacija imovine i formulisanje finansijske politike u skladu sa klasifikacijom

Ako se posmatra uloga i ciljevi lokalne samouprave kao vlasnika imovine (nekretnina), ista bi se mogla podijeliti na tradicionalnu i netradicionalnu.

Tradicionalna uloga lokalne samouprave uključuje ponudu odgovarajućeg broja jedinica imovine za javna dobra i usluge po najnižoj cijeni, u poređenju sa alternativnim dogovorima, uključujući i pružaocce usluga iz privatnog sektora.

Netradicionalna uloga lokalne samouprave uključuje podršku lokalnom privrednom razvoju i ostvarivanje prihoda iz alternativnih izvora.

Lokalne zajednice u BiH su sada odgovorne za široki krug funkcija (prostorno i urbanističko planiranje, komunalne usluge, briga o djeci, socijalna zaštita, itd). Prema tim funkcijama, imovina potrebna za njihovo ispunjavanje može se podijeliti u tri grupe:

1. Obavezna imovina - imovina za koju je odgovorna lokalna samouprava po određenom zakonu,
2. Diskreciona imovina - dobrovoljno podržana iz društvenih, političkih i drugih razloga,
3. Višak imovine ili imovina za ostvarenje prihoda.

U direktnoj vezi sa klasifikacijom imovine je i proces formulisanja finansijskih načela i ciljeva za svaku klasifikovanu grupu imovine.

Tako, efikasnost obavezne imovine bi se trebala poboljšati:

1. Povećanjem optimizacije namjene korišćenja objekata, postavljanjem zahtjeva da odjeljenja lokalne samouprave opravdaju tražnju za tim objektom,

2. Svođenjem tekućih troškova na najmanju moguću mjeru,
3. Poznavanjem najbolje namjene imovine i izradom cost-benefit analize, kako bi se opravdala namjena određene imovine za potrebe lokalne samouprave.

Efikasnost diskrecione imovine trebala bi se optimizovati:

1. Analizom stvarnih troškova kako bi se olakšalo donošenje najboljih odluka,
2. Stvaranjem programskih alternativa radi što većeg smanjenja direktnih i indirektnih subvencija³⁶ u vezi sa imovinom. S tim u vezi posebno bi bilo značajno razmotriti sljedeće mjere:
 - Postići da korisnici ili njihovi donatori sami održavaju imovinu,
 - Podsticati korisnike ili njihove donatore da daju u zakup nekorišćene dijelove prostora ili područja drugim komercijalnim ili neprofitnim pravnim licima, te tačno izvještavati vlasnika o ostvarenim neto prihodima i u skladu sa tim prilagoditi subvencije,
 - Uspostaviti jasne ugovorne odnose sa korisnicima koji ugovaraju medusobne obaveze za održavanje imovine i raspodjelu troškova i prihoda,
 - Pratiti namjenu i korišćenje kako bi se osiguralo da neiskorišteni prostor bude dodijeljen ozbilnjim korisnicima,
 - Urediti da više grupa korisnika dijeli objekat.

Moguća situacija je da lokalne zajednice mogu imati previše imovine koja je namijenjena za obavljanje njenih osnovnih ili diskrecionih funkcija. U tom kontekstu, optimalno bi bilo:

1. Dati nekretnine u zakup uz najbolju namjenu radi stvaranja tekućih prihoda,
2. Povremeno ocjenjivati rezultate u smislu praćenja ostvarenja prihoda kod tih nekretnina pomoću alternativnih investicionih kriterijuma,
3. Sprovoditi selektivna kapitalna ulaganja radi povećanja prihoda,
4. Prodati nekretnine koje ne daju dovoljno dobre rezultate, kako bi se ostvarili jednokratni prihodi,
5. Smanjiti troškove održavanja i obaveze ako se ona ne može dati u zakup ni prodati.

Treba naglasiti da prema važećem zakonskom okviru, ne postoji obaveza podnošenja ovakve klasifikacije kao ni odluka o upravljanju imovinom, na

³⁶ Direktne subvencije-donacije gotovinc primaocu. Indirektne subvencije-negotovinske koristi koje mogu biti date npr. u obliku smanjenja najamnine, upotrebe prostora na lokaciji bolje kvalitete od one kakva je primaocu potrebna ili druge negotovinske koristi.

razmatranje i usvajanje skupštinama lokalnih zajednica. Riječ je o pitanjima koja su od najviše strateške važnosti za svaku lokalnu samoupravu jer će kratkoročno i dugoročno uticati na njezine građane³⁷. Zbog toga bi bilo dobro da se klasifikacija izradi i podnese lokalnim skupštinama na raspravu i usvajanje, te da se paralelno pokrene inicijativa izmjene Zakona o lokalnoj samoupravi koja bi navedenu proceduru utvrdila kao obaveznu.

Da bi se navedene aktivnosti sprovele nužno je:

1. Izraditi nacrt klasifikacije sve imovine, podijeljne na tri grupe:
 - obaveznu
 - diskrecionu
 - onu koja stvara prihod.
2. Formulisati načela i ciljeve za svaku grupu imovine,
3. Uvesti standarde za "potrošnju imovine" za one subjekte kojima lokalna samouprava daje finansijsku podršku,
4. Na sjednicama lokalnih skupština potvrditi klasifikaciju i finansijska načela kao dio sveobuhvatnog plana upravljanja lokalnim resursima,
5. Pokrenuti inicijativu izmjene Zakona o lokalnoj samoupravi koje bi formalno-pravno verifikovale ovu proceduru.

6.3. Procjena imovine

Ključno pitanje za proces upravljanja lokalnim resursima je određivanje odgovarajućih vrijednosti za različite vrste imovine koje su u vlasništvu lokalne zajednice. Posmatrano u globalu, postoje dvije velike grupe imovine, koja se nalazi u vlasništvu lokalnih zajednica:

1. Imovina koja se može prodati (barem potencijalno)
2. Imovina koja ne može biti predmet prodaje prema bilo kakvim racionalnim pretpostavkama (npr. mostovi, lokalna putna mreža i sl.).

Za imovinu koja se može prodati, poznavanje njene tržišne vrijednosti ključ je praćenja i kontrole rezultata. Kao dio procesa upravljanja imovinom, finansijski se rezultati svake pojedinačne jedinice imovine ocjenjuju prema njezinoj tržišnoj vrijednosti.

Za jedinice imovine lokalne samouprave koje se ne mogu otuđiti, savremeni pristup za procjenu je tzv. cijena vijeka trajanja, koja se sastoji od cijene iz-

³⁷ Praktičan primjer uspješne primjene verifikacije klasifikacije imovine od strane lokalnih skupština je primjer Grada Varaždina. Administrativna odjeljenja lokalne uprave Grada Varaždina su izradili privremenu klasifikaciju i prezentovali je gradskoj skupštini u februaru 2002.godine. U skladu sa raspravom koja je uslijedila, klasifikacija je revidovana i odluke vezane za upravljanje imovinom sada se donose u skladu sa realnim ciljevima za nabavku, upotrebu i raspolažanje imovinom iz portfelja Grada Varaždina.

građenje i troškova održavanja i popravaka imovine za vrijeme njezinog vijeka trajanja.

Važno je shvatiti da računovodstvena vrijednost jedinica imovine ima ograničeno značenje u procesu donošenja racionalnih odluka u upravljanju imovinom. U svakom slučaju, računovodstvena vrijednost imovine, po pravilu nije povezana sa trenutnom tržišnom vrijednošću osim ako nije tek nedavno plaćena. Računovodstvena vrijednost ne predstavlja ni cijenu vijeka trajanja. Sadašnja se praksa u ocjeni vrijednosti zasniva na tri osnovne metode procjene ili pristupa za procjenu tržišne vrijednosti, od kojih se svaki upotrebljava onoliko koliko su dostupni vjerodostojni, valjani i bitni podaci. To su:

1. *Metod troška* koji je utemeljen na procjenama zamjenskog troška. Npr. ovaj pristup tržišnoj vrijednosti zemljišta dodaje procjenu troškova građenja uključujući i troškove projektovanja.
2. *Metod poređenja prodaja*. Njim se jednostavno odgovara na pitanje: "Kakvu su prodajnu cijenu postigle slične jedinice imovine kada su bile ponuđene tržištu?"
3. *Metod kapitalizacije dohotka*. U svom najjednostavnijem obliku, ovaj pristup se koristi formulom: vrijednost = tok novca/očekivana stopa povrata.

Svaki od ovih metoda je – samo metod. Različite vrste imovine mogu zahtijevati naglasak na samo jedan ili dva metoda procjene. Procjena predstavlja ocjenu vrijednosti, a ne utvrđivanje. Bazira se na svim bitnim podacima. Procjena koja se bazira na više metoda vrijednosti, vjerodostojnija je nego procjena koja se bazira samo na jednom metodu.

Važno je naglasiti da je procjena samo procjena vrijednosti. Stvarna vrijednost se utvrđuje na tržištu, kada kupci i prodavci dogovaraju konkretnu transakciju.

Najvažnije metodološko pitanje u vezi sa procjenom jedinica imovine lokalnih zajednica je uvođenje u propis i praksu lokalne samouprave pojma tržišne vrijednosti imovine onako kako je taj pojam shvaćen u međunarodnoj praksi i u privatnom sektoru.

Problem sadašnje prakse je da se neke lokalne zajednice koriste nestandardnim definicijama tržišne vrijednosti što rezultira potcenjivanjem vrijednosti koja je sadržana u jedinicama imovine lokalne samouprave.

Druge bitne pitanje koje se veže za postupak procjene imovine je određivanje prioriteta među imovinom koja se procjenjuje.

U sklopu upravljanja lokalnim resursima, procjena imovine u državnom vlasništvu je zbog određenih problema vrlo težak zadatak jer:

1. Sva javna imovina nema tržišni potencijal ili uporedive prodaje u privatnom sektoru,

-
2. Brojna imovina ima socijalnu vrijednost koju je teško količinski odrediti,
 3. Vrijednost javne imovine zavisi od primjenjene klasifikacije i postojećih ograničenja,
 4. Standardi za procjenu javne imovine teško se uvode i održavaju,
 5. Procjena je skup proces, posebno kada sudski vještaci izrađuju dobro dokumentovane izvještaje o procjeni.

Zato bi odjeljenje koje je odgovorno za upravljanje lokalnim resursima trebalo usvojiti strategiju u vezi sa procjenom imovine, kvalifikacijama procjenitelja i posebnim situacijama kada je procjena potrebna.

Takva strategija bi se mogla sastojati od sljedećih elemenata:

1. Svakoj jedinici imovine trebalo bi utvrditi vrijednost, bilo prema onome šta utvrdi kvalifikovani procjenitelj ili drugi samostalni pojedinac koji ima iskustva s procjenom takve imovine.
2. Prioritet za izradu procjene bi se trebao staviti na veće jedinice imovine i na one koje se razmatraju za prodaju. Ostale jedinice imovine u portfelju potrebno je procijeniti ili im utvrditi vrijednost u procjenjenom periodu ne dužem od tri godine. Druga imovina koja se smatra da joj je vrijednost manja (npr. pojedinačne stambene jedinice, male napuštene parcele i sl.), mogla bi dobiti niži prioritet za procjenu ili ocjenu. Odjeljenje za upravljanje lokalnim resursima može, takođe, odmah utvrditi njihovu preliminarnu vrijednost na osnovu iskustva.
3. Procjenitelja i druga lica koja daju ocjene treba birati prema važnosti nekretnine u portfelju, važnosti ocjene koja se očekuje, te prema cijeni izrade same procjene.
4. Načelnik odjeljenja za upravljanje lokalnim resursima mora godišnje pregledati svaku procjenu. Ako se stanje sa imovinom ili stanje na tržištu značajno promjenilo, potrebno je izraditi novu procjenu.
5. Za svaku jedinicu imovine nužno je napraviti novu procjenu najmanje svakih pet godina,
6. U cilju objektivnosti, isti procjenitelj ne bi smio stalno procjenjivati istu imovinu. Takođe, procjenitelji koji su tek dobili zadatak, ne bi smjeli dobiti analizu prethodnih procjenitelja na uvid.
7. Samostalni procjenitelj kao i drugi stručnjak sa iskustvom tržišne procjene trebao bi sprovesti procjenu prije bilo kakve značajne finansijske transakcije, kao što su prodaja, veći zakup, veće kapitalno ulaganje, te u slučaju sudskog postupka.
8. Neke jedinice imovine mogu imati tako nisku vrijednost, da bi trošak službene procjene bio veći od procijenjene vrijednosti date jedinice imovine. U tom slučaju načelnik odjeljenja za upravljanje lokalnim resursima mora odlučiti za koje jedinice imovine je potrebna samos-

tačna procjena, a za koje se može izvršiti interna procjena u okviru samog odjeljenja.

Da bi se izvršila adekvatna procjena imovine lokalnih zajednica nužno je:

1. Odrediti jedinice nekretnine koje se mogu (barem potencijalno) prodati, te izvršitu procjenu njihove vrijednosti.
2. Započeti sistemsku procjenu imovine počevši od pilot procjena izabranih jedinica imovine koje se čine potencijalno najunosnijim, ili suprotno, najproblematičnjim i najskupljim za lokalne zajednice.
3. Prije bilo kakve prodaje jedinice imovine lokalnih zajednica, nužno je naručiti nezavisnu procjenu.
4. Pripremiti se za procjenu troškova vijeka trajanja imovine koja se ne može otuđiti.
5. Pripremiti se za procjenu poslovnih interesa lokalnih zajednica u različitim preduzećima.

6.4. Izrada operativnih izvještaja za svaku jedinicu imovine

Svrha operativnih izvještaja je ocijeniti finansijske rezultate jedinica imovine i odrediti problematične jedinice imovine radi definisanja i sprovođenja korektivnih mjera.

Problem u BiH je što se u lokalnim zajednicama podaci o finansijskim rezultatima ne prikupljanju po osnovu pojedinačne imovine. Umjesto toga, podaci se prikupljaju i prezentuju kumulativno, što je prihvatljivo sa računovodstvenog aspekta, ali ne i sa aspekta za efikasnog upravljanja lokalnim resursima. Zbog toga je za lokalne zajednice od prioritetne važnosti uvođenje i stalno korišćenje obrazaca za operativne izvještaje za svaku jedinicu imovine.

U svrhu upravljanja lokalnim resursima, tipični operativni izvještaji treba da se sastoje od sažetog pregleda prihoda i rashoda. Korisno je napraviti izvještaj tako da se stvarni rezultati mogu analitički uporediti sa planiranim budžetskim stavkama kao i sa rezultatima iz prethodnih perioda.

Tipičan izvještaj bi trebao da sadrži dve kolone sa podacima o rezultatima iz tekućeg mjeseca i podacima o kumulativnim rezultatima za godinu na dan. U tako jednostavnom obliku on ne obuhvata gornje navedena poređenja, a takva komparacija zahtijeva samo jednostavno dodavanje kolona sa tim podacima.

Da bi se sprovedla ova aktivnost nužno je:

1. Sistemski upotrebljavati operativne izvještaje za svu imovinu,
2. U operativne izvještaje treba uključiti sve bitne prihode i izdatke za svaku jedinicu imovine uz posebno navedene troškove upravljanja,
3. Treba upotrebljavati softverske aplikacije za upravljanje imovinom,

4. Pripremiti godišnji finansijski plan za svaku jedinicu imovine, te vršiti redovno poređenje i analizu stvarnih i planiranih efekata upravljanja imovinom.

6.5. Izvještavanje o imovini

Izvještavanje o imovini podrazumijeva uvođenje i testiranje godišnjeg izvještaja o imovini lokalnih zajednica.

Postavlja se pitanje šta je suština ovog godišnjeg izvještaja?

Njegova osnovna svrha i cilj je da pruži dovoljno informacija kako bi se zadovoljile potrebe građana kao krajnjih korisnika usluga koje pruža lokalna samouprava. Isto tako treba naglasiti da zaposleni u odjeljenju za upravljanje lokalnim resursima ne bi trebali biti opterećeni nepotrebnim prezentovanjem detaljnih informacija. Navedena svrha proizilazi iz načelnog pravila izvještavanja koje glasi: "Izvještaj treba da pruži sve informacije, ali samo one koje su potrebne licima kojima se izvještaj daje."

Cilj nije izraditi opštiran izvještaj. Cilj je licima koja donose odluke omogućiti dobru informisanost, radi donošenja dobrih odluka i radi omogućavanja drugim ključnim tijelima, kao što su građani, da budu sigurni da su te odluke donesene na inteligentan i pošten način.

Da bi se definisala forma godišnjeg izvještaja o imovini koji bi zadovoljio gore navedene kriterijume nužno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Zašto je izvještaj neophodan?
2. Kome bi izvještaj bio namijenjen i upućen ili ko bi trebao imati pristup izvještaju?
3. Koje su informacije potrebne za sačinjavanje izvještaja?
4. Koja praktična ograničenja treba postaviti u smislu količine informacija o kojima se izvještava? Koji je potrebni nivo detalja?
5. Koje se vrste informacija sa vremenom mijenjaju? Koje informacije ostaju nepromijenjene?

6.6. Konsolidacija upravljanja lokalnim resursima

Upravljanje imovinom u lokalnim zajednicama u BiH je podijeljeno u većini slučajeva u dva ili tri odjeljenja (odjeljenje za prostorno uređenje, odjeljenje za privredu i razvoj i sl.), s tim da ni jedno odjeljenje nema potpunu sliku stvarne situacije.

U cilju poboljšanja upravljanja lokalnim resursima nužno je organizovati odjeljenje za upravljanje lokalnim resursima, koje bi bilo odgovorno za:

1. Izradu i primjenu strategije, programa i konkretnih aktivnosti u vezi sa vlasništvom nad imovinom lokalne samouprave,

2. Organizovanje i prikupljanje svih informacija potrebnih za racionalno upravljanje imovinom, uključujući finansijske informacije o imovini i portfeljima,
3. Izrada planova za poboljšanje finansijskog stanja pojedinačne imovine i portfelja,
4. Pripremanje redovnih izvještaja o vlasništvu nad imovinom lokalne samouprave i njezinim rezultatima,
5. Provjeravanje i usvajanje godišnjih obračuna koje odjeljenje priprema za jedinice imovine,
6. Praćenje održavanja imovine,
7. Izrada planova kapitalnih ulaganja,
8. Davanje preporuka za prodaju viška imovine i izvršavanje odobrenih prodaja,
9. Pregled mjesecnih izvještaja o prihodu svake jedinice imovine, i sl.

Suština centralizacije upravljanja lokalnim resursima proizilazi iz potrebe da jedno odjeljenje i njegovi zaposleni moraju biti direktno i potpuno odgovorni za imovinu i kao takvi će se smatrati odgovornim za sve aspekte finansijskih rezultata imovine, te za očuvanje i povećanje vrijednosti te imovine.

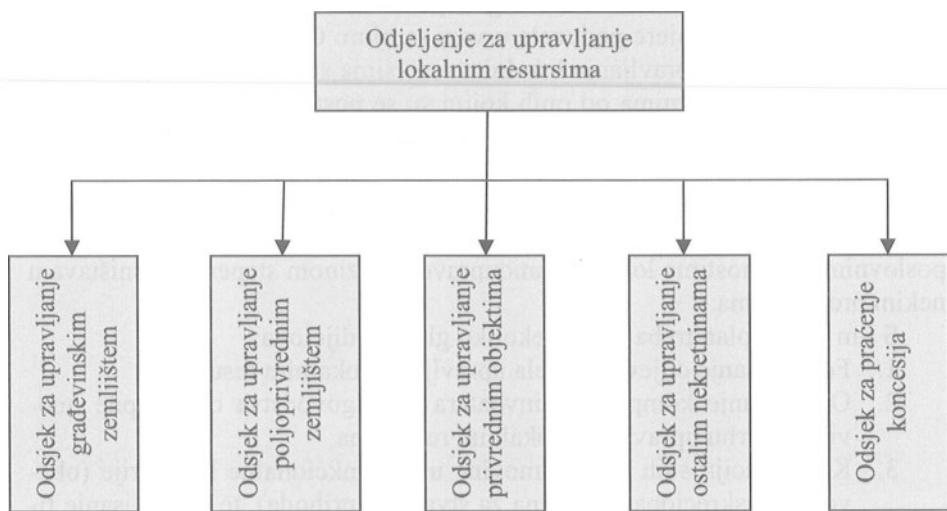
Gornja granica ovlaštenja koja bi se trebala odrediti treba da definiše iznos u KM, u sklopu koga odjeljenje može odlučivati u vezi sa kapitalnim transakcijama, a takođe i onaj iznos iznad gornje granice za koji je potrebno tražiti saglasnost skupštine lokalnih zajednica.

Novoformirano odjeljenje bi se trebalo maksimalno koristiti postojećim uslugama lokalne samouprave ali i privatnog sektora. Npr. odjeljenje za privredu i razvoj, odjeljenje za finanisije i odjeljenje za komunalnu djelatnost i dalje bi pružali određene usluge ali prema uputstvima odjeljenja za upravljanje lokalnim resursima. Takođe, odjeljenje za upravljanje lokalnim resursima bi bilo odgovorno za čuvanje svih podataka o svakoj jedinici imovine koja se nalazi u vlasništvu ili pod nadzorom lokalne samouprave, s tim da bi se godišnje u sažetom obliku informisala lokalna skupština o stanju i postignutim rezultatima.

U zavisnosti od načina klasifikacije lokalnih resursa kojim bi novoformirano odjeljenje trebalo upravljati moguće su dvije opcije njegove organizacione strukture.

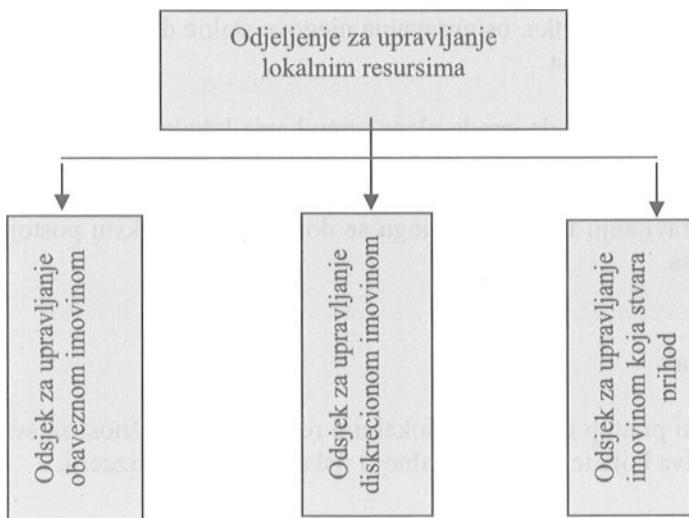
Ako je kriterij za utvrđivanje organizacione strukture odjeljenja za upravljanje lokalnim resursima vrsta lokalnih resursa, onda bi ona mogla da se formira na način predstavljen na slici 1.

Slika 1. Organizaciona struktura odjeljenja za upravljanje lokalnim resursima



Prema funkcijama čija je realizacija u nadležnosti lokalnih zajednica, imovina lokalnih zajednica je kategorizovana u tri grupe: obaveznu, diskreционну i imovinu koja stvara prihod. U skladu sa ovom kategorizacijom, moguće je formirati i organizacionu strukturu novog odjeljenja koja je data na slici 2.

Slika 2. Organizaciona struktura odjeljenja za upravljanje lokalnim resursima



6.7. Izrada plana za upravljanje lokalnim resursima

Plan upravljanja imovinom omogućuje izradu i sprovođenje dugoročne politike i opravdava mјere poduzete u vezi sa njim. On ukazuje da se lokalne zajednice u procesu upravljanja lokalnim resursima susreću sa mnogo većim i kompleksnijim problemima od onih kojim su se postojeća odjeljenja u lokalnoj upravi do sada bavila. Upravljanje lokalnim resursima nije samo osiguranje operativnog održavanja i popravak opštinskih/gradskih nekretnina, nego i donošenje razvojnih i socijalno opravdanih odluka o njihovoј preraspodjeli, prenamjeni ili prodaji. Plan bi trebao da razmotri i neka kompleksna pitanja o poslovnim aktivnostima lokalne samouprave i njezinom stepenu vlasništava u nekim preduzećima.

S tim u vezi plan treba imati nekoliko glavnih dijelova:

1. Formuлисање ciljeva i načela upravljanja lokalnim resursima,
2. Određivanje kompletног inventara i knjigovodstva cjelokupне imovine u svrhu upravljanja lokalnim resursima,
3. Klasifikacija svih stavki imovine u tri funkcionalne kategorije (obavezna, diskreciona i imovina za stvaranje prihoda), te formulisanje finansijskih ciljeva i strategije upravljanja svakom kategorijom,
4. Odrediti koje propise lokalna samouprava treba donekle izmijeniti radi poboljšanja upravljanja lokalnim resursima, te predložiti izmjene,
5. Popis konkretnih mјera za grupe imovine i za jedinicu imovine, kad god je to potrebno,
6. Ako je potrebno, predlaganje organizacijske promjene u upravljanju imovinom,
7. Realan mehanizam i rokove provođenja plana upravljanja lokalnim resursima, lokalne zajednice bi trebale povremeno provjeravati radi mјerenja napretka, osiguravanja njegove stalne dosljednosti i eventualnog ažuriranja.

Treba naglasiti i to da izrada plana upravljanja lokalnim resursima nije razlog zbog kojeg bi se odgodio početak sprovođenja dobre prakse upravljanja lokalnim resursima. Podaci se mogu prikupljati i organizovati, a smišljene odluke u upravljanju imovinom mogu se donositi u kontekstu postojećih zakona i propisa.

Zaključak

Sistemski pristup upravljanju lokalnim resursima je nužnost za sva demokratska društva koja teže funkcionalnoj i fiskalnoj decentralizaciji.

Sa aspekta postojećeg stanja u bosanskohercegovačkim lokalnim zajednicama, sistemski pristup upravljanju lokalnim resursima je apsolutna novina. To znači da treba uložiti dosta napora da se isti prihvati, ali i uložiti i "potrošiti" dosta vremena i novaca da bi novi pristup upravljanju lokalnim resursima postao sastavni dio operativne prakse lokalnih nivoa vlasti. Sa ispunjavanjem navedenog, kreiranje, primjena i usavršavanje modela upravljanja lokalnim resursima bi postalo rutinska aktivnost u nizu aktivnosti čije sprovođenje predstavlja abecedu i azbuku u procesu obavljanja funkcija lokalnih zajednica.

Osnova sistemskog pristupa upravljanju lokalnim resursima je izgradnja upravljačke sposobnosti lokalnih zajednica u BiH odnosno povećanje njene efikasnosti.

Osnovni prioritet koji se mora realizovati da bi se pristupilo uvođenju sistemskog pristupa upravljanju je stvarni i formalno-pravni prenos vlasništva nad imovinom na lokalne zajednice. Riječ je o neophodnosti bez čijeg sprovođenja se ne može govoriti o efektivnom i efikasnom obavljanju funkcija koje su date u nadležnost lokalnim zajednicama u BiH.

Takođe, treba naglasiti da adekvatno riješena vlasnička pozicija jedinica lokalne zajednica u raspolaganju i upravljanju lokalnim resursima nesumljivo bi, između ostalog, uslovila i njihovu povećanu odgovornost i bolje materijalne prepostavke za obavljanje poslova iz vlastite nadležnosti.

Sa oživotvorenjem ovog prioriteta, stvara se osnova za kreiranje i uvođenje novog modela upravljanja lokalnim resursima.

Suština novog modela upravljanja lokalnim resursima je povećanje efikasnosti i efektivnosti upotrebe imovine koja je u vlasništvu ili je data na korišćenje lokalnim zajednicama. Da bi se navedeno realizovalo, nužno je sprovesti centralizaciju u sferi upravljanja lokalnom imovinom kao i edukovati rukovodioce ali i izvršioce u domenu menadžmenta javne uprave. Proces pripreme, formiranja i primjenjenovog novog modela neće biti lak posao. Nužno će biti uložiti dosta vremena, truda i finansijskih sredstava da bi se formirala baza podataka, klasifikovala imovina, formulisale finansijske politike, izvršila procjena imovine te osmislili izvještaji za svaku jedinicu imovine kao i izvršila konsolidacija upravljanja lokalnim resursima. Izazov je veliki, ali i dobit koja bi proizašla iz novog modela je neprocjenjiva, jer će isti omogućiti transparentan, efikasan i prema građanstvu orientisan proces održavanja i stvaranja vrijednosti kroz povećanje prihoda, kontrolu izdataka, upravljanje rizicima, zadovoljenje regulative i osiguranje adekvatnog fizičkog održavanja imovine lokalnih zajednica.

Literatura:

- Dr Miović, Z.... et.al: *Strategija razvoja lokalne samouprave u BiH*, Razvojna Agencija EDA,

- Banja Luka, 2006. godine,
- Bergović, H, Kaganova, O, Rutledge, J: *Priručnik za upravljanje imovinom u jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave*, Urban Institute i Savez udruga gradova i udruge općina Republike Hrvatske, Zagreb, 2004. godine,
- Projekat "Kreiranje i uvodenja modela raspolaganja i vlasništva nad lokalnim resursima",
- Ekonomski institut Banja Luka, 2008. godine,
- Zakon o lokalnoj samoupravi ("Službeni glasnik RS", broj 101/04, 42/05, 118/05),
- Zakon o utvrđivanju i prenosu prava raspolaganja imovinom na jedinice lokalne samouprave
- ("Službeni glasnik RS", broj 70/06),
- Zakon o uređenju prostora ("Službeni glasnik RS", broj 84/02).

Summary

Based on obtained research of the problem of creating and implementing the model of disposition and ownership on local resources, the paper starts with assumption that the issue of ownership and local resources management has major importance for functional and fiscal decentralization process in BiH, as well as economic strengthening and local self-management. The starting assumption is that decentralization is the key of successfull reform of local self-management and building democratic society in BiH. Systemic approach to local resources management as well as new model of local units participation in management and local resources disposition should contribute to more rational and better exploitation of local resources and increasing local community incomes.

Since that the base of the new model of local resources management is introduction of the principles of transparent, efficient, and user oriented local resources management in local communities, it is necesarry to change the concept and orientation of local community from predominantly birocratic organization towards local management as the service of citizens, as well as implementation of numerous changes in its operative functioning.

Key words: Local resources, functional and fiscal decentralization, systemic approach to local resources management, local resources disposition and ownership model, local management reform.

DIPLOMATSKO LOBIRANJE

prof. dr David Dašić

Sažetak

U savremenom svetu, u kojem se svaka država bori za sopstvene realne interese u konkurenciji sa drugim državama, neizmerni značaj ima lobiranje, politički fenomen koji je postalo nerazdvojni deo diplomatskog angažmana. Lobiranje se u diplomatskoj praksi pokazalo kao nezamenljivo sredstvo u građenju "priateljskih odnosa" i stvaranju željene predstave (imidža) u inostranstvu o nekoj državi, njenom lideru, njenom preduzeću, izvoznom proizvodu i slično. Ono sa svoje strane znatno dinamizira diplomatski proces i proširuje horizonte diplomatske akcije. Komuniciranje (opštenje) sa strukturama vlasti koje učestvuju u procesu donošenja odluka je direktno lobiranje, a sa organizacijama i pojedincima izvan struktura vlasti, ali koje mogu da ostvare uticaj na državne institucije koje donose odluke, je indirektno lobiranje. Lobista (lobbyist) je osoba koja se bavi lobiranjem, koja ulaže profesionalnu veštinu, znanje, trud, lične veze i poznanstva da bi stigla do donosioca ili donosilaca zakona ili odluka i dobila njegovu ili njihovu blagonaklonost za povoljno ili povoljnije rešenje nekog konkretnog pitanja (predmeta) ili problema zbog kojeg i lobira. Lobirati se može rešenje svakog problema ili otvorenog pitanja koje tangira interes date države, neke interesne grupe ili pojedinca. Lobiranjem se have specijalizovane lobističke firme (lobbying firms), bilo kao samostalni pravni entiteti ili kao filijale PR organizacija (public relations firms) ili advokatskih kuća (law firms), razne interesne grupe, koalicije, državne i druge institucije. Njihova stvarna politička moć i uticaj je velika i svakim danom sve veća. Bavljenje lobiranjem je postalo prestižna profesionalna aktivnost i jedna je od ključnih funkcija mnogih diplomatskih misija širom sveta. Lobiranje je nova dimenzija diplomatičke delatnosti i profesije.

Ključne reči: Lobi, lobiranje, lobista, lobističke organizacije, lobistički centri, lobističke firme, interesne grupe, koalicije, lobističke aktivnosti, država, diplomatija, stalna misija, ambasada, konzulat, kokus.

1. Značaj lobiranja u diplomaciji

Savremenom svetskom političkom scenom, međunarodnim odnosima i međunarodnom politikom uopšte "vladaju" realni interesi brojnih i raznovrsnih aktera na toj sceni. Za svaku državu je od suštinskog, pa i sudbonosnog

značaja da pronađe pravi put, metodi i sredstva kako i na koji način da ostvariti sopstvene spoljno-političke ciljeve i interesu na svetskoj političkoj sceni, punoj antagonizma i protivurečnosti, bez obzira na to na kojoj ili na čijoj su strani istina, pravda i pravičnost.

U takvom svetu, gde se svaka država bori za sopstvene realne interese u konkurenциji sa drugim državama, neizmerni značaj ima lobiranje, politički fenomen koji je u današnje vreme postao nerazdvojni deo diplomatičke i diplomatskog angažmana diplomatskih misija, ambasada i stalnih misija pri međunarodnim organizacijama.

Diplomatsko lobiranje se realizuje kroz posebnu vrstu nezvaničnog opštenja (komuniciranja) diplomatskih predstavnika države, imenovanja sa uticajnim i odgovornim činiocima u državi, prijema (pojedinaca i institucija), kao i vršenjem organizovanog uticaja, pa i odgovarajućeg pritiska na njih, radi ostvarivanja onih interesa i ciljeva koji se veoma teško mogu postići ili se, pak, uopšte ne mogu postići kroz regularne kanale diplomatskog opštenja.

Lobiranje je često u neposrednoj korelaciji sa diplomatskim, poslovnim i drugim pregovaranjem, bilo da se koristi kao metod pripreme osnova za novo pregovaranje ili kao dodatna podrška pregovaranju koje je u toku (treća strana pregovaračkog procesa i slično).

Ponekad je čak teško razgraničiti pregovaranje i lobiranje, s obzirom da je radius na kojem se prostire lobiranje najčešće i radius pregovaranja, a krajnji ishod lobiranja i pregovaranja je isti – postići određeni cilj, ostvariti određeni interes. Razlika između pregovaranja i lobiranja je više u metodu kako doći do cilja, nego u cilju kao takvom.

Bitna odlika lobiranja je da se ono, po pravilu, odvija u tajnosti, izvan očiju javnosti, nema zvaničnu formu i oslobođeno je protokolarno-ceremonijalnih ograničenja. Moderno lobiranje se zasniva na etičkim uzansama (poštenu, lojalnosti), pravnim normama i poslovnim uzansama. U krajnjem, lobiranje je i biznis u pravom smislu te reči, sa svim atributima koji su svojstveni biznisu i tržišnoj logici.

U savremenoj diplomatskoj praksi lobiranje se pokazalo kao nezamenljivo sredstvo u građenju "prijateljskih odnosa" i stvaranju željene predstave (imidža) u inostranstvu o nekoj državi, njenom lideru, njenom preduzeću, izvoznom proizvodu i slično.

Lobiranje sa svoje strane znatno dinamizira diplomatski proces, proširuje horizonte diplomatske akcije, ospozobljava državu imenovanja da uspešnije ostvara svoje spoljno-političke ciljeve u državi prijema i kod međunarodnih organizacija, kroz inovativne oblike delovanja svojih diplomatskih misija u inostranstvu, ali i drugih njenih organa zaduženih za vršenje spoljnih poslova.

Lobiranje se najpre pojavilo u Sjedinjenim Američkim Državama, a potom u državama zapadne Evrope i drugim državama u svetu, gde su nastali i važniji lobistički centri.

Uslovi za lobiranje variraju od države do države, zavisno od njihovog ustavnog poretka, političke kulture i nivoa njihove ekonomske razvijenosti. Po pravilu, najrazvijenije države pravno su regulisale materiju lobiranja, ono je postalo nerazdvojni deo političkog procesa donošenja odluka, a mogućnosti njegove zloupotrebe (korupcija i dr.) svedene su na minimum.

2. Šta je lobiranje?

Lobiranje je izvedeno iz reči "lobi" koja je u naš rečnik ušla iz engleskog jezika ("lobby"), a u prevodu na srpski jezik znači hodnik, predvorje, pred soblje (Milan Vujaklija, *Leksikon stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd, 2004, 496), foaje, hol, predvorje neke skupštine (Morton Benson, *Englesko - srpskohrvatski rečnik*, Prosveta, Beograd, 1990, 377), odnosno mesto na kojem se preseću donosioci zakona i odluka pre njihovog ulaska u službene prostorije parlamenta, vlade i drugih organa zakonodavne i izvršne vlasti (Microsoft Encarta Encyclopedia 2000, www.dooyoo.co.uk).

U političkom smislu se pod pojmom "lobi" podrazumeva "grupa ljudi koji vode kampanju da članovi nekog političkog ili zakonodavnog tela glasaju tako da se doneše odluka u korist nekih posebnih interesa" (Vujaklija, 496), odnosno "grupa koja nastoji da utiče na članove Kongresa" (Benson, 377).

Pod lobiranjem (lobbying) se podrazumevaju "aktivnosti raznovrsnih interesnih grupa koje o svojim mišljenjima informišu političare i ubedjuju ih da pripreme zakonski predlog ili da glasaju u skladu sa takvim mišljenjima. Lobiranjem se bave brojne interesne grupe; metodi znatno variraju. Neko lobiranje je čisto informativnog karaktera; razumni prigovor mu se ne može upućivati, jer je sasvim poželjno da zakonodavci budu upoznati sa problemima ljudi, i znaju kako će neki zakonski predlog uticati na njih. Druga krajnost je da se lobisti mogu koristiti čistim kriminalnim metodama, kao što su mito i ucena. Između su metodi koji uključuju finansijsku podršku za političke aktivnosti, za koje mnoge zemlje veruju da ne mogu biti zabranjene, ali treba da budu regulisane". (John Black, *Oxford Dictionary of Economics*, Second Edition, Oxford University Press, Oxford, New York, 2002, 274 - 275.)

Lobiranje može biti direktno i indirektno. Direktno lobiranje je komunikacija sa strukturama vlasti koje učestvuju u procesu donošenja odluka. Indirektno lobiranje je komuniciranje sa organizacijama i pojedincima izvan struktura vlasti, ali koje mogu da ostvare uticaj na državne institucije koje donose odluke.

Lobiranje je po svom karakteru veoma složeno i višedimenzionalno, predmet je izučavanja od strane više različitih naučnih disciplina. (O lobiranju vidi i: Ken Kollman, *Outside Lobbying – Public Opinion and Interest Group*

Strategies, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1997; i Jovan Ratković, *Lobiranje*, LSPR, Beograd, 2006.)

3. Ko je lobista?

Lobista (lobbyist) je osoba koja se bavi lobiranjem, koja ulaže: profesionalnu veštinu, znanje, trud, lične veze i poznanstva da bi stigla do donosioca ili donosilaca zakona ili odluka (senatora, kongresmena, ministara, državnih institucija sa zakonodavnom ili izvršnom vlašću date države) i dobila njegovu ili njihovu blagonaklonost za povoljno ili povoljnije rešenje nekog konkretnog pitanja (predmeta) ili problema zbog kojeg i lobira.

U zavisnosti od interesa klijenta, pravci aktivnosti lobista su, pored ostalog, sledeći: (1) usmeravanje pažnje (atmosphere setting) struktura vlasti ili javnosti na neko pitanje ili problem, (2) praćenje (monitoring) neke pojave, prikupljanje relevantnih informacija o njoj i slično, (3) zastupanje i ostvarivanje uticaja (advocacy and influencing) na centre odlučivanja, (4) primena pritiska na centre odlučivanja, i (5) stvaranje koalicija (coalition building).

4. Predmet lobiranja

Spisak pitanja koja mogu da budu predmet lobiranja je praktično neograničen. Lobirati se može rešenje svakog problema ili otvorenog pitanja koje tangira interes date države, neke interesne grupe ili pojedinca.

Na primer, predmet lobiranja može da bude: rešavanje graničnih problema u odnosima dve države, podržavanje ili sprečavanje međunarodnog priznanja neke teritorije, uvođenje ili sprečavanje uvođenja ekonomskih i drugih sankcija prema nekoj državi, rešavanje raznovrsnih ekonomskih problema iz oblasti ekologije, farmaceutske industrije, duvanske industrije, poljoprivrede, transporta, energije (ugalj, nafta, solarna energija i dr.), zdravstva, socijalnog staranja, obrazovanja.

Bez preterivanja se može reći da se danas u svetu za sve i svašta lobira, na svim nivoima savremene društvene organizacije: na lokalnom, gradskom, pokrajinskom, nacionalnom, federalnom, konfederalnom, regionalnom i globalnom planu (UN, MMF, SB, STO, NATO i dr.).

5. Diplomatsko-lobistički centri

Lobistički centri su mesta u kojima se donose važnije političke i duge odluke od nacionalnog, međunarodnog i globalnog značaja. Lobistički centri su istovremeno i diplomatski centri.

Glavni diplomatsko-lobistički centri u svetu danas su, pre svega: Njujork, Vašington D.C. i Brisel, jer se u njima donose i najvažnije odluke koje tangiraju, u većoj ili manjoj mjeri, svaku državu i svet u celini.

Procenjuje se da u Vašingtonu sada ima oko 40.000 registrovanih lobista koji lobiraju u Kongresu SAD-a, Savetu za nacionalnu bezbednost i američkim državnim ministarstvima (Stejt dipartment i dr.), a u Briselu preko 10.000, od kojih većina lobira u institucijama Evropske unije. (Ilija Džombić, *Ekonomска diplomacija Bosne i Hercegovine*, Univerzitet za poslovni inžinjering i menadžment, Banja Luka, 2008, 343.)

Međutim, i mnoge druge prestonice u svetu, kao što su: Ženeva, Beč, Berlin, Moskva, Pariz, London, Peking, Nju Delhi, Brazilija i dr., izrasle su u nezaobilazne globalne lobističke centre, u kojima se intenzivno lobira na svim nivoima njihove društvene organizacije.

6. Lobističke organizacije

Lobiranjem se bave specijalizovane lobističke firme (lobbying firms), bilo kao samostalni pravni entiteti ili kao filijale PR organizacija (public relations firms) ili advokatskih kuća (law firms), razne interesne grupe, koalicije, državne i druge institucije. Njihova stvarna politička moć i uticaj su veliki i svakim danom sve veći. Bavljenje lobiranjem je postalo prestižna aktivnost u savremenom svetu.

Putevi rešavanja gorućih svetskih političkih problema, kao što su, na primer : status Kosova i Metohije, Kašmira, Abhazije, Južne Osetije, Darfura i mnoga druga otvorena pitanja, nisu samo ili prevashodno diplomatski, nego i lobistički, odnosno, pre svega diplomatsko-lobistički.

6.1. Lobističke firme

Lobističke firme pružaju odgovarajuće usluge svojim klijentima na osnovu bliskih odnosa sa uticajnim političarima i visokim funkcionerima date države. Te firme, po pravilu, imaju eksperte za raznovrsne političke, pravne i druge složene poslove. Neretko su na njihovom čelu ličnosti koje su ranije zauzimale istaknute položaje u zakonodavnoj i izvršnoj vlasti date države, uključujući i diplomatsku službu.

Tako se, na primer, na najvišim položajima vašingtonskih lobističkih organizacija mogu sresti istaknute ličnosti iz američkog javnog života: raniji senatori, kongresmeni, ambasadori, generali, pomoćnici ministra raznih resora, partijski lideri i dr.

Neke od poznatijih i uticajnijih lobističkih firmi u SAD su: *Arent Fox PLLC, Ashcroft Group, Baker Donelson Bearman & Caldwell, Bannerman & Associates, Burson - Marsteller, Berman & Co., Bergner, Bockorny, Castagnetti, Hawkins & Brain, Black, Manafort, Stone and Kelly, Blank, Rome, Comisky and McCauley, Bob Lawrence & Associates, Cadwalader, Wickersham & Taft, Carmen Group Lobbying, Capstrat, DCI Group, Giuliani Partners, Gold & Liebengood, Holtzman Vogel, PLLC, Hunzinger AG, JD Consulting (Jill Gimmel Daschle), Jefferson Consulting Group, Kimbell Sherman Ellis, Mehlman Vogel Castagnetti, Kogovsek & Assoc. Inc., Lesher & Russell, Mehl, Griffin, & Bartek, Mickey Ibarra and Associates, Patton Boggs, Pozitiv Communications, PwC Consulting Ltd., Quinn Gillespie & Associates, Ed Gillespie, S. R. Wojdak & Associates, SPS Consultants, Wexler and Walker Public Policy Associates, Whitman Strategy Group, i dr.* (Sourcewatch Encyclopedia, Lobbying Firms, 18 September 2007, [www.sourcewatch.org.](http://www.sourcewatch.org/))

6.2. Interesne grupe i koalicije

Interesne grupe i koalicije su posebne organizacije koje se formiraju sa ciljem da se ostvari odgovarajući uticaj i politički pritisak na vladajuće državne strukture kako bi one donele odluku u skladu sa intersima grupa, odnosno koalicije.

Po svojim osnovnim obeležjima, interesne grupe i koalicije se suštinski ne razlikuju od opštih saveza (grupisanja) u određenoj oblasti ili u odnosu na neko konkretno pitanje, zavisno od cilja koji se želi postići. "Osnovne razlike često se odnose na dužinu trajanja grupisanja, pa se npr. smatra da savezi predstavljaju trajnija, po pravilu institucionalizovana udruženja (nekim formalnim instrumentom), dok koalicije mogu imati privremeni karakter i mogu biti neformalne (ili 'prečutne')". (Janev, 136.)

Privremene interesne gupe i koalicije završavaju svoj vek nakon obavljene misije. Stalne interesne grupe i koalicije dosta liče na političke stranke, ali se za razliku od političkih stranaka ne bore za osvajanje vlasti nego za ostvarivanje trajnog uticaja na formiranu vlast, nezavisno od toga koja je politička stranka na vlasti.

Članice intersne grupe i koalicije na međunarodnom planu mogu biti i pojedinačne države radi ostvarivanja specifičnih interesa u međunarodnim organizacijama, globalnim političkim i ekonomskim integracijama..

6.3. Državne i druge institucije

Lobističkim poslovima se, na legalan način, bave i pojedine najznačajnije državne institucije u politički najuticajnijim državama sveta. Na primer, unutar Kongresa SAD-a od ranije funkcionišu brojna tela koja se lobistički bavc zastupanjem interesa pojedinih država ili pojedinih interesnih grupa, kao i njihovom promocijom, kako u SAD-u tako i na međunarodnoj političkoj sceni.

Stvorena je situacija da su mnogi akteri savremene međunarodne političke scene u isto vreme i lobisti i objekat lobiranja.

7. Funkcije diplomatske misije u lobiranju

7.1. Lobiranje – nova dimenzija diplomatiјe

Pored pregovaranja, lobiranje je postalo jedna od ključnih funkcija mnogih diplomatskih misija širom sveta, koje su, sa svojim diplomatskim osobljem aktivno uključene u proces lobiranja u državama prijema.

Lobiranje je nova dimenzija diplomatiјe kao delatnosti i profesije. U sавremenim diplomatskim službama nastaje i novi profil diplomata – specijalista za lobiranje i saradnju sa lobističkim organizacijama.

Dosadašnje međunarodno i diplomatsko iskustvo nedvosmisleno je potvrdilo i potvrđuje da države koje se u svojoj spoljno-političkoj aktivnosti koriste lobiranjem, koje su prepoznale i koje prepoznaju njegove prednosti, uspevale su brže i uspešnije da reše neke svoje probleme na međunarodnoj sceni i da ostvarče željene ciljeve.

Na primer, sve bivše jugoslovenske republike, osim Srbije, obilato su lobirale u najvažnijim svetskim diplomatsko-lobističkim centrima, posebno u Njujorku i Vašingtonu, u korist svog međunarodnog priznanja, tražile i dobijale potrebnu političku i drugu podršku za ostvarivanje svojih independentističkih i suverenističkih težnji. Vreme uoči raspada SFR Jugoslavije i SR Jugoslavije (Srbije i Crne Gore) svedok je stvarne političke moći lobiranja u međunarodnim odnosima, pa i njegove premoći u odnosu na klasične, tradicionalne metode diplomatskog delovanja.

U praksi postoje dva osnovna pravca angažovanja diplomatsko-konzularnog predstavništva u procesu lobiranja: (1) neposredno bavljenje lobističkim aktivnostima i (2) angažovanje lobista i lobističkih organizacija, odnosno korišćenje njihovih usluga.

7.2. Obavljanje lobističkih aktivnosti

Države imenovanja sve više ohrabruju i direktno podstiču svoja diplomatska predstavništva da se bave lobiranjem, da vrše odgovarajući uticaj na centre odlučivanja u državi prijema (parlament, vlada, ministarstva, političke partije, nevladine organizacije i dr.) ili na forume odlučivanja u međunarodnim organizacijama da bi ostvarile odgovarajuće ciljeve i interese (na primer, lobiranje pre glasanja u Generalnoj skupštini Ujedinjenih nacija ili u Savetu bezbednosti UN).

7.3. Saradnja sa lobistima i lobističkim organizacijama

Isto tako vlade mnogih država sve više se okreću prema lobistima i lobističkim organizacijama, a od svojih diplomatskih i konzularnih misija u državama prijema traže u tom pogledu odgovarajuće angažovanje - od uspostavljanja direktnih kontakata sa njima do postizanja konkretnijih poslovnih aranžmana od interesa za državu koju u inostranstvu predstavljaju.

Saradnja diplomatskih i konzularnih misija sa lobističkim organizacijama države prijema je danas u usponu svuda u svetu. One se sve više koriste lobističkim uslugama, kao logističkom podrškom, u ostvarivanju efektnijih rezultata u saradnji sa MIP-om i svim drugim izvršnim i zakonodavnim institucijama države prijema.

Angažovanje lobista i lobističkih organizacija uvek je povezan i sa odgovarajućim finansijskim izdacima države u čiju korist se lobira. Po pravilu, lobističke usluge su skupe u svim diplomatsko-lobističkim centrima u svetu. Bavljenje lobiranjem podrazumeva i posedovanje posebnih i retkih sposobnosti lobista, koje u tržišnom svetu u kojem živimo imaju i svoju odgovarajuću cenu upotrebe.

8. Srpski kokus u američkom Kongresu

Srbija je sa velikim zakašnjenjem shvatila koliki je i kakav stvarni uticaj lobiranja i angažovanja lobističkih kuća u pripremanju i donošenju važnih odluka na međunarodnoj političkoj sceni, uz velike ekonomski i politički stete koje je delom i zbog toga pretrpela u poslednje dve decenije.

U Kongresu SAD deluje i Srpski kongresni kokus (Congressional Serbian Caucus). Njegovo osnivanje je potvrdio Administrativni komitet Predstavničkog doma (Administrative Committee of the House), 13. septembra 2004. godine.

Srpski kongresni kokus sačinjava grupa od tri senatora i 28 kongresmena, priatelja Srbije i srpskog naroda. Kokus deluje kao lobističko telo: zastupa i

promoviše, na legitiman način, državne i nacionalne interese Srbije u američkom Kongresu (Senatu i Predstavničkom domu), podstiče bilateralnu saradnju SAD-a i Srbije i ohrabruje integraciju Srbije u evroatlantsku budućnost.

Predstavnici državnih i nedržavnih organa Srbije održavaju redovne kontakte sa američkim senatorima i kongresmenima, članovima Srpskog kongresnog kokusa, posebno diplomatski predstavnici Srbije i predstavnici srpske dijaspore u SAD-u, kao što su Kongres srpskog ujedinjenja, Srpska pravoslavna crkva i dr. (Embassy of the Republic of Serbia, *US Congress Create a Serbian Caucus*, 11. februar, 2005, www.serbiaembusa.com.)

Literatura:

- Berridge, G. R. & A. James, *A Dictionary of Diplomacy*, Palgrave, New York, 2001.
- Black, John, *Oxford Dictionary of Economics*, Second Edition, Oxford University Press, Oxford,
- New York, 2002, 274 - 275.)
- Dašić, David Đ., *Savremena diplomacija*, Multidisciplinarni centar/privreni savetnik, Beograd,
- 2008.
- Džombić, Ilija, *Ekonomski diplomatija Bosne i Hercegovine*, Univerzitet za poslovni inžinjering i menadžment, Banja Luka, 2008, 343.
- Kollman, Ken, *Outside Lobbying – Public Opinion and Interest Group Strategies*, Princeton
- University Press, Princeton, NJ, 1997
- Kovačević, Živorad, *Međunarodno pregovaranje*, Filip Višnjić/Diplomatska akademija MSP SCG,
- Beograd, 2004.
- Mitić, Miodrag, *Profesija sporazumevanja*, Javno preduzeće Službeni list SRJ, Beograd, 2000.
- Raičević, Miroslav M., *Ekonomski diplomatija*, Institut za ekonomsku diplomaciju, Beograd, 2006.
- Ratković, Jovan, *Lobiranje*, LSPR, Beograd, 2006.
- Sourcewatch Encyclopedia, *Lobbying Firms*, 18. September 2007, www.sourcewatch.org.
- Embassy of the Republic of Serbia, *US Congress Create a Serbian Caucus*, 11. februar, 2005,
- www.serbiaembusa.com

NOVA KOMUNIKACIJSKA SITUACIJA SAVREMENIH DRUŠTVENIH STRUKTURA I MOGUĆNOSTI RESTAURACIJE IMIDŽA

prof. dr Najil Kurtić

Sažetak

Svjesno i plansko angažiranje organizacija oko vlastitog imidža nema racionalu alternativu. Korporacijski imidž je povezan sa svjesnim nastojanjem organizacije da ga kontroliše, ali i sa osobnošću pripadnika javnosti i zbog toga je u stalnoj opasnosti od kolapsa. Zbog toga organizacija svoje poruke mora povezati sa očekivanjima (interesima) i situacijom svojih javnosti i istovremeno uvažavati korpus vanjskih faktora koji utiču na proces stvaranja imidža i njegov razvoj. Faktori okruženja, poslovni faktori, zakonski faktori, lični i slični faktori su izvan organizacijske kontrole, ali ih organizacija mora uračunati u svoje projekcije, mape puta do ciljanog imidža.

Ključne riječi: imidž, reputacija, korporacija, tvrdi faktori, meki faktori, Internet okruženje

1. Uvod

Aktuelnost fenomena imidža moguće je shvatiti samo ako se imaju u vidu promjene koje su se desile, pod uticajem globalizacijskih procesa i tehnološkog progresa u oblasti komunikacija, u strukturi savremenih društava, a naročito u kompeticiji njihovih profitnih i neprofitnih organizacija.

Nikada kao danas egzistenacija organizacija i društvenih struktura nije bila ovisna od ambijenta u kojem ostvaruju svoje glavne ciljeve (opstaju, funkcioniраju i razvijaju se). Nikada kao danas organizacije nisu svakodnevno trošile ovoliko resursa na kreiranje i održavanje sopstvenog ambijenta. Nikada im nije bilo teže predvidati reakcije okruženja na njihovu egzistenciju, pa ni uskladiti je sa očekivanjima. Posljedica je to savremene društvene situacije, a naročito sljedećih njenih karakteristika:

1. Odnos organizacija i okruženja je sve više simbolički posredovan, a sve manje neposredno iskustven. Organizacije su prinudene na javnu produkciju simbola, slanje različitih poruka u područje javnog diskursa, bez obzira na djelatnost kojom se bave i primarnu orientiranost na supstanciju. Njihove poruke dopiru i do pojedinaca i društvenih grupa koji se možda nikada neće

pojaviti u ulozi konzumenta (kupca) njihovih proizvoda ili usluga, ali će kao pripadnici opće ili nekih posebnih javnosti biti u prilici dodjeljivati ili uskracivati javne resurse za koje su zainteresirane. Jedan broj njih prvo ili možda jedino iskustvo konkretnе organizacije će imati kao konzumenti simbola koje ona svjesno ili nesvesno emitira u javnu sferu.

2. *Ljudi su sve više individualci*. U osnovi su egoistični i subjektivni pa prema tome i nepredvidivi kao okruženje za organizaciju. Zauzimajući staveve, procjenjujući svijet oko sebe pa i smisao egzistencije organizacija iz svog bližeg i šireg okruženja, manje su nego ranije obavezani kulturnom matricom, tradicijom i socijalnim vezama. Razumljivo je s toga nastojanje organizacija da sistemski riješi problem te neizvjesnosti te da pokušaju upravljati impresijama o sebi upravljujući samim faktorima javne percepcije,

3. *Organizacije i mreže njihovih uzajamnih odnosa sve su složenije pa i nepreglednije, i sve je teže i uz nabolju volju okruženja zasnovati objektivnu, informiranu predodžbu o njima i o njihovoј dinamičnoј egzistenciji*. U takvoj situaciji dobro dolazi neko pomoćno spoznajno sredstvo koje omogućava jedan opći uvid u dobre namjere organizacije koji će poslužiti kao interpretativni okvir za svaku pojedinačnu njenu manifestaciju.

4. *Stvarni svijet organizacija graniči sa pseudo stvarnošću koju svakodnevno fabrikuju masovni mediji*. Ekspanzija masovnih medija, koji imaju tek posredan odnos sa stvarnim svijetom, a u suštini kreiraju pseudo stvarnost (medija stvarnost) u sve većoj mjeri u svoje područje fikcija i apstraktnih predodžbi usisava kako čovjeka tako i njegove institucije. U ukupnoj svakodnevnoj raspodjeli raspoloživog vremena na svijet atoma i svijet mentalnih slika, savremeni čovjek se većim dijelom ugnijezdio u svijetu fikcije. *Iz perspektive tog svijeta odnosi se naspram stvarnosti*. Organizacijama ne preostaje ništa drugo nego da se nametnu kao značajni akteri pseudo stvarnosti, producirajući pseudo događaje. Sve to utječe da savremene društvene strukture poklanjaju pažnju stvaranju predodžbi (imidža) najmanje koliko i stvaranju supstance³⁸. U tome u principu nema ničeg lošeg niti upitnog sve dok slike koliko toliko referiraju na stvarnost, međutim to ne samo da uopće nije nužno, već je i sasvim teško postići. To nije nešto što je specificum savremenog doba. Filozofi su od samog početka ukazivali na drastične razlike između slika stvarnosti i same stvarnosti. Po njima, čovjek je osuđen na sjenke, iluzije i imitacije i nije u stanju spoznati stvarnost. U tom pogledu nije se puno šta promijenilo od Sokrata do savremenih PR teoretičara, naročito ne nakon što je došlo do eksplozije masovnih medija i industrijske proizvodnje iluzija.

5. *U tržišnom pozicioniranju proizvoda i marki proizvoda skoro da su iscrpljeni svi klasični argumenti distinkтивnosti vezani za marketing miks*. Skoro

³⁸ Zbog opasnosti da se supstanca upotpunosti zamijeni imidžom starije PR škole su se ogradivale od pseudo aktivnosti organizacija ostavljajući ih stratezima za razvijanje marki proizvoda.

da se i ne može ponuditi tržištu ništa posebno po osnovu funkcionalnosti i kvalitete, cijene i distribucije, pa ni po osnovu promocije. Globalizacija i internacionalizacija tržišta je dovela do „podruštvljenja“ know-how (znati kako...). Procesi proizvodnje su, pa i sami proizvodi, postajali sve ujednačeniji. Nametnuti univerzalni standardi kvaliteta rezultirali su zamjenljivim proizvodima sličnih cijena, sličnog dizajna, istovjetnih funkcija, jednako dostupnih na tržištu, koji su objektovno u podjednakoj mjeri odgovarali na potrebe konzumenata.

Jaki faktori proizvoda („Hard Facts“) koji se odnose na sposobnosti zadovoljenja stvarnih potreba konzumenata više nemaju potencijal pozicioniranja (diferenciranja) ni proizvoda, niti proizvođača. O vrijednosti materijalnih produkata, pa i usluga, ne sudi se samo na osnovu objektivnih kriterijuma. Sve veći značaj pri izboru ovog ili onog proizvoda, ove ili one marke ima dodatna, u osnovi psihološka vrijednost, koja nastaje ne toliko iz intuicije o usklađenosti ponude sa neispunjениm potrebama i željama koliko iz percepcije smisla egzistencije organizacije (ponuđača) iz jedne šire društvene (etičke) perspektive;

Borba kvalitetom i cijenama je morala biti zamijenjena nekim drugim oblikom nadmetanja. U fokusu tržišnog pozicioniranja su se našli tzv. laci faktori („Soft Facts“) odlučivanja kupaca. Pokazalo se da na odluku o kupovini određenog proizvoda, iz mnoštva sličnih i objektivno zamjenljivih, na koncu presudan utjecaj imaju slike koju o ponuđaču (kako o proizvođaču tako i o distributeru) i o marki proizvoda imaju kupci. U području produkcije supstancije (dizajniranja i distribucije proizvoda i usluga) sve je teže ostvariti konkurenčnu prednost. Borba kvalitetom je zamijenjena borbom imidžom. Utakmica se preselila iz svijeta supstancije u svijet simbola. Utjecaj lakih faktora je do te mjere ojačao da je to promijenilo ponašanje potrošača i prema tzv. jakim faktorima.

„Potrošači su u potpunosti promijenili svoju predstavu o kvalitetu, predstavu o kupovini i zahtjeve prema poduzetnicima, tržištu i ponuđenim proizvodima. Preovlađuju multiopcionalni kupci koji su spremni vrlo lako zamijeniti jednu marku proizvoda za drugu“ (Eugen Buß, 2000.) Odgovor na ove izazove je razlikovati se od konkurenata i na temelju te raličitosti postati jedinstven i prepoznatljiv na tržištu. Pošto su mogućnosti razlikovanja u funkcionalnosti, sigurnosti proizvoda, kvaliteti, distribuciji, cijeni već iscrpljene, jedino je preostalo razlikovati se u općem utisku koji se ostavlja na tržište i okruženje uopće.

Ako se samo putem imidža mogu objektivno iste stvari, koje se i putem slijepog testa ne mogu razlikovati, izdizati jedna iznad druge, ključnim postaju pitanja mogućnosti produkcije (kreiranja i namatanja) imidža i veze imidža i stvarnosti (simbola i supstancije).

2. Nova komunikacijska situacija

Na opstanak i funkcioniranje savremenih društvenih struktura, više nego ranije utiču komunikacijske varjable; način na koji organizacija komunicira sa okruženjem i način na koji okruženje percipira organizaciju. Dosadašnji načini komuniciranja izgleda da su dostigli svoje gornje limite. Informacije o proizvodima i njihovoj funkcionalnoj efikasnosti sve teže uspijevaju privući pozornost i distinkciju. Masovni mediji pretpavaju savremenog čovjeka mnoštvom podražaja, često upitne relevantnosti. Sve je više informacija u opticaju, a ljudi sve manje reagiraju na njih. Više nije problem ni producirati, a ni diseminirati informacije. U ambijentu općeg samoprezentiranja problem je privući pažnju ciljnih recipijenata, . Hroničan nedostatak vremena za konzumaciju i bilo kakvu (a kamo li temeljitu) interpretaciju obilja informacija (signala) kojima je svakodnevno obasuta kod javnosti izaziva odbrambeno izbjegavanje poruka pa i komunikacija.

Sve je teže govoriti o *fatičkoj* relaciji organizacijskih poruka i recepjenata. U SAD-u se već neko vrijeme govori o „*media collapse*“ i dostignutim granicama masovne komunikacije. Granice mogućnosti percepcije su prekoračene. Pojedinac je sve manje sposoban razlikovati važno od nevažnog. Sve manje se pri odlučivanju vodi informacijama iz tekućeg priliva, a sve više generalnim opredjeljenjima i utiscima; informacijama višeg stupnja apstraktnosti. Ovim trendom je zahvaćeno i tržište. Recepjenti gube interes za reklamne poruke, koje se još uvijek kreiraju kao da problem sa pozornošću uopće ne postoji. U porukama je malo informativnog sadržaja, Poruke ne nude dugotrajnu orientaciju u vezi s predmetom reklamiranja, Preraznolike su poruke za isti proizvod. Iz njih se teško izlučuju identifikacioni signali. Posljedice su poražavajuće.³⁹ Klasične tržišne komunikacije ne sadrže dovoljno diferencirajućih signala. Svi obećavaju isto na jednak način. Samoprezentirajuće slike stvarane u namjeri pozicioniranja i same postaju „*me-too-producte*“ (mi takođe proizvodi). Na taj način područje produkcije simbola gubi kompeticijski potencijal. Istovremeno je povećana mogućnost diseminacije poruka, koje mogu biti nedobronamjerne pa čak i neprijateljske prema konkretnim organizacijama.

U situaciji permanentne opasnosti po reputaciju potrebno je pronaći nove forme trajnije orientacije konzumenata, saradnika, članova, birača prema or-

³⁹Procjenjuje se da 98% reklama ostaje nezapaženo. Samo dvoje od stotinu gledalaca se neposredno nakon emitiranja neke reklame na televiziji može sjetiti svih detalja. slike. Sedmoro ih se kao kroz maglu sjeća marke, ali troje od njih misli na pogrešnu marku. Sve ovo je ustvari posljedica gubljenja interesiranja za reklamne poruke. Recepjenti su sve manje spremni svoju pažnju utrošiti na pažljivo čitanje ove vrste poruka. Istraživanja pokazuju da se vrijeme potrošeno na konzumiranje jedne reklamne poruke stalno smanjuje. Na posmatranje jedne reklamne stranice u novinama potroši se do 1, 5 sekundi; neovisno da li je u koforu ili nije. Duplicira povećava vrijeme pažnje za svega 1, 2 sekunde.

ganizaciji. Pri tome se, očigledno je, ne može računati na sposobnosti laika da razumijevaju složene procese i trendove, bez obzira na uvećanu količinu informacija. Naime, društvo koje dnevno producira ogromnu količinu javnih informacija osuđeno je na saznajni paradoks: ljudi se sve teže snalaze u svakodnevnim životnim situacijama. Osjećaju se sve nesigurnijim u pokušaju da se suoče sa životnim neizvjesnostima. Genetalno tu neizvjesnost im ne mogu otkloniti ekspertna tumačenja pa ni njihova logička argumentacija. I oni se, sa svojim porukama utapaju u opću kakofoniju oglašavanja. Organizacije su pri nuđene odstupiti od ekspertne kulture i predmetnog argumentiranja u svoju korist i prepustiti se intuitivnom vođenju. To u praksi znači usmjeriti se strateški na stvaranje i nametanje gotovih slika kredibilnosti i generalnog povjerenja kojima bi se javnost trebala voditi u različitim situacijama. Sve ukazuje da je nužno stvoriti „novu vrstu portala pozornosti i preko njega uspostaviti javnu pozornost.“ (Eugen Buß, 2000.) Na trenutak se pomislilo da je to Internet. Međutim, ubrzo se pokazalo da, uglavnom dereguliran⁴⁰ i „pošteđen“ od *gatekeepera* Internet generira stanje permanentne opasnosti od napada na reputaciju. Ko god želi iznijeti svoje osobno oblikovane utiske uključujući i emocionalno obojena raspoloženja u javni diskurs može to nesmetano učiniti na Internetu. S druge strane, milioni korisnika mogu pristupiti tom materijalu kada se postavi na mrežu. Vrijeme je apsolutne transparentnosti. Faktička nezasitost globalne mreže za informacijama svaki individualni postupak čini potencijalnim predmetom komuniciranja (informiranja) i mogućim napadom na reputaciju. Savremene društvene strukture, pa i pojedinci okupirani su pitanjem: kako odgovoriti na izazove reputaciji (ugledu) koji dolaze sa Interneta?

Agilno, reaktivno i proaktivno prisustvo na Internetu je jedna od mogućnosti, Mada skupa i iscrpljujuća, nužna je. Drugi način je nametanje jedne generalne povoljne predodžbe o sebi, dovoljno snažne i uvjerljive da izdrži neizvjesnosti koje dolaze iz nereguliranih komunikacijskih sistema.

3. Epistemološka funkcija imidža

S povećanjem kompleksnosti stvarnosti ljudi se sve teže orijentišu u njoj. S prilivom novih marki i proizvoda, sa sve većom sličnošću (zamjenljivošću) ponude, s gubitkom kredibiliteta stručnjaka i stručnih ekspertiza, s olakim obećanjima fantastičnih učinaka, odlučivanje (izbor) između različitih mogućnosti obilježeno je generalnom nesigurnošću. Masa informacija i dominantan način komuniciranja ne uspijevaju umanjiti neizvjesnost izbora.

⁴⁰ Izuzev u nekim državama sa nedemokratskim režimima

Moderni čovjek je pod pritiskom stalnog samopreispitivanja izbora koje vrši. Mnoštvo je dilema koje ga svakodnevno razdiru; da li je kupio „pravi“ proizvod, da li je uzeo u obzir sve mogućnosti donoseći odluku, možda je nešto previdio, odgovara li slika marke proizvoda koji je preferirao samonametnom inidžu i načinu života za koji se opredijelio (onom što bio želio biti i kakvim se prikazuje drugima)?

Mnogo je mogućnosti da načini pogrešan izbor. Beskonačno narastajuća ponuda mogućnosti koje mu se pružaju obezvrcđuje starc obrasce orientacije (izbora). Narastajuća plima informacija, podražaja, signala na koncu cijeli tok komuniciranja i informiranja pretvaraju u kakofoniju u kojoj dominira šum. Izostaju čvrsti oslonci (orientiri) koji će ga poštediti unaprijed izgubljenog napora procesiranja ogromnog broja činjenica različite relevantnosti.

Odlučivanje u novom informacijskom ambijentu, u većini svakodnevnih životnih izbora, više nije moguće zasnovati na racionalnom odmjeravanju objektivnih informacija. Mnoštvo i nedistinktivnost podražaja (signala) i opšti pristup emisionim strukturama (mogućnost da apsolutno svi, od pojedinaca do organizacija, unesu u društvene komunikacijske tokove svoje doprinose) potiskuju u drugi plan klasične istinosne vrijednosti informacija i komuniciranja u procesu odlučivanja (razrješenja neizvjesnosti), a dovode u prvi plan koncept povjerenja. Drugačije kazano, sigurnost pri odlučivanju ne daje više bogastvo procesiranih aktuelnih činjenica, već povjerenje u kredibilitet komunikatora. Na taj način savremeni čovjek je oslobođen potrebe da se uopće bavi kompleksnošću informativne ponude, odnosno raznolikošću mogućnosti izbora.

Povjerenje nije ništa drugo do subjektivna predodžba koju pojedinci kao individue, ali i kao učesnici različitih društvenih interakcija stiču o nekome ili o nečemu. *Stečeno povjerenje u izvor informacija, odnosno ponuda supstituiru dugotrajno, mukotrpo razmatranje mnoštva informacija, a praktičnu funkciju imaju samo identifikacioni signali koji simbolično podupiru kontinuitet pozitivnog imidža otklanjajući jednu jedinu neizvjesnost o opravdanosti provedžetka povjerenja i vjernosti.*

Organizacijama koje razumiju ovu promjenu preostaje samo da održavaju utisak vjerodostojnosti koji će održavati izravnim asocijativne veze između percipiranih organizacijskih signala i prijatnih, primamljivih slika i osjećanja recipijenata (ciljnih javnosti). Dok s jedne strane „slikc imidža djeluju kao navigaciona metaforika u struji informacija. One stvaraju jedno bogato nalazište resursa tumačenja, sa kojima se komplikovane presudne situacije mogu sigurnije ocijeniti.“ (Eugen Buß, 2000.), s druge strane one stabiliziraju ponašanja okruženja (recipijenata) naspram objekata imidža. Čine izvjesnijim njihove izbore, a to omogućava organizacijama da se fokusiraju na strateške aspekte svoje egzistencije. Stabiliziranje odnosa sa stejkholderima, prema tome, postiže se više njegovanjem dobre reputacije (održavanjem dobrog imidža) nego konkretnim, pojedinačnim učincima. Schulz to kaže ovako:“ Imidž pruža ori-

gentacionu sigurnost, u situacijama počućnog neznanja postaje rezervno znanje za socijalnu orijentaciju.“ (Schulz, 1988.) Imidž, tako, razvija imunitet organizacije na iznenadenja iz hiperkompleksnog i turbulentnog organizacijskog okruženja. „Tamo gdje se može osloniti na rezervoar jasnih slika imidža – mnogo je lakše mobilizirati ljude.“ (Eugen Buš, 2000.) Dakle, persuaziju (nagovaranje i pridobijanje) i ne treba zasnivati na argumentiranju i logičkom dokazivanju ispravnosti izbora, već na razvijanju i eksploriranju povjerenja u nagovarače. Zato je polazna tačka svake komunikacijske kampanje istraživanje imidža i bilansiranje imidž- kapitala, kako zagovarača tako i predmeta zagovaranja).

Kada imidž počinje funkcionirati kao interpretativni okvir stvarnosti tada on postaje zaseban proizvod (vrijednost) u koji se isplati ulagati.

Spektar učinaka imidža je veliki, raznovrstan i uglavnom je potvrđen.
Dobar imidž:

- štiti organizaciju od novih konkurenata koji tek nastoje nametnuti svoj imidž,
- oslobađa organizaciju od obaveze reagiranja na kratkotrajne (pro-lazne) pojave i trendove na tržištu,
- omogućava veću slobodu eksperimentiranja i inovativnosti (odstupanja od uobičajenih standarda) pri razvoju novih proizvoda,
- olakšava ulazak na nova tržišta,
- olakšava pristup investicijom tržištu,
- omogućava utvrđivanje većih cijena proizvoda i usluga⁴¹,
- povjećava ukupnu vrijednost poduzetništva⁴²,
- povoljno utiče na ostvarivanje misije i vizije,
- doprinosi uspostavljanju snažnijih i trajnijih dobrih veza sa okruženjem (medij je lojalnosti), tako stabilizira tržišnu poziciju preduzeća i razvija imunitet od kratkotrajnih napada konkurencije,
- stabilizira organizacijsko okruženje tako što osigurava konzistentnost u interpretaciji organizacijske stvarnosti (daje smisao besmislenoj raznolikosti forme). Imidž, kao informacija višeg stupnja apstraktnosti u stanju je popuniti nedostatak informativnih činjenica.
- stabilizira unutrašnjost organizacije. Eksterni imidž motivirajuće utiče na internu javnost. Istovremeno imidž je i agens uspostavljanja diskontinuitativne korporativne kulture. On funkcioniра kao vrsta prepoznatljivosti.

⁴¹ Istraživanja pokazuju da preduzeća sa dobrim imidžem imaju bolju prodaju i veću slobodu određivanja (diktiranja) cijena.

⁴² Već je sedamdesetih godina dvadesetog vijeka uočeno da na vrijednost akcija (dionica) jednog preduzeća veliki utjecaj (40%) imaju komunikacijski faktori pa i imidž. Pozitivna je korelacija između reputacije i vrijednosti (ekonomskih performansi) poduzetništva. / Berger, 1998./

vog kulturnog koda koji obavezuje kako internu tako i eksternu javnost.

Presudnu ulogu imidža u svakodnevnim izborima (odlučivanjima) modernog čovjeka potvrđuju sva relevantna istraživanja. Generalni je zaključak da kupci faktor imidža preferiraju u odnosu na klasične faktore. Nalazi se kreću u rasponu od 94% do 75% ispitanika koji se izjašnjavaju za imidž kao preferencijski faktor koji više vrednuju u odnosu na cijenu. Ovi nalazi postaju razumljivi ako se ima u vidu elementarna potreba čovjeka da se generalno orijentiše u svijetu prividne (formalne) različitosti. On želi pojednostaviti svoje svakodnevne izvore, ustaliti svoj odnos naspram hiperkompleksne i turbulentne stvarnosti, samopercipirati se, ali i samopredstaviti okruženju kao konzistentno biće. Oslanjanje na slike imidža mu to sve omogućava uz minimalan rizik, pošto je sasvim jasno da mnoštvo ponude i informacija ne znači i različitost, odnosno da svi uglavnom nude isto (na standardnom nivou kvaliteta tvrdih faktora).

Ime preduzeća funkcionira kao ikonizirani sinonim (simbol) konkurentskog statusa koji se lako valorizira i u neekonomskim sferama. Tako, dobra reputacija privlači javnu pozornost uopće, te rezultira respektom političke strukture društva i političke javnosti, čak i u situacijama kada se organizacija, iz bilo kojih razloga, nađe u krizi.

4. Teorija kolapsa korporativnog imidža

Koncept imidža u početku je odbacivan. Prve interpretacije imidža odlikovala je skepsa u bilo kakav uticaj imidža na odnos javnosti naspram organizacije. Konzistentno s tim sredstva utoršena na gradnju reputacije (dobre slike) smatrana su neopravdanim troškom. Prekretnicu je donio rad Kennetha Bouldinga (Boulding, K. E. 1977.) koji je zaključio da su ljudi u stanju slike organizacije (vlastite predodžbe o njoj) tretirati kao organizacijsku stvarnost. Kasnija istraživanja su potvrdila da imidž ima značajan uticaj na organizaciju, odnosno na ponašanje stejkholdera prema organizaciji, te da utiče na vrijednost dionica i zainteresiranost za zapošljavanje u organizaciji. Jednostavno kazano; imidž oblikuje ponašanje stejkholdera.

Zaključak da potrošač ne kupuje proizvod već predodžbe, osjećaje na koje ga taj proizvod, odnosno proizvođač asociraju, presudno su uticali na rekonceptualizaciju tržišnih komunikacija kao i na razvijanje velikog interesiranja za imidž, odnosno za mogućnost njegovog kreiranja, nametanja i održavanja. Pri tome je veliki značaj tri ključne odlike imidža:

1. Imidži su relativno stabilne predodžbe.

Nastaju vrlo sporo. U početnom stadiju su osjetljive na priliv novih informacija i promjenu psiholoških stanja recepjenata. Sa ova dva faktora je moguće manipulirati i dinamički modulirati jednu poželjnu (prihvatljivu) predodžbu o sebi, sve do tačke kada se ona definitivno stabilizira. Jednom stečeni (stabilizirani) imidž je visokokodiran sistem koji se teško može izmijeniti, otporan je na prolazne loše vijesti, na glasine i krize.

2. Imidž su izrazito subjektivne predodžbe o stvarnosti

Mada se, djelimično, baziraju i na objektivnim činjenicama, u imidžu preovladavaju subjektivni faktori, emocionalno jako obojeni stavovi, osjećaji iskustva i interpretacije. Zbog toga imidž ne reprezentira (odražava) objektivnu realnost (istinu) nego više to što ljudi smatraju istinitim ili žele (u stanju su) smatrati istinitim

3. Imidž pojednostavljuje (simplificira) stvarnost

Reducira kompleksnu realnost na tipično i bitno. Pošto nema saglasnosti o tipičnom i bitnom različiti interpretatori (recepjenti) imaju različite predodžbe o istim objektima imidža (percepcije).

Možda je način na koji je definiran kauzalitet između imidža i ponašanja stejkholdera i doveo do vulgarizacije koncepta imidža koja se ogledala u prenaglašenom preusmjeravanju pažnje sa supstancije na produkciju i diseminaciju poželjnih slika i simbola koji su u najpovoljnijoj varijanti bili slobodna stilizacija i reinterpretacija organizacijske stvarnosti. U ravni konceptualizacije to se manifestiralo preovlađujućim definiranjem imidža kao izmanipuliranih predodžbi (doživljaja) organizacije koje nemaju osnovu u stvarnosti. Na fonu ovakve konceptualizacije imidž je produkt organizacijskog samopredstavljanja (ono kako ona želi da je vide), a ne organizacijske susptancije (ono što zapravo jeste).

Dominacija „površnih“ definicija imidža za praktične konsekvence je imalo usmjeravanje organizacijske prakse u neproduktivnom smjeru. Organizacije sa „lošom stvarnošću“ rješenje pokušavaju naći u unajmljivanju vještih naratora (komunikatora). Često su to globalne PR agencije koje za velike novce pričaju neutemeljeno lijepo priče. Ovakva concepcija imidža, po kojoj organizacija može postati šta god želi, a da ne interveniše u sopstvenu strukturu, izuzev u komunikacijski podsistem, zasniva se na pojednostavljenom shvatanju komuniciranja, koje se zadržava u okvirima, davno prevaziđene S-R paradigme jednosmjernog komuniciranja. Zamišlja se da organizacije nasprom scbe imaju recepiente (stejkholdere) otvorene za organizacijske podražaje, pa i za samoprezentacijske slike. Pretpostavlja se da je za stvaranje i usvajanje željene slike dovoljno doprijeti do stejkholdera. Međutim, mnogi faktori djeluju kao filteri koji utiču na interpretaciju poruka te je mala vjerovaltina da će to biti na željeni način. Zbog toga PR praktičari sve češće us-

postavljaju dvosmijernu komunikaciju koja im omogućava povratne informacije o recepciji i načinu čitanja (interpretaciji) poruka.

„Dvosmjerna komunikacija je prepoznata kao mnogo efikasniji način razvijanja precizne interpretacije poruka od strane stejholdera“ (Boulding, K. E. (1977), naročito kada su skeptični i skloni analizirati primljene poruke i tumačiti ih na svoj način. Na temeljima dvosmjernih simetričnih paradigm komuniciranja razvija se novi, „dubinski“, koncept imidža koji u imidžu vidi *ishode kako komunikacijskih doprinosa organizacije (svih kontroliranih i nekontroliranih signala koje organizacija emitira u javni prostor) tako i načina na koji te signale, pod utjecajem mnoštva različitih faktora) interpretiraju javnosti (publika)*.

Dvosmjerni model komunikacije je infrastruktura za novi koncept odnosa s javnošću koji se zasniva na priskrbljivanju uzajamne koristi od međusobnog odnosa, kako za organizaciju tako i za javnost. „U području gdje je fokus na građenju odnosa sa uzajamnom koristi, površno definiranje imidža je kontraproduktivno“, zaključuje Comimbs. (Carroll, C. E., & McCombs, M. 2003) Sama mogućnost da imidž može biti i obmana i manipulacija⁴³ (slike bez pokrića u stvarnosti organizacije/ izaziva podozrenje javnosti prema PR (samoprezentirajućim) komunikacijama, a kada se, nakon poređenja priča i stvarnosti otkrije nepodudaranje stejholderi će, ipak formirati negativnu sliku o organizaciji, ali sada ne samo kao o društvenom čimbeniku već i kao o neverodostojnom sagovorniku. Zbog svega toga potrebno je iznova konceptualizirati imidž.

Novi koncept mora integrirati riječi i djela. Imidž bez djelovanja (bez pokrića u supstancijalnoj ravni) nema dugoročnu perspektivu. Organizacija ne može računati da će stejholderi predviđjeti njihove obmane. Mnogi aktivisti i interesne grupe pažljivo „nadziru“ ponašanje organizacija i izvještavaju o njihovoj društvenoj odgovornosti. Posebne mogućnosti donosi Internet. Internet pruža praktično neograničene mogućnosti za širenje informacija o pravom licu organizacija. U Internet okruženju organizacije su neizbjegno u stanju permanentne transparentnosti i nadzora, a nekonzistentnost između riječi i djela je jednostavno neodrživa strategija.

Korporacijski imidž je povezan sa svjesnim nastojanjem organizacije da ga kontroliše, ali i sa osobnošću pripadnika javnosti i zbog toga je u stalnoj opasnosti od kolapsa. Zbog toga organizacija svoje poruke mora povezati sa očekivanjima (interesima) i situacijom svoje javnosti i istovremeno uvažavati korpus vanjskih faktora koji utiču na proces stvaranja imidža i njegov razvoj. Faktori okruženja, poslovni faktori, zakonski faktori, lični i slični faktori su izvan organizacijske kontrole, ali ih organizacija mora uračunati u svoje pro-

⁴³ Imidž nije ono što organizacija jeste (šta i kako stvarno radi) nego je ono što tvrdi da jeste, kakvom je se predstavila javnosti.

jekecije, mape puta do cijelanog imidža. Zbog svega toga emitirat će višestruke slike o svojoj osobnosti nadajući se da će pogoditi pluralna očekivanja svoje javnosti.

Svjesno i plansko angažiranje organizacija oko vlastitog imidža nema racionalnu alternativu, jer proces uspostavljanja korporacijskog imidža je neizbjegjan. O organizaciji se zauzimaju stajališta bez obzira da li to ona želi, ili da li se oko toga trudi. To se odvija kao proces komuniciranja unutar kojeg se ukrštaju poruke iz različitih izvora, sa različitim intencionalnim nabojem, koje su u stanju stimulirati različite predstave javnosti. S obzirom da je veza između pozitivnog korporacijskog imidža i odluka o kupovini konkretnih marki proizvoda uglavnom potvrđena, razumljivim postaje orientiranje organizacija na produkciju vlastitog imidža.

Prvenstveno se radi o obavezivanju na određeni tip ponašanja unutar organizacije i naspram organizacije čiji je cilj integriranje kako organizacije iznutra tako i organizacije i njenog okruženja. U tom smislu reputacioni menadžment se proširuje sa koncepta komunikativne organizacije koja u kontinuitetu osluškuje javnost i u dijalogu je sa javnošću (sa programa komuniciranja) na preispitivanje ostvarivanja centralnih funkcija imidža (na efekte komuniciranja). Razvijajući aksiom da imidž ima direkstan uticaj na javno uvažavanje neke organizacije, dolazi se do spoznaje o njegovom normativnom (obavezujućem) karakteru. Imidž istovremeno obavezuje organizaciju i njenog okruženje na određeni tip ponašanja. Reputacijski menadžment se mora pobrinuti da osigura konzistentnost u ponašanju svih suradnika organizacije (internih javnosti) sa slikom koju organizacija o sebi želi nametnuti u javnosti. U tom smislu slike imidža povezuju unutrašnjost organizacije, ali one definišu i mjerila (sadržinu i obim očekivanja) na koja se eksterna javnost s pravom poziva u dijalogu sa organizacijom. To obavezuje organizaciju na određeni tip ponašanja prema vani i to ne samo u pogledu učinkovitosti i kvaliteta svoje djelatnosti, već i u pogledu istražavanja na vrijednostima i korporacijskoj kulturi (društveno odgovornom i društveno prihvatljivom). Na taj način se reputacijski menadžment ispunjava novim sadržajem; *očuvanjem organizacijske vjerodostojnosti* (kredibiliteta), kontinuiteta između organizacijske stvarnosti i načina na koji je organizacija samoprezentira javnosti, odnosno načina na koji je javnost percipira. *Tek pod uvjetom neupitne korporativne vjerodostojnosti može se očekivati da će imidž funkcionirati kao asocijacijsko jezgro (nabijeno činjeničnim, vrijednosnim i emocionalnim slikama) dovoljno snažno da aktivira poželjne vrijednosti, obilježja i osobine, kao nešto što se refleksno povezuje sa organizacijskim signalima (znakovima).*

U praktičnoj ravni to znači definiranje i dosljedno pridržavanje određenih normi, pravila i standarda imidža (jasan okvir obaveza i reda), koje po sebi integriraju organizaciju iznutra.

Na drugoj strani; znakovni (simbolični) izrazi imidža (marka proizvoda) funkcionišu kao znakovi socijalnog pripadanja, preciznije kao načini samoprezentacije pojedinaca, grupe, određenog društvenog miljea i statusa, te podstiču socijalna pregrupisavanja i svrstavanja. „*Slike marke ili organizacije tvore šifre pripadnosti. One čine jasnim jednakosti i razlike i olakšavaju pojedincu da definira svoje mjesto u socijalnom prostoru.*“ (Eugen Buš, 2000.) To obavezuje reputacijski menadžment na precizno i odgovorno definiranje socijalnih vrijednosti i normi (vrijednosnih idealâ) koje će zagovarati snagom svojih marki proizvoda.

5. Upravljanje imidžom /reputacioni menadžment/

Reputacioni menadžment je strateško korišćenje korporativnih resursa da bi se pozitivno uticalo na: stavove, vjerovanja, mišljenja i djelovanja raznolikih korporativnih interesnih skupina, uključujući potrošače, zaposlene, investitore i medije. (Amy O' Connor, 2005) Kod reputacije se radi o *vrijednosnim interpretacijama* ukupne egzistencije organizacije koje se nameću (razvijaju) kao ishod višestrukih emocionalnih, finansijskih, socijalnih i kulturnih sprega organizacije i različitih javnosti. Riječ je načinu na koji ljudi generalno vrednuju (u srcu i mislima) konkretnu organizaciju i interpretiraju njene pojedinačne pojave, te je razlikuju od konkurenčkih organizacija.

Ovakvo određenje reputacijskog menadžmenta zasniva se na integralnom konceptu reputacije po kome reputaciju (imidž) korporacije treba graditi na temelju njenе ukupne prakse; svega što korporacija jeste i šta radi, dakle, ne samo na temelju onoga što govori i kakovom se prikazuje.⁴⁴

Charls Frombrun i Mark Shanley (Frombrun, C., & Shanley, M. 1990.) navode tri grupe atributa (informaciju) koje utiču na javnu percepciju jedne korporacije (korporacijsku reputaciju): 1) signali o poziciji organizacije u svojoj grani (ekonomski pokazatelji), 2) signali o usklađenosti organizacijske egzistencije sa socijalnim normama i 3) signali o strateškoj poziciji organizacije. Mada iz ovako klasificiranih izvora reputacije proizilazi da je dobra reputacija nešto što dolazi kao popratna pojava odgovornog i efikasnog upravljanja organizacijom (da se na neki način dogada sama od sebe) istina je da zbog uticaja na ukupni uspjeh organizacije⁴⁵ upravljanje reputacijom treba izdvojiti i kao zasebnu funkciju. Praktično to znači proširenje upravljačkog

⁴⁴ Integralni pristup korporativnom imidžu pronalazimo u kriterijumima na osnovu kojih „Fortune magazin“ svake godine sačinjava listu 200 najuspješnijih američkih kompanija. To su: inovativnost, kvalitet menadžmenta, kvalitet proizvoda i usluga, obim investicijskih aktivnosti, finansijska ispravnost, društvena odgovornost i efikasnost upotrebe korporacijske imovine.

⁴⁵ Prema studijama koje su proveli Hill & Knowlton i Chiesi 96 % anketiranih korporativnih ugled svrtava u vitalne komponente poslovnog uspjeha korporacije

fokusa sa „tvrdih“ faktora na „meke“ faktore. „Ukoliko se tvrdi i meki faktori podjednako analiziraju, onda se dobije jedna temeljita slika vrijednosti nekog preduzeća.“ (Eugen Buß, 2000.)

Dok se trvdi faktori odnose na ekonomske bilanske vrijednosti efikasnosti, meki faktori se tiču prvenstveno načina na koji javnost percipira organizaciju, odnosno načina na koji se organizacije samopredstavljaju okruženju.⁴⁶ U korpus mehanih faktora spadaju: misija i vizija organizacije, stil upravljanja, stil komuniciranja, nivo društvene odgovornosti.

Strategijski odnos naspram mekih faktora, odnosno naspram ugleda, kao organizacijskog resursa podrazumijeva planski, racionalan odnos upravljačkih struktura naspram:

- komunikacijske prakse organizacije (sopstvene komunikativnosti). Organizacija se mora uvrstiti u čuvenu Lasvelovu formulu (5W) i odgovoriti na pitanja:
 - Ko smo i šta želimo biti?
 - S kim komuniciramo i s kim trebamo komunicirati?
 - Koje i kakve poruke šaljemo, a kakve se očekuju od nas i kakve bi nam odgovarale?
 - Na koji način ćemo stići najlakše do naših ciljnih recepijenata, kako ćemo privući i zadržati njihovu pozornost?
 - Koji su stvarni efekti naših komunikacija, a kakve efekte želimo postići?
- Imidža (reputacije) kao strategijskog resursa u kojeg treba investirati,
- Imidža kao stregijskog cilja iz kojeg treba izvesti kako supstancijalnu tako i simboličku stvarnost organizacije,
- Upravljačke prakse usmjerene na kontrolu imidž procesa.

U suštini radi se o neophodnosti usvajanja i primjene jednog sistemskog pristupa izgradnji i održanju organizacijske reputacije koji podrazumijeva dodatno angažiranje organizacijskih resursa. Dodatni troškovi, u ambijentu klasičnog poduzetništva, orijentiranog na „tvrde“ faktore efikasnosti izazivaju podozrenje, pa i suprotstavljanja. Upravo zbog toga je od izuzetnog značaja doći do egzaktnih mjerila (dokaza) efikasnosti investicija u imidžu. Za sada to još uvijek nije postignuto, bar po modelu mjerjenja efikasnosti klasičnih investicija. Problem je u samoj prirodi imidža. To je nematerijalno dobro koje se može evidentirati (priznati ili ne priznati) samo posredno, kada se desi promjena u poziciji organizacije koja se ne može objasniti stanjem supstancijalne stvarnosti. Nažalost, vrijednost imidža se najlakše i najopipljivije shvata preko posljedica gubitka. „Gubitak imidža je gubitak obraza, gubitak povjerenja“.

⁴⁶ Relevantne studije pokazuju da između 15 i 30 odsto tržišne vrijednosti jednog preduzeća ovisi o načinu na koji ga javnost percipira, odnosno o načinu na koji ono komunicira sa javnostima.

enja, gubitak reputacije, gubitak potražnje i ukupno ugrožavanje egzistencije". (Eugen Buš, 2000.) U kvantitativnoj dimenziji se masnifestira kao pad akcija na tržištu vrijednosnih papira. Ako je to već tako, mogu se zamisliti i obrnuti procesi te se vrijednost imidža izraziti kao razlika vrijednosti akcija (porast ili pad) jednog preduzeća do koje je došlo nakon što su realizirani programi insceniranja dobrih relacija sa okruženjem (**ulaganja u popravljanje imidža**)

U praksi, precjenjivanje akcija jednog preduzeća uglavnom je efekat upravljanja imidžom. Mnogo je primjera porasta ili gubitka vrijednosti na tržištu akcija, bez značajnijih promjena u sektoru tvrdih faktora.

Savremene društvene strukture, svjesne ovisnosti od okruženja nastoje racionalno reagirati na spoznaju o sopstvenom imidžu. Kreirajući sopstvenu stvarnost (donoseći odluke vezane za ostvarivanje sopstvene misije) predujmljuju i doživljaje (emocionalne i racionalne reakcije) publike, od koje u krajnjoj instanci ovise i prilagođavaju im se.

Svakoj konkretnoj organizaciji publika pristupa i izvan okvira dnevne produkcije samoprezentirajućih i prezentirajućih informacija. Pod utjecajem je spoznajnih klišea predtipizirane stvarnosti, usvojenih u toku procesa socijalizacije, učenja, kulturalizacije, odgoja (jedne društvene dresure). To po pravilu rezultira iskrivljenjem slike stvarnosti uopće pa i slike stvarnosti konkretnih organizacija. Moguće ju je relativno jednostavno ispraviti samo u mjeri u kojoj je posljedica insuficijencije elementarnih informacija. A to je prava rijetkost. U svim drugim slučajevima rad na imidžu je neprekidni proces mukotrpnih naizmjeničnih utjecaja i prilagođavanja između organizacije i njene publike. Pri tome organizacija uglavnom ima tri mogućnosti: 1) poboljšati odnose s medijima kao multiplikatorima poruka o stvarnosti organizacije i kreatorima pseudo- stvarnosti, 2) intenzivirati marketinške aktivnosti uključujući i marketinške komunikacije i 3) intervenirati u sopstvenoj pojavi.

Istraživanja kazuju da organizacijski menadžment daje prednost odnosima s medijima kao najefikasnijem načinu poboljšanja imidža. Većina njih vjeruje u mogućnost proizvodnje poželjnih predodžbi javnosti višestrukim ponavljanjem ciljanih poruka kanalima masovnog komuniciranja. Fokusiraju se na savladavanje *čuvara kapija* i ubacivanje u kanale mas - medijskog javnog diskursa samoprezentirajućih poruka u koje su ugrađene stilizirane imidž komponente. U tom uvjerenju ih iz raznoraznih razloga (prvenstveno ekonomskih) podržavaju kako masovni mediji tako i ozbiljni komunikolozi. Uistinu, mediji su pogodni za postizanje poznatosti organizacije (informiranosti o svim glavnim aspektima njene stvarnosti) i dijelom za izgradnju povoljne reputacije. Međutim, dok o uzročno - posljedičnoj vezi između količine i učestalosti emitiranja informacija o organizaciji i stupnja svjesnosti (upoznatosti) javnosti o stvarnosti organizacije možemo tvrditi, u slučaju druga dva segmenta imidža (reputacije i profila) stvari se komplikuju. Izgleda da reputaciju i profil u većoj mjeri od samoprezentirajućih poruka određuju očekivanja javnosti

usmjereni prema savremenim društvenim strukturama uopće, ali i konkretnim organizacijama u svakom pojedinačnom slučaju. U tim očekivanjima su konenzirani trenutna situacija publike i vrijednosti, pa i teme vremena, a ona se potvrđuju ili ne potvrđuju usporedbom sa stvarnim učinkom organizacija, sa onim što one zaista jesu i što čine u društvenoj zajednici, što se dešava prije kreiranja samoprezentirajuće poruke za medije.

Drugu mogućnost za poboljšanje imidža nudi marketing sa svojim dokazano moćnim instrumentima; prije svega sa filozofijom koja ukupnu egzistenciju (stvarnost) organizacija izvodi iz stvarnih, a neispunjene potreba javnosti, a potom i sa ukupnim spektrom promotivnih aktivnosti.

Na imidž organizacije, konkretnije na element profila, naročito utječu marketinške aktivnosti usmjereni na pozicioniranje marke proizvoda. Predstavu da samo određena (konkretna) marka proizvoda ima dovoljno kompetencije da ponudi rješenje za specifični problem u društvu u osnovi ne bi trebalo biti teško proširiti na predstavu o posebnosti profila organizacije koja stoji iza te marke baš kao što se sponzoriranjem društveno - prihvatljivih i poželjnih sportskih, kulturnih i akcija socijalnog menadžmenta ostvaruje efekat transfera pozitivnog imidža. Neka istraživanja su već pokazala i da je publika sklona zaključivati o reputaciji organizacije na osnovu načina (količine i estetike) na koji ona oglašava svoje robe i usluge.

U svim slučajevima strateškog utjecaja na imidž organizacije kroz kanale marketinškog komuniciranja, nužno je intervenirati u poruku tako da joj se dodatnom stilizacijom i semiotizacijom proširi ili bar omogući proširenje interpretacije (značenja). Sve to zahtijeva na jednoj strani mnogo kreativnosti, što i ne mora biti problem, a na drugoj i mnogo hazardiranja, jer konačni efekat je neizvjestan pošto su različita očekivanja recipijenata od dva različita žanra (informativnog i oglašivačkog) čija je simbioza ipak hibridna. Zbog toga, konačan ishod nastojanja da se plaćenim porukama utiče na popravljanje imidža može biti i suprotan od očekivanog.

Treća mogućnost koju imaju organizacije preokupirane imperativom popravljanja sopstvenog imidža je intervencija u sopstvenu stvarnost, a potom i u način na koji se samopredstavlja okruženju. Pošto publika predodžbu o jednoj organizaciji zasniva na mnoštu signala koje prima i iz unutrašnjosti organizacije, a ne samo sa njenog vrha i njenog komunikacijskog podsustava racionalno je poželjni imidž projektirati kao sinergijski efekat svjesnog angažiranja svih podsustava i svih pripadnika organizacije. U takvoj sitauciji PR podsistem na sebe preuzima ulogu prvog među jednacima čija je obaveza da planira i koordinira sve te napore, koji su samo djelomično semiotičke (simboličke) prirode.

Međutim, nikada se ne može biti potpuno siguran da će na takav način kreirane i kontrolirane samoprezentirajuće poruke, biti usvojene od strane javnosti kao stvari imidži. Po Avenariusu problem je upravo u tome što jav-

nost očekuje u imidž porukama, pa i ako su nejezičke prirode, pretjerivanja i preuljepšavanja, pa prema njima ima vidno rezerviran odnos. (Avenarius, Horst 1995.). Zbog toga je glavnu komunikacionu strategiju orientiranu na izgradnju i održanje poželjnog imidža nužno zasnovati na *planiranim jednoznačnim verbalno - simboličkim i prakseološkim samopredstavljanjima organizacije prema internoj i eksternoj javnosti sa ciljem da se jedinstveno i dugoročno prezentiraju svi relevantni aspekti njene stvarnosti*. Riječ je o strategiji izgradnje korporativnog identiteta kao jedinstva korporativne filozofije, korporativnog dizajna i korporativnog ponašanja ostvarenog u vidu informacije visokog stupnja apstraktnosti koja će važiti bez obzira na svakodnevna odstupanja u pojavi organizacije. S tog stajališta korporativni imidž jeste jedna vrsta stereotipa koji je potreban koliko organizaciji prinuđenoj na stalno prilagođavanje promjenama u okruženju, toliko i javnosti koja osjeća nelagodu od kognitivne disonanse. Život sa pojednostavljenim dugoročno aktuelnim predodžbama je jednostavan i ugodan, njima se bez većih npora savladava ne samo misaono nego i praktično hiperkompleksna i hiperdinamična (turbulentna) stvarnost. Zbog toga možemo reći da su imidži dio javnih očekivanja od organizacija. To bi moglo biti objašnjenje krajnje ograničenih mogućnosti promjene već formiranih mentalnih modela stvarnosti, ali i velikih mogućnosti njihovog kreiranja tamo gdje taj proces nije već završen.

Prvo su velike multinacionalne organizacije spoznale vrijednost jedinstvene, nezamjenljive pojave i počele se angažirati na kreiranju korporativnog identiteta, a potom i imidža. Danas svaka organizacija nastoji biti nešto posebno, izdvojiti se iz korpusa ostalih, a naročito sličnih, stvarajući sliku o sebi koja se i sama izdvaja i ne može se zamijeniti. Lako prepoznatljive slike djeluju integrirajuće i motivirajuće u unutrašnjosti organizacije, a podsticajno i vjerdostojno na eksterne skupine javnosti. Tome doprinosi na prvom mjestu koherentno i konzistentno reagiranje organizacije na tipične izazove iz okruženja vođeno jedinstvenim, prepoznatljivim vrijednostima i osobnim pravilima, prije svega harmoniziranim sa javnim očekivanjima. Na taj način organizacija o sebi gradi predstavu kao o demokratičnoj, modernoj, društveno odgovornoj i općem dobru posvećenoj strukturi koja zavređuje javnu pažnju i javne resurse.

Vrijednosne samointerpretacije nalaze izraz i u drugom elementu korporativnog identiteta; korporativnom dizajnu. Korporativni dizajn ima funkciju uzajamnog ujednačavanja formi, boja i materijala kao svih čulnih manifestacija stvarnosti organizacije da bi se na taj način potcrtao jedinstvo i jedinstvenost osobnosti organizacije. Svijet vizualnih signala se harmonizira i okrestrira podržavajući sliku o jedinstvenom profilu organizacije koji će se nametnuti kao interpretativni okvir za sva buduća tumačenja njene stvarnosti, bilo da se dešavaju unutra ili vani.

Korporativno ponašanje (Corporate behavior) obuhvata podjednako jezičku i nejezičku praksu organizacije operacionalno izvedene iz korporativne

filozofije, pa po tom osnovu i harmonizirane. Već sama činjenica harmonizacije mnoštva djelatnih činova organizacije sama po sebi emitira dovoljno vjerodostojne poruke o identitetu organizacije koji se jednostavno mora respektirati.

Rekli smo već, kod imidža se radi o: mišljenju, vjernosti, ugledu, percepciji i interpretaciji vrijednosti. Na sve to utiče istovremeno tehničko-predmetna kompetencija organizacije (to što ona čini i koliko to efikasno čini u svojoj supstancialnoj stvarnosti) i simbolička kompetencija (to što čini da bi se samoprezentirala odnosno da bi kontrolirala utisak koji ostavlja u javnosti). Teško je razdvojiti utjecaj ova dva korpusa determinanti te uvijek postoji mogućnost da se zasluge jednog pripisu drugom. Međutim, kada se volja javnosti, preciznije njeni zahtjevi za društveno odgovornim ponašanjem organizacija, shvate kao ambijentalni faktor (determinanta) konačnog potvrđivanja uspješnosti organizacije bit će normalno da se i naspram simboličkih kompetenci zauzima racionalan, sistematican, planski upravljački odnos. U taktičkoj ravni to znači *upravljanje procesima insceniranja relacija s relevantnom javnošću ispunjenom povoljnim slikama, dovoljno snažnim da razvijaju, prvo, asocijativne veze sa preovlađujućim vrijednosnim preferencama i ugodnim osjećanjima, a potom i trajne, pogodujuće vrijednosne identifikacije organizacije*. To je suština korporativnih komunikacija usmjerenih na dobру korporativnu reputaciju. Komunikacija korporativnih vrijednosti i ciljeva mora biti uskladena sa iskustvom organizacijskih intersnih skupina, inače poruke mogu izazvati bumerang efekat i ugroziti generalni kredibilitet organizacije kao komunikatora.

Producija specijalnih događaja, kojih i kakvih u uobičajenim stanjima organizacija ne bi bilo podrazumijeva dodatne, često visoke, troškove, koje klasični menadžment ne opravdava niti prihvata pošto ne razumije pravi značaj imidža kao strateškog organizacijskog resursa. Međutim, teško ih prihvataju i novi menadžeri, koji shvataju značaj reputacije (imidža), ali je povezuju (reduciraju) sa efektima percepcije proizvodne i učinkovite strane organizacijske stvarnosti, zanemarujući cijeli kompleks efekata komunikacijske stvarnosti organizacije (načina na koji se samopredstavlja i načina na koji je okruženje percipira).

6. Strategije restauracije imidža

U suštini sve uzroke slabosti imidža možemo razvrstati u dvije grupe:

1. slabosti koje potiču iz nejezičke djelatnosti organizacije, načina na koji je strukturirana, na koji realizira svoju misiju pa i uspostavlja odnos sa okruženjem i

2. slabosti koje leže u načinu na koji organizacija komunicira.

Prva vrsta slabosti može se otkloniti samo promjenama u organizaciji, u njenom stvarnom svijetu, prvo u njenoj filozofiji a potom i u politici. Odnosi s javnostima "nisu u situaciji da otklone deficit imidža čiji uzroci leže u strukturi i djelatnosti institucije. Ovi nedostaci se moraju najprije interno raščistiti, prije nego se ode u javnost i pokuša korigirati imidž „(Avenarius, Horst 1995.). Sve što mogu doprinijeti odnosi s javnostima pri tome je da na osnovu informacija koje su prikupili istraživanjima i osjećaja za očekivanja javnosti konstatiraju na vrijeme i upozore na to da će pojedine odluke i pojedinc prakse imati lošeg odjeka u javnosti i odraza na imidž organizacije, ako neće naići i na otvoreno suprostavljanje.

Slabosti koje leže u komunikaciji moraju se otkloniti komunikacijskim sredstvima, a to znači PR porukama, vođeni motom njemačkih praktičara: „*Radi dobro i o tome pričaj*“, prodrijeti do relevantnih javnosti i nametnuti im se kako racionalnim argumentima tako i emocijama (tijihovim estetizacijama).

Oba koncepta restauracije imidža („površni“ i „dubinski“) pridaju veliki značaj organizacijskim komunikacijama (signalima koje organizacija svjesno i nesvjesno emitira u svoje okruženje) u procesima kristalizacije imidža. Razumljivo je onda da se u svim strategijama restauracije (obnavljanja) izgubljene ili narušene reputacije fokusiraju na eksploataciju komunikacijskih resursa.

Organizacije imaju bitne razloge da nametnu i sačuvaju dobar imidž. Gubitak dobrog imidža po pravilu otcžava, ako ne i ugrožava, opstanak i funkcioniranje organizacija. Dovodi u pitanje njen kredibilitet kao korisnog člana društvene zajednice.

Dva su predušlova za restauraciju narušenog imidža; 1) blagovremeno i precizno identifikovanje prijetnji po imidž i 2) identifikovanje publike koja je osjetljiva na diskreditirajuće signale. U slučaju prijetnji po imidž radi se o različitim pojavnim oblicima organizacijske supstancialne i simboličke stvarnosti koji su antagonistični dominantnim očekivanjima javnosti. U drugom slučaju riječ je o, za organizaciju, značajnim drugim. Uglavnom se radi o više različitih publika, koje su različito značajne za organizaciju. Neke od njih imaju veću moć nad organizacijom (dioničari, vladini službenici, investitori) i razumno im je posvetiti više pažnje.

Imidž je ugrožen uvijek kada se organizacija povezuje u javnosti sa nekim neprijatnim događajem. Međutim, sigurno je da u javnosti ne postoji jedinstvo kako u definiranju tako i u interpretaciji neprijatnog događaja, te je na organizaciji da utvrdi način na koji pojedine značajne javnosti percipiraju i interpretiraju određene događaje i signale koji bi mogli biti prijetnja po imidž. To znači utvrditi intenzitet upoznatosti pojedinih skupina javnosti sa „diskreditirajućim“ činjenicama; saznati šta su pojedine relevantne skupine saznaće, na koji način su to saznaće i u kojoj mjeri ih povezuju sa svojim interesima i

vrijednostima i u kojoj mjeri to doživljavaju kao neprihvatljivo? Od presudnog je značaja, dakle, prodrijeti u percepciju javnosti. Jer organizacija može biti podjednako odgovorna za nešto što se nije desilo ili sa čime nije povezana kao i što može izbjegći „odgovornost“ za nešto što je stvarno skrivila. Sve ovisi od načina na koji je to prezentirano javnosti i kako je to javnost percipirala. Prepostavlja se da je na oba ova faktora (informiranost i interpretacija) moguće intencionalno utjecati. Na takvoj prepostavci se i zasnivaju glavne strategije za restauraciju imidža; poricanje neprijatnog čina, poricanje veze sa neprijatnim činom (odgovornosti), reduciranje napada (smanjenje štete), poduzimanje korektivnih akcija i poniznost.(Benoit, W. L. 2000). Svaka od ovih strategija podrazumijeva različite taktičke radnje informiranja (gatekeepinga) i interpretacije (framinga).

- *Strategija poricanja* se uglavnom zasniva na pristrasnoj selekciji informativnih činjenica, a cilj je negirati vezu sa neprijatnim činom ili prenijeti odgovornost na nekog drugog. Može se primijeniti pod dva uslova; 1) ako postoji podinformiranost javnosti o neprijatnom događaju i 2) ako njena primjena nije u sukobu sa elementarnim etičkim načelima. U stvarnosti je teško steći ova dva uslova. U pluralnom, prenapučenom medijskom ambijenu nerealno je očekivati da će javnost ostati duže vrijeme podinformirana, tako da će potpuna istina na kraju izaći na vidjelo i još više ugroziti imidž organizacije (ovaj put njenu vjerodostojnost) koja je pokušavala sakriti je. S druge strane skoro da nema etičkog osnova za prikrivanje istine, koliko god da je ona neprijatna.
- *Strategija izbjegavanja odgovornosti* je zasnovana prvenstveno na nametanju organizacijskog interperativnog okvira za tumačenje činjenica kojima je već ovladala javnost. Neprijatan događaj i povezanost sa njim se ne negiraju ali se oni pokušavaju racionalizirati, kao nešto što u datim okolnostima nije bilo moguće izbjegići, pa prema tome i nije odraz istinskih vrijednosnih preferencija organizacije. Pri interpretaciji neprijatnih situacija koriste se opravdanja tipa: bili smo isprovocirani postupkom nekog drugog, imali smo dobre namjere, bio je to nesretan slučaj a ne ishod naših namjera.
- *Strategija relativizacije štetnosti* (negativnosti) događaja se zasniva na nametanju pristrasnih interpretacija činjenica koje se ne mogu poricati (općepoznate su). U varijanti *podupranja* ova strategija se zasniva na redefiniranju događaja. Koristi se proširenjem spektra efekata događaja, te uvođenjem u razmatranje i „dobrih strana“, odnosno „viših“ vrijednosti (ciljeva) koje se žele dostići (koristi koje imaju drugi ili koje će se osjetiti dugoročno).

- Varijanta *minimiziranja* se zasniva na relativiziranju, odnosno umanjenju značaja stvarnih posljedica događaja. Koriste se atribucije: svega, samo, tek, bez stvarnog uticaja, benigno i sl.
- Postupak *diferencijacije* se zasniva na interpretativnom poređenju sa drugim neprijatnim događajima i situacijama, koji su se desili drugim organizacijama, gdje su posljedice bile mnogo gore. Koristi se argumentacija tipa: ništa to nije u poređenju sa ...
- Varijanta napada se zasniva na dovodenju u pitanje kredibiliteta najglasnijih kritičara. Koristi se argumentacija tipa: ti nam (on nam) nemaš pravo ništa prigovarati, jer ti si... (on je...).
- Varijanta *kompenzacije* se zaniva na pokazivanju dobre volje prema skupinama pogodenim neprijatnim događajem; najčešće je to neka materijalna, opipljiva naknada čije će konzumiranje na jednoj strani manifestirati dobru volju organizacije a na drugoj biti prilika da se organizacija (na svom polju djelovanja) prikaže u boljem svjetlu.
- *Strategija korigiranja*, razlikuje se od prethodnih po tome što se ne zasniva na interpretaciji neprijatnog događaja već je orijentirana na poduzimanje ispravljačkih mjera u vlastitoj supstancialnoj stvarnosti, koje će onemogućiti ponavljanje sličnih događaja i sličnih posljedica. Ova strategija obuhvata javno obećanje promjena i kontinuirano informiranje javnosti o realizaciji obećanih promjena.
- *Strategija poniznosti* orijentirana je na pružanju psihološke i moralne satisfakcije pojedincima i skupinama pogodenim neprijatnim (negativnim) događajem. Ostvaruje se činom javnog priznanja greške i izvinjenja (koje zvuči iskreno) pogodenim.

Izbor konkretnе strategije ili miksa strategija zasniva se na analizi raspoloživih činjenica koje se odnose kako na stanje organizacijske stvarnosti i njene stvarne umiješanosti u negativan događaj tako i na stanje javne percepcije tog događaja i veze organizacije sa njim.

U većini prezentiranih strategija implementacija se zasniva na odašiljanju dobro osmišljenih poruka. Pri tome podjednak značaj ima usklađivanje semantičke strukture poruke sa ciljanim efektom komuniciranja (poricanje umiješanosti, izbjegavanje odgovornosti, umanivanje značaja događaja, isticanje viših vrijednosti) kao i izbor adekvatnih medija diseminacije poruka.

Mada, na prvi pogled izgleda da postoji veliki izbor strateških odgovora na krizu imidža (situacije koje mogu narušiti imidž), generalno radi se o jednoj jedinoj mogućnosti; *priznati događaj, tim prije što njegove posljedice mogu biti teže, urgentno pristupiti poduzimanju intervenčnih mjera koje će umanjiti štete, preuzeti svoj dio odgovornosti i poslati uvjerljive poruke o kontraktivnim mjerama (programima promjena)*.

Kada se imidž akceptira kao šansa za stvaranje ekstra vrijednosti (ili kao rizik) logičan je slijed integriranje upravljanja imidžom u opću strategiju upravljanja sa jasnim diferenciranjem pozicione vrijednosti reputacije u korpusu strateških organizacijskih resursa⁴⁷. U tim okolnostima upravljanje imidžom podrazumijeva razvijanje i ustaljivanje sistema pravila ponašanja, kontrolnih koraka i evalucionih postupaka implementacije strategije i taktika insceniranja javnog samopredstavljanja i pozicioniranja organizacije.

Sam proces upravljanja odvija se u tri koraka: 1) korak predevaluacije, 2) korak evaluacije i 3) korak postevaluacije.

Na prvom koraku (predevaluaciona faza) se provjerava usklađenost (adekvatnost) planiranih oblika insceniranja javnog istupanja organizacije sa željenom pozicijom i troškovima (cijenom) koje će trebati podnijeti.

Drugi korak (evaluaciona faza) odvija se u toku implementacije programa insceniranja komunikacijskog ponašanja organizacije a sastoji se od komparacije stvarnog toka i sadržine komunikacijskog ponašanja sa planiranim. Cilj je otkriti odstupanja aktuelnog komunikacijskog ponašanja organizacije od planiranog (programiranog) da bi se mogle poduzeti ispravljajuće mjere. Klewes sugerira analizu šest aspekata aktuelne komunikacijske prakse organizacija;

- Prvo, ispitivanje dosljednosti ostvarivanja komunikacijske politike (utvrđenih pravila komunikacijskog odnosa naspram javnosti),
- Drugo, mjerjenje učinaka komunikacije (insceniranih formi javnog pojavljivanja) i upoređivanje sa ciljanim učincima,
- Treće, istraživanje komuniciranih sadržaja sa stajališta očekivanja i potreba publike,
- Četvrto, provjera usklađenosti komunikacijske politike, i stila insceniranja sa organizacijskom kulturom i utiskom koji se želi ostaviti u javnosti,
- Peto, kontrola promjenljivih varjabli, aktuelnost (dinamika) ambijentalnih determinanti na kojima je utemeljen polazni program insceniranja i
- Šesto, otkrivanje nekonzistentnosti u ukupnom organizacijskom ponašanju sa programiranim komunikacijskim ponašanjem i krajnjim perceptivnim efektima (imidžom) koji se žele postići.

Treći korak imidž (reputacionog) menadžmenta (postevaluaciona faza) poduzima se nakon okončanja projekata (kampanja) insceniranja javnog pojavljivanja organizacija a podrazumijeva krajnju kritičku ocjenu iskustava

⁴⁷ To prije svega znači uključivanje imidža u investiciono planiranje preduzeća sa transparentnim iskazivanjem troškova postizanja i održavanja ciljanog imidža i vrijednosti imidža kao integralnog dijela tržišne vrijednosti preduzeća.

(primijenjenih strategije i taktika komuniciranja). Doprinosi narastanju komunikacijske kompetencije organizacije.

Prezentirani trofazni model kontrole komunikacijske prakse organizacije omogućava kontinuirano poboljšanje strategija, tehnika, politika i instrumenata komunikacije organizacije te na taj način doprinosi rastu vrijednosti preduzeća, vrijednosti akcija, uvećanju *goodwilla*, popravljanju reputacije – uopće ostvarivanju strategijske prednosti. To je razlog da se menadžment imidžom (reputacioni menadžment) integriše u strategijski menadžment, odnosno da se poveže sa drugim strategijskim aktivnostima kao što su: odnosi s javnostima, interno komuniciranje, rukovođenje i motiviranje, marketing. U tom smislu imidž-menadžment se ispoljava kao integrirajući instrument strategijskog menadžmenta.

Zaključak

Imidž organizacije je kompleksni agregat različitih slika, dojmova pa i stavova o organizaciji, odnosno o različitim pojedinačnim aspektima organizacijske stvarnosti. Ovakvo shvatanje imidža razlikuje se od koncepta imidža kao pojednostavljene uopćavajuće (neizdiferencirane) generalne predodžbe o organizaciji.

Očigledno je da mnogo faktora (promjenljivih) utiče na pojedinačna iskustva sa organizacijom, kao i da je previše iskustava čiji je utjecaj na jedan opći dojam o organizaciji teško utvrditi. Mnogo je lakše kontrolisati jedan ograničeni broj izabralih (učestalih) iskustava (pa i inscenirati ih) sa izvjesnim pozitivnim ishodom te osloniti se na moć pozitivnih iskustava da potiskuju negativna i tako kontrolisati imidž. U tim okolnostima: 1) organizacija može uticati na način na koji je doživljavaju i tumače njene relevantne javnosti kontrolirajući pa čak i inscenirajući pojavnne aspekte svoje egzistencije i njegujući pozitivne relacije (iskustva) sa publikama do kojih joj je naročito stalo, 2) javnosti doživljavaju konkretnu organizaciju i izvan odnosa koji ova pokušava kontrolisati ali kontrolirani odnosi su u stanju potisnuti efekte nekontrolisanih i konačno 3)upravo zbog utjecaja nekontroliranih relacija imidž je uvijek dijelom različit od onoga kako bi organizacija željela da je dožive i percipiraju njene javnosti.

Pored glavne slike, koju kontroliše i na kojoj organizacija gradi svoju reputaciju javnostima je dostupno mnoštvo drugih slika koje su izvan organizacijske kontrole.

Čak i kada bi mogla kontrolisati sve poruke o sebi organizacija ne može kontrolisati način percpecije tih poruka. Mnoštvo je vanjskih uticaja na percpciju i tumačenje organizacijskih signala koje rezultiraju imidžom različitim od projektovanog.

Odgovor na ovakvu situaciju modernih društvenih struktura je strateško korištenje korporativnih resursa da bi se pozitivno uticalo na stavove, vjeronauka, mišljenja i djelovanja raznolikih korporativnih intersnih skupina, uključujući potrošače, zaposlene, investitore i medije. Riječ je o utjecaju na način na koji ljudi generalno vrednuju konkretnu organizaciju i interpretiraju njene pojedinačne pojave, te je razlikuju od konkurenčkih organizacija.

Organizacije su sve više svjesne kako posljedica narušavanja ugleda tako i prednosti koje im donosi dobar ugled. Koncept sistematičnog upravljanja javnim pojavljivanjem i utiskom koji ono ostavlja u javnosti osigurava ostvarivanje veoma značajnih efekata kao što su: sposobnost ranog otkrivanja kriza pa i sprečavanja štete po ugled organizacije, koje imaju porijeklo u komunikaciji organizacije sa okruženjem. Omogućava kontrolu procesa javnog predstavljanja (javne percepcije) organizacije. Doprinosi poboljšanju kvalitete komunikacija unutar organizacija i na taj način doprinosi poboljšanju motivacije pripadnika organizacije. Doprinosi ustaljivanju i vidljivosti korporativne kulture, ustaljivanju i isticanju internih i eksternih organizacijskih vrijednosti i dovodi do razvijanja svjesnosti organizacije o značaju tzv. mekih faktora poslovanja te podstiče procese samopercepcije (razmišljanja o društvenim konsekvenscama vlastitog djelovanja).

Sve su to razlozi za strateško usmjeravanje na dobro upravljanje internim i eksternim komunikacijama. U oba slučaja ideal je pretvariti stejkholdere (interne i eksterne javnosti) u pronosioce dobre priče o organizaciji (reputacijske zastupnike). Uloga masovnih medija je, pri tome primarna. Mediji izvještavaju o korporacijskim akcijama, vođstvu i finsnsijskim učincima i u stanju su nametnuti definiciju osobnosti organizacije. Sasvim je razumljivo da su, radi toga, odnosi sa medijima jedan od ključnih instrumenata kreiranja „dobrih komunikacija“. Situacija se komplikuje sa širenjem Internet okruženja. Internet, sa svojim mogućnostima alternativnog čitanja korporativnog ugleda, pa i njegovog narušavanja postaje brigom sve više organizacija. Još uvijek su u traganju za adekvatnom strategijom upotrebe interneta u namestanju i očuvanju dobrog imidža.

Literatura:

- Alina Wheeler: *Designing Brand Identity: A Complete Guide to Creating, Building, and Maintaining Strong Brands*, Hardcover, 2006.
- Amy O' Connor, in *Encyclopedia of public relations* / edited by Robert L. Heath., Sage Publications, Inc. 2005

- Avenarius, Horst, PUBLIC RELATIONS: die Grundform der Gesellschaftlichen kommunikation,
• Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1995.
- Benoit, W. L. (2000). Another visit to the theory of image restoration strategies. *Communication Quarterly*, 48, 40–43.
- Bogner, Franz: Das Neue PR- Denken, Ueberreuter, Wien, 1990.
- Boulding, K. E. (1977). *The image: Knowledge in life and society*. Ann Arbor: University of Michigan Press
- Buß Eugen, Fink-Heuberger Ulrike „Image management“, F.A.Z. – Institut, Frankfurt am Main, 2000
- Carroll, C. E., & McCombs, M. (2003). Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 36–46.
- David A. Aaker: *Building Strong Brends*, Simon & Schuster Ltd, 2002.
- Essig Carola, Dominique Soulard de Russel. Semanakova Marcela: Das Image von Produkten, Marken und Unternehmen, Verlage Wissenschaft Praxis, 2000
- Filip Kotler, Valdemar Ferč: B2B brend menadžment, Asee books, Novi Sad, 2007. Thomas O'Guinn, Chris Allen, and Richard J. Semenik: Advertising and Integrated Brend Promotion, South-Western College Pub; 2008.
- Frombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name?, Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233–258.
- Gobe Mark: Emocionalno brendiranje, Mass Media International, Beograd 2006.
- Kevin Lane Keller: Strategic Brend Management, Prentice Hall; 2007.
- Lynn B. Upshaw: Building Brend Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace, Wiley; 1995.
- Nigel Hollis: The Global Brend: How to Create and Develop Lasting Brend Value in the World Market, Palgrave Macmillan, 2008
- Schulz, Winfried: Massenkommunikation in den internationalen Beziehungen; in: Dür, Karleheinz (Hrsg.): Problemfelder internationaler Beziehungen; Tübingen 1988

Summary

There is no rational alternative for conscious and planned use of organizations on the behalf of building their own images. Corporate image is connected with conscious efforts of an organization to control it, as well as with the personality of members of the public, which leads it to a constant danger of crashing. That is why an organization has to connect its messages with expectations (interests) and situations of its public, while at the same time, it has to respect all external factors that affect image creation and development process. External factors, business factors, law elements, personal factors and all others are completely out of organizations' control. Yet, those organizations have to take them into consideration when making projections and plans for achieving the wanted image.

Key words: *image, reputation, corporation, hard-to-change factors, easy-to-change factors, Internet surround.*