

ISSN 1840-3298

ANALI POSLOVNE EKONOMIJE



13
novembar 2015. g.

Časopis za poslovnu ekonomiju,
biznis i menadžment i komunikologiju

IZDANJE UNIVERZITETA ZA POSLOVNI
INŽENJERING I MENADŽMENT
BANJA LUKA



God. VII, br. 13 (2015.)

ANALI POSLOVNE EKONOMIJE broj 13 (novembar 2015.)

Godina VII (sveska 2)

Izdavač:

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

Glavni i odgovorni urednik:

prof.dr Marijana Žiravac Mladenović, prorektor za NIR

Despota Stefana Lazarevića bb, Banja Luka,

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

Sekretar redakcionog odbora:

Jelena Mladenović

Redakcioni odbor/članovi uredništva:

prof.dr Snežana Pantelić Vujanić, prof.dr Milka Oljača, prof.dr Ilija Džombić,
prof.dr Mile Vasić, prof.dr Milica Kostić Stanković, doc.dr Brana Komljenović,
doc.dr Branislav Mitić, prof.dr Gordana Đorđević, doc.dr Miloš Šolaja, prof.dr Zoran
Tegeltija, doc.dr Mladen Ivić

Članovi međunarodnog redakcionog odbora:

prof.dr Osman Khan, Royal Docks Business School, University of East London,
GB; prof.dr Artur Pazdzior, College of Enterprise and Administration in Lublin,
Poland; prof.dr Lidiya Čehulić Vukadinović, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u
Zagrebu, Hrvatska; prof.dr Jožko Peterlin, Smartfin d.o.o., Koper, Slovenija; prof.dr
Gordana Kokeza, Tehnološko-metalurški fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd,
Srbija; doc.dr Zoran Najdanović, Visoka poslovna škola Zagreb, Hrvatska

Lektor:

Dragana Spasojević

Štamparija:

Point d.o.o. Banja Luka

Tiraž: 300 primjeraka

Članci su dostupni u vidu punog teksta na:

<http://univerzitetpim.com/casopis/izdanja/>



ANALI POSLOVNE
EKONOMIJE

Godina VII (sveska 2)
Broj 13.

Banja Luka, novembar 2015.

RECENZENTI

Radove u ovom broju časopisa Anali poslovne ekonomije recenzirali su:

Džombić Ilija, prof. dr

Ivić Mladen, doc. dr

Komljenović Brana, prof. dr

Mitić Branislav, doc. dr

Novaković Srećko, prof. dr

Petrović Biljana, doc. dr

Raosavljević Predrag, doc. dr

Vasić Mile, prof. dr

Vojvodić Nikola, doc. dr

SADRŽAJ

Naučni radovi

POTROŠAČKI ETNOCENTRIZAM	1
CONSUMER ETHNOCENTRISM	

Dragana Gašević
Dragoljub Jovičić
Marija Vranješ

A BALANCED SCORECARD ANALYSIS OF PERFORMANCE METRICS IN PROFIT ORGANIZATION	14
--	----

Predrag Pravdić
Rada Kučinar

POLOŽAJ DOMAĆINSTAVA U DRUŠVIMA JUŽNO-ISTOČNIH EVROPSKIH ZEMALJA - STRATEGIJA PREŽIVLJAVANJA	32
POSITION OF HOUSEHOLDS IN TO THE COMMUNITY SOUTH-EAST EUROPEAN COUNTRIES – THE SURVIVAL STRATEGIES	

Ismet Kumalic

MOBING	44
--------------	----

Vesna Rodić

GOVOR MRŽNJE U BOSNI I HERCEGOVINI	58
HATE SPEECH IN BOSNIA AND HERZEGOVINA	

Predrag Raosavljević

Stručni radovi

THE PERCEPTION OF THE EMPLOYEES OF A TELECOMMUNICATION COMPANY WITH RESPECT TO THE INFLUENCE OF THE OCCUPATIONAL STRESS	73
---	----

Marius Calin Benea
Orlando Benea

UTICAJ ON-LINE MARKETINGA NA PONAŠANJE POTROŠAČA	79
AN INFLUENCE OF ON-LINE MARKETING ON A CONSUMER BEHAVIOUR	

Mladen Milić
Dragan Đuranović

KONKURENTNOST I LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ	87
COMPETITIVENESS AND LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT	

Tatjana Dragičević Radičević
Zoran Trivunov

UPUTSTVO AUTORIMA O NAČINU PRIPREME ČLANKA	97
GUIDELINES FOR AUTHORS PREPARING ARTICLES	
Marijana Žiravac Mladenović.....	97
BIBLIOGRAFIJA BROJA 12 ČASOPISA ANALI POSLOVNE EKONOMIJE...	105

UVODNA RIJEČ UREDNIKA

Poštovane kolege autori, uvaženi čitaoci!

Pred vama je 13. izdanje naučnog časopisa Anali poslovne ekonomije. Ova druga sveska u okviru sedme godine izlaženja obuhvata 8 radova, od toga 5 naučnih i 3 stručnih.

Svi naučni radovi su pregledani od strane dva nezavisna recenzenta i dobili su pozitivnu recenziju oba recenzenta. Recenzije su anonimne i recenzentima se ne otkriva identitet autora. Recenzenti su preporučili i razvrstavanje članaka u naučne, odnosno stručne radove. Svi recenzenti su univerzitetski nastavnici, sa izborima u naučna zvanja iz oblasti kojima pripadaju članci koje su recenzirali. Recenzenti su svoju saglasnost za objavu rada utemeljili na ocjeni originalnosti rada, njegove aktuelnosti, ocjene primjenjene metodologije i korišćene literature.

Svakom radu je od strane Narodne i univerzitetske biblioteke Republike Srpske dodijeljen COBISS broj i DOI broj.

Časopis ima analitički obrađene članke koji se objavljuju u tekućoj nacionalnoj bibliografiji i uvršten je u centralni elektronski katalog. Svi članovi uredništva imaju naučna ili nastavna zvanja iz užih naučnih oblasti koje pokriva časopis, a četrdeset posto članova uredništva su objavljivali naučne radove u priznatim međunarodnim časopisima.

Časopis je uvršten u bazu EBSCO. EBSCO baza je jedna od vodećih svjetskih baza objava i podataka sa 360.000 serijskih publikacija, 57.000 e-časopisa i 96.000 izdavača iz cijelog svijeta. Autori koji objavljuju u Analima poslovne ekonomije postaju dio te baze koja se pretražuje po cijelom svijetu, a Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment se pridružuje najuspješnijim svjetskim izdavačima.

Anali poslovne ekonomije broj 13 će biti objavljeni i na stranici časopisa <http://univerzitetpim.com/casopis/izdanja/> u pdf. formatu, a na istoj stranici će biti dostupan i svaki pojedini članak, za preuzimanje.

Na zadnjim stranama časopisa je i bibliografija radova objavljenih u broju 12 časopisa Anali poslovne ekonomije.

Zahvaljujem se recenzentima radova koji su svojom profesionalnošću i kritičkim pristupom u velikoj mjeri doprinijeli kvalitetu objavljenih radova.

S poštovanjem,

prof.dr Marijana Žiravac Mladenović

POTROŠAČKI ETNOCENTRIZAM¹

CONSUMER ETHNOCENTRISM

Dragana Gašević

Visoka poslovna škola strukovnih studija²

Dragoljub Jovićić

Visoka poslovna škola strukovnih studija³

Marija Vranješ

Visoka poslovna škola strukovnih studija⁴

Sažetak

Prilikom donošenja odluke o kupovni na ponašanje potrošača često utiču i njihovi etnocentrični stavovi. U kojoj meri se ostvaruje taj uticaj zavisi od kulture i istorije pojedinih naroda, ekonomske situacije u konkretnoj zemlji, otvorenosti prema svetskim trendovima i kulturama i td. Primena etnocentrizama, kao sociološkog fenomena, u ekonomiji i marketingu posmatra se kroz koncept potrošačkog etnocentrizma koji se odnosi na stav potrošača ali i ponašanje koje je usmereno na kupovinu pre domaćih u odnosu na inostrane proizvode. Cilj rada je da se ispita uticaj ovog fenomena na donošenje odluke o kupovini. U konkretnom istraživanju podaci su prikupljeni od 118 ispitanika. U radu je primenjena CET skala, a ispitanici su se izjašnjavali o svojim stavovima preko sedmostepene Likertove skale. Rezultati istraživanja pokazuju relativnu usklađenost sa ranijim istraživanjima u ovoj oblasti. Podaci pokazuju da je ukupan stepen potrošačkog etnocentrizma na neznatno nižem nivou u odnosu na istraživanja koja su u Srbiji realizovana 2005. i 2008. godine i sada iznosi 56,95. Veći stepen potrošačkog etnocentrizma prisutan je muškaraca u odnosu na žene, kodstarijih osoba u odnosu na mlađu generaciju, kao i kod osoba sa nižim nivoom obrazovanja u odnosu na visokoobrazovane osobe. U narednom periodu bilo bi interesantno istražiti međusobne stavove potrošača iz Srbije prema kupovini proizvoda iz konkretne zemlje i obrnuto, odnosno kako potrošači iz te druge zemlje reaguju na srpske proizvode.

Ključne reči: etnocentrizam, potrošač, ponašanje, odluka

¹ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2015, održanoj 01. i 02.10.2015. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

² Vladimira Perića - Valtera 4, Novi Sad, Republika Srbija, Telefon: +381/21/485-4051, E-mail: draganag.vps@gmail.com

³ Vladimira Perića - Valtera 4, Novi Sad, Republika Srbija, Telefon: +381/21/485-4044, E-mail: djovicic@uns.ac.rs

⁴ Vladimira Perića - Valtera 4, Novi Sad, Republika Srbija, Telefon: +381/21/485-4051, E-mail: vranjesmarija.vps@gmail.com

Summary

Due to making a decision on what to buy, the behavior of a consumer is often influenced by their ethnocentric attitude. To what extent is the influence accomplished, depends on the culture and history of some nations, economic situation in a particular country, communicativeness toward the world-wide trends, cultures, etc. The implementation of ethnocentrism, as a sociological phenomenon in economics and marketing, is being seen through the concept of a consumer's attitude as well as through the behavior directed toward buying the indigenous products rather than foreign ones. The aim of the work is to examine the influence of this phenomenon on making the decision when buying. In the concrete research, the data have been collected after 118 respondents' answers. The CET scale has been applied in the work, and the respondents were giving their answers after being offered a choice of seven pre-coded response based on Likert's scale. The results show a quite relative congruence with the earlier research in this field. The data show that the total degree of the consumptive ethnocentrism is at an inappreciable level when considering the research realized in Serbia in 2005 and 2008, and it is 56,95. The higher degree of the consumptive ethnocentrism is present among men than among women, among older people than younger generation, among people with lower level of education than among those with high level of education. In the following period, it would be interesting to make a research on mutual attitudes of consumers from Serbia toward the buying of the products from a particular country, and vice versa, i.e. how the consumers from that country respond to Serbian products.

Keywords: ethnocentrism, consumer, behavior, decision

1 Uvod

Potrošač je osoba koja kupovinom određenih proizvoda i usluga rešava svoje probleme, odnosno zadovoljava potrebe. Moderni uslovi poslovanja i promene u okruženju nose sa sobom i nove trendove u ponašanju potrošača. Hiperprodukcija i sve izraženija konkurencija među ponuđačima, globalizacija, težnja preduzeća da internacionalizuju svoje poslovanje, samo su neki od faktora koji ostavljaju direktan ili indirektan uticaj na njihovo ponašanje. Dejstvo navedenih faktora naročitu pažnju dobija kroz analiziranje koncepta potrošačkog etnocentrizma.

Potrošački etnocentrizam, kao sociološki fenomen, odnosi se na stav i namere potrošača jedne zemlje prema kupovini domaćih, odnosno inostranih proizvoda i prisutan je u velikom broju zemalja.

Cilj rada je ispitati u kojoj meri etnocentrični stavovi utiču na proces odlučivanja prilikom kupovine. Značaj istraživanja ogleda se u tome što se dobijeni rezultati mogu praktično primeniti kako bi marketing stručnjaci u skladu sa tim planirali svoje strategije. Rezultati pokazuju da nivo potrošačkog etnocentrizma pokazuje tendenciju neznatnog smanjenja.

2 Pregled literature

2.1 Etnocentrizam

Etnocentrizam se vezuje za situaciju u kojoj pojedinci procenjuju drugu kulturu i njene pripadnike kroz poređenje sa sopstvenom kulturom i prihvaćenim obrascima ponašanja. Takođe, često se ističe da etnocentrizam predstavlja gledište po kojem je sopstveni model življenja poželjniji u odnosu na druge.

Prema pojedinim autorima etnocentrizam predstavlja prihvatanje kulturno identičnih stavova i ideja dok se odbijaju kulturno raznorodne ideje i ljudi (Shimp&Sharma, 1987; Netemeyer, Durvasula&Lichtensten, 1991). Posledica toga je stanje u kome čovek posmatra sopstvenu kulturu kao superiornu u odnosu na druge (Saffu&Walker, 2005).

Sumner (1906) je definisao etnocentrizam kao “pogled u kome je vlastita grupa centar svega, dok su svi ostali poređani i rangirani u odnosu na nju”. Koncept zapravo sadrži stavove koji izražavaju ideju da je vlastita grupa superiorna i kvalifikovana dok su druge nevažne i inferiorne (Altinta&Tokol, 2007).

Koncept etnocentrizma obuhvata dve sastavne komponente: 1) stav i 2) ponašanje. Etnocentrični stavovi se ispoljavaju kroz viđenje sopstvene grupe kao dominantne u odnosu na ostale grupe. S druge strane, etnocentrično ponašanje predstavlja saradnju sa članovima sopstvene grupe, uz odsustvo saradnje sa pripadnicima ostalih grupa (Veljković, 2009).

Etnocentrizam je sociološki koncept, koji je postao psihosocijalni konstrukt i veoma je značajan, kako na nivou pojedinačnih sistema, tako i na opštijim kulturnim i socijalno analitičkim okvirima (Levine&Campbell, 1972), i kao takav *posuđen* je na primenu u oblasti marketinga (Saffu&Walker, 2005).

2.2 Potrošački etnocentrizam

Etnocentrizam je analiziran sa različitih stanovišta kao što su: a) povezanost sa načinom i stilom života, b) korporativni identitet, c) nacionalni identitet ili d) nacionalizam. Autori Shimpi Sharma (1987) prišli su tumačenju ovog pojma sa stanovišta potrošača.

Koncept potrošačkog etnocentrizma u ekonomskoj i marketing literaturi analizira se kroz odnos potrošača prema inostranim proizvođačima (Veljković, 2009) i podrazumeva ispitivanje ponašanja potrošača u procesu ekonomskog odlučivanja i analize. Predstavlja pokušaj da se opšti sociološki koncept etnocentrizma primeni u poslovnom kontekstu i kao takav povezan je sa patriotskim osećanjem pojedinca da je poželjno kupovati domaće proizvode (Good&Huddleston, 1995).

Koncept potrošačkog etnocentrizma je posebno važan u međunarodnom marketingu i posmatra se kao potencijalni hendikep za firme koje imaju za cilj da uđu na inostrana tržišta. Generalno, posmatra se kao jedan od faktora koji se suprostavljaju internacionalizaciji (Wind, Douglas & Perlmutter, 1973). Potrošački etnocentrizam je faktor koji, u kombinaciji sa drugim faktorima, kao što su zemlja porekla proizvoda, poznavanje kategorije proizvoda, karakteristike potrošača,

karakteristike zemlje, utiče na stavove i ponašanje. Veći nivo etnocentrizma znači i veći uticaj na stavove i ponašanje potrošača prilikom kupovine (Veljković, 2009).

Potrošački etnocentrizam prisutan je u zemljama u razvoju, ali i u razvijenim zemljama, a pojedincu daje osećaj identiteta i pripadnosti (Shimp & Sharma, 1987). Ono što je interesantno je afirmacija etnocentričnog ponašanja kod potrošača u razvijenim zemljama, a što je posledica finansijske i ekonomske krize. Upravo se etnocentričnim ponašanjem dokazuje odanost i ljubav prema sopstvenoj zemlji (Marinković, Stanišić i Kostić, 2010).

Vrlo je važno znati kako se ponašaju etnocentrični potrošači, a rezultati mnogobrojnih istraživanja ukazuju na sledeće zanimljivosti.

Shimp & Sharma (1987) smatraju da se *etnocentrični* potrošači protive uvozu stranih proizvoda, jer su štetni za nacionalnu ekonomiju i izazivaju nezaposlenost, a u skladu sa tim (Altinta & Tokol, 2007) smatraju kupovinu uvozne robe za nepatriotski čin.

Takođe, *etnocentrični* pojedinci imaju jak pozitivan stav prema svojoj zemlji, što naravno nije iznenađujući rezultat (Durvasula, Andrews & Netemeyer, 1997). Interesantni su i rezultati istraživanja koja su realizovali Balabanis & Diamantopoulos (2004), a koji pokazuju da etnocentrični potrošači mogu definisati njihovu pozitivnu nameru prema domaćim proizvodima bolje od svojih negativnih namera prema proizvodima koji se uvoze iz određenih zemalja.

Etnocentrični potrošači smatraju neetnocentrične odgovornim za domaće ekonomske probleme, a sa druge strane *neetnocentrični* potrošači su suviše racionalni, kupuju proizvod da bi se zadovoljila potreba, a nije bitno geografsko poreklo proizvoda (Marinković, Stanišić i Kostić, 2010).

Etnocentrični potrošači smatraju da svojim ponašanjem doprinose ekonomskom blagostanju, a ono što je interesantno je to, da oni uglavnom samostalno donose odluku o ispoljavanju ovakvog ponašanja. Smatraju da je to savesno ponašanje i nije neophodna nikakva odluka i mera države da ih stimuliše da se ponašaju na taj način. *Neetnocentričnoj* grupi potrošača pripadaju oni potrošači koji cene kvalitet, superiornost, premium proizvode i poznate svetske brendove, koje ne mogu da kupe u sopstvenoj državi.

Autori koji su na strani *etnocentričnih* potrošača smatraju da je kupovina domaćih proizvoda moralno pitanje. Etnocentrični potrošači kao razloge za takvo ponašanje prilikom izbora (marki) proizvoda navode ne samo cenu, već i uvreženo mišljenje da strane kompanije u Srbiju izvoze proizvode lošijeg kvaliteta, da su ti proizvodi laboratorijski modifikovani, da se naša proizvodnja urušava i sl. (Vibilia poslovni portal, 2015.). Opet, to je kontradiktorno sa situacijama koje mogu nastati ukoliko su strani proizvodi superiorniji i kvalitetniji. Da li potrošači moralnim ponašanjem štete sebi u smislu da kupuju ono što ne ispunjava i ne zadovoljava njihovu potrebu? Tada bi se moglo reći da etnocentrizam gubi smisao, jer ne podrazumeva dobar odnos cene i kvaliteta.

Prisustvo svetski poznatih brendova u Srbiji utiče na to da se ljudi osećaju kao deo sveta. Sa druge strane, strah ljudi, otpor ka promenama, negativni stavovi i animozitet prema određenim nacijama, ali i jak uticaj potrošačkog etnocentrizma koji

favorizuje *svoje* naspram *tudjeg*, utiču da se tržište polarizuje i po ovom osnovu. Ipak, kada se posmatranje sa nacije ili zemlje porekla prebaci na konkretnu marku, dolazi do situacije u kojoj marke, zahvaljujući uticaju promocije, kvaliteta i prestiža postaju otporne na negativan imidž zemlje i naroda iz kojih su potekle. One se mnogo više posmatraju kao globalne i vanprostorne, nego kao produkt nečije privrede ili kulture. U tom smislu ne treba se plašiti dolaska stranih svetskih marki, jer je to neminovnost, nego razvijati *svoje*, koje mogu da odgovore i na domaćem ali i na stranom tržištu (Vibilia poslovni portal, 2015).

3 Metodologija istraživanja

Za merenje stepena potrošačkog etnocentrizma, ali i za dobijanje podataka o tome kakvi su stavovi ispitanika kada je u pitanju kupovina konkretnih kategorija domaćih/inostranih proizvoda realizovano je terensko istraživanje korišćenjem anketnog metoda.

Upitnik kreiran za potrebe ovog istraživanja sastavljen je iz tri dela. U prvom delu ispitanici se izjašnjavaju o osnovnim demografskim karakteristikama (pol, uzrast, stručna sprema). Drugi deo upitnika čini 17 konstatacija kojima se izražava opšti stepen potrošačkog etnocentrizma. Treći deo sadrži 9 konstatacija putem koji se ispitanici izjašnjavaju o odnosu prema pojedinim kategorijama domaćih, odnosno uvoznih proizvoda.

Upitnik je primenjen na uzorku od 118 ispitanika na teritoriji Vojvodine, tačnije grada Novog Sada sa okolnim prigradskim naseljima. Podaci su prikupljeni u vremenskom periodu od 01.02.2015. do 15.02.2015.godine.

Mnogobrojne skale za merenje etnocentrizma imaju mali značaj za proučavanje ponašanja potrošača ali je CET skala (Consumer Ethnocentric Tendency Scale) odgovarajuća u specifičnom domenu koji se odnosi na marketing i ponašanje potrošača (Jacoby, 1978). Ova skala predstavlja osnovu za kreiranje upitnika koji je prilagođen konkretnom istraživanju. Sadrži 17 tvrdnji, a ispitanici stepen slaganja sa datim tvrdnjama iskazuju na sedmostepenoj Likertovoj skali (ocena 1 – apsolutno se ne slažem sa tvrdnjom; ocena 7 – apsolutno se slažem sa tvrdnjom). Skor potrošačkog etnocentrizma kreće se u rasponu od 17 do 119 (Watson & Wright, 2000). Visok CET skor ukazuje da je potrošač u većoj meri usmeren ka kupovini domaćih u odnosu na inostrane proizvode (Javalgi, Khare, Gross & Scherer, 2005). Nekada se u slučaju korišćenja sedmostepene skale, računala srednja vrednost odgovora, tako da se skor potrošačkog etnocentrizma kretao u intervalu od 1 do 7.

Za obradu i analizu prikupljenih podataka korišćen je program za tabelarne proračune EXCEL, a takođe i statistički paket SPSS (The Statistical Package for the Social Sciences), za izračunavanje osnovnih vrednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije u deskriptivnoj statističkoj analizi.

TABELA 1: STRUKTURA UZORKA (N=118)

Demografski profil	Broj ispitanika (n)	Procenat (%)
Pol		
Muškarci	71	60,2
Žene	47	39,8
Uzrast		
Do 25 godina	0	0
26-35 godina	59	50
36-45 godina	29	24,6
46-65 godina	24	20,3
Preko 65 godina	6	5,1
Stručna sprema		
Niža stručna sprema	0	0
Srednja stručna sprema	47	39,8
Viša stručna sprema	12	10,2
Visoka stručna sprema	18	15,3
Master/Magistar/Doktor	41	34,7

Izvor: Rezultati sopstvenog istraživanja

Na osnovu podataka iz Tabele 1 može se zaključiti da su u uzorku zastupljeniji muškarci (60,2%) u odnosu na broj anketiranih ženskih ispitanica (39,8%).

Što se tiče starosne strukture polovina ispitanika je u kategoriji od 26 do 35 godina (50%), zatim slede ispitanici koji imaju od 36 do 45 godina (24,6%). Ispitanici koji imaju od 46 do 65 godina procentualno su zastupljeni sa 20,3 %, dok je najmanji broj ispitanika u grupi preko 65 godina i oni su zastupljeni sa samo 5,1%. U ovom istraživanju nisu učestvovali ispitanici koji spadaju u kategoriju do 25 godina.

Kada je reč o stručnoj spremi najveći broj ispitanika ima srednju stručnu spremu (39,8%), zatim slede osobe sa zvanjem mastera/magistra/doktora (34,7%) i ispitanici koji imaju visoku stručnu spremu (15,3%), dok je najmanji broj ispitanika u kategoriji viša stručna sprema (10,2%). U ovom istraživanju nisu učestvovali ispitanici koji spadaju u kategoriju sa nižom stručnom spremom.

4 Rezultati ranijih istraživanja

Prve studije koje su se bavile ovom temom realizovane su 70-ih i 80-ih godina dvadesetog veka i isticale su kao poželjno ponašanje ono koje podrazumeva kupovinu domaćih proizvoda. Poslednjih godina istraživanja ove oblasti zauzimaju neutralniji stav prema etnocentrizmu (Marinković, Stanišić i Kostić, 2010).

Sprovedena istraživanja na temu potrošačkog etnocentrizma ukazuju da postoje određene razlike na nivou pojedinih zemalja, a takođe i kod pojedinih segmenata stanovništva unutar konkretne zemlje. Najniži nivo je izmeren u Mađarskoj (Veljković, 2005), gde se CET skor u različitim istraživanjima kretao u intervalu od 2,55 do 2,98 (na skali od 1 do 7). Nivo potrošačkog etnocentrizma se ne razlikuje samo između zemalja, već i između pojedinih regiona u okviru iste zemlje (O’Cass &

Gašević, D., Jovičić, D. i Vranješ, M. (2015). Potrošački etnocentrizam. *Analiz poslovnih ekonomija*, br. 13, str. 1–13

Lim, 2002). Pored toga, različit je i između različitih nacija u okviru iste države. Dobar primer je Bosna i Hercegovina, gde je kod Bošnjaka potrošački etnocentrizam najizraženiji. Slede Hrvati, dok Srbi iz BiH pokazuju najniži nivo potrošačkog etnocentrizma (Čutura, 2006).

Analizom rezultata dvaju istraživanja sprovedenih u Srbiji u 2005. i 2008. godini uočava se pad stepena etnocentrizma srpskih potrošača sa 62,6 (2005. godine) na 57 (2008. godine). Prema rezultatima istraživanja iz 2008. najniži nivo etnocentrizma je zabeležen u Vojvodini (52,61) (Marinković, Stanišić i Kostić, 2010).

Kada je reč o tome kako demografske karakteristike utiču na etnocentrično ponašanje u kupovini, analiza dobijenih rezultata po segmentima je pokazala da je potrošački etnocentrizam izraženiji kod seoskog nego kod gradskog stanovništva, kod starijih nego kod mladih ljudi i kod muškaraca nego kod žena (Marinković, Stanišić i Kostić, 2010).

Kada je reč o situaciji u Srbiji, treba napomenuti da se kao problem javlja i činjenica da su domaći potrošači prilično neinformisani, i često i nisu u stanju da prepoznaju proizvod po poreklu, a tome doprinose svesno i neka (domaća) preduzeća, skrivanjem svog porekla (naročito kod odeće i obuće, ali i kod nekih drugih proizvoda svakodnevne potrošnje) (Vibilia poslovni portal, 2015).

Istraživanja potrošačkog etnocentrizma u Turskoj imala su za cilj da ispituju uticaj ksenofobije, negativnih stavova prema strancima i konzervatizma na etnocentrično ponašanje potrošača. Rezultati su pokazali da najveći uticaj na ovakvo ponašanje ima ksenofobija, zatim konzervatizam i na posletku negativni stavovi prema strancima (turizam, strane direktne investicije). Ksenofobija i negativni stavovi prema strancima su povezani sa nedostatkom kulturne otvorenosti, tradicionalnih vrednosti, bezbednosti i konzervatizma (Altinta & Tokol, 2007).

Međunarodne kompanije treba da stave poseban akcenat na istraživanje veza između marketinga i različitih aspekata društvenog ponašanja na stranim ciljnim tržištima. Rezultati mogu da pomognu da se realizuje tržišna segmentacija bazirana na etnocentričnim stavovima, kao i za kreiranje diferenciranih marketing kampanja koje su u stanju da utiču na način razmišljanja potrošača u vezi sa stranim proizvodima (Altinta & Tokol, 2007).

Uspešnost poslovanja zavisi od toga koliko dobro se poznaju stavovi potrošača o domaćim i stranim proizvodima (Durvasula, Andrews & Netemeyer, 1997). Razumevanje sklonosti, želja i stavova potrošača prema stranim proizvodima je preduslov za uspešnu penetraciju na međunarodna tržišta (Saffu & Walker, 2005).

5 Rezultati istraživanja

Primenom deskriptivne statističke analize izračunate su vrednosti aritmetičke sredine i standardne devijacije po osnovu 26 odabranih konstatacija.

Najpovoljniji stav ispitanika, kada se posmatraju konstatacije iz drugog dela upitnika, iskazan je kod tvrdnje da se kupovinom proizvoda iz Srbije čuvaju srpski poslovi (aritmetička sredina iznosi 4,55), dok je najnepovoljniji stav dobijen u slučaju konstatacije da bi ograničenja trebalo staviti na celokupan uvoz (aritmetička sredina iznosi 1,60). Kod date tvrdnje, dobijen je najmanji stepen neslaganja (standardna

devijacija iznosi 0,995), odnosno kod ove trdnje ispitanici su ispoljili najveći stepen homogenosti odgovora. Sa druge strane, najveći stepen neslaganja dobijen je kod tvrdnje da uvek bolje kupovati srpske proizvode (standardna devijacija iznosi 2,479).

Kada je reč o rezultatima iz trećeg dela upitnika, ispitanici su najpovoljniji stav iskazali kod tvrdnje da uglavnom kupuju svakodnevne prehrambene proizvode iz Srbije, a tu je dobijen i najveći stepen heterogenosti odgovora (aritmetička sredina je 4,20, a standardna devijacija 2,308). Najnepovoljniji stav uočava se kod tvrdnje da potrošači u Srbiji uglavnom kupuju belu tehniku koja je proizvedena u našoj zemlji (aritmetička sredina iznosi 1,55). Kod ove tvrdnje uočen je i najveći stepen homogenosti odgovora (standardna devijacija iznosi 0,945).

TABELA 2: REZULTATI DESKRIPTIVNE STATISTIČKE ANALIZE

Konstatacije	M	SD
Potrošači u Srbiji treba uvek da kupuju proizvode proizvedene u Srbiji, umesto uvoznih.	3,90	2,3 60
Srbija treba da uvozi samo one proizvode koji nisu dostupni u Srbiji.	4,45	2,1 64
Kupuj proizvode iz Srbije. Čuvaj Srpske poslove.	4,55	2,1 14
Proizvodi iz Republike Srbije, prvi, poslednji i pre svega.	2,85	1,8 72
Kupovina stranih proizvoda je nesrpska.	2,55	2,2 35
Nije u redu da se kupuju strani proizvodi, zbog toga što to ostavlja potrošače iz Srbije bez posla.	3,40	2,2 57
Pravi državljanin Srbije uvek kupuje srpske proizvode.	3,20	2,3 53
Mi treba da kupujemo proizvode koji su proizvedeni u Srbiji, umesto da dozvolimo drugim zemljama da se bogate preko nas.	3,80	2,2 85
Uvek je bolje kupovati Srpske proizvode.	3,40	2,4 79
Treba samo malo trgovati ili kupovati proizvode iz drugih zemalja osim ukoliko to nije neophodno.	3,75	2,1 97
Potrošači u Srbiji ne bi trebalo da kupuju strane proizvode jer to šteti srpskoj privredi i uzrokuje nezaposlenost.	3,10	2,1 25
Ograničenja bi trebalo staviti na celokupan uvoz.	1,60	,99

		5
To možda može da me košta dugoročno, ali ja preferiram da pružam podršku Srpskim proizvodima.	3,15	1,7 85
Strancima ne treba dozvoliti da plasiraju svoje proizvode na naše tržište.	2,10	1,5 18
Strani proizvodi treba da se oporezuju visokim porezima kako bi se smanjio njihov ulazak u Srbiju.	4,30	2,2 03
Mi treba da kupujemo iz drugih zemalja samo one proizvode koje ne možemo da dobijemo u našoj zemlji.	3,90	2,2 92
Potrošači iz Srbije koji kupuju proizvode iz drugih zemalja odgovorni su jer utiču na ostavljanje njihovih sunarodnika bez posla.	2,95	2,1 64
Uvek kupujem svakodnevne prehrambene proizvode koji su proizvedeni u Srbiji.	4,20	2,3 08
Uvek kupujem bezalkoholna pića koji su proizvedena u Srbiji.	3,45	2,0 12
Uvek kupujem alkoholna pića koji su proizvedena u Srbiji.	3,70	2,2 27
Uvek kupujem pivo koje je proizvedeno u Srbiji.	2,20	1,9 36
Uvek kupujem cigarete koje su proizvedene u Srbiji.		2,2
Uvek kupujem sredstva kućne hemije koja su proizvedena u Srbiji.	3,00	00
Uvek kupujem sredstva za ličnu higijenu koja su proizvedena u Srbiji.	2,55	1,9 59
Uvek kupujem garderobu koja je proizvedena u Srbiji.	2,50	1,3 95
Uvek kupujem belu tehniku koja je proizvedena u Srbiji.	1,55	,94
		5

Napomena: M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija

Generalno posmatrano, stepen potrošačkog etnocentrizma, meren na nivou celokupnog uzorka iznosi 56,95. Na neki način, to je u skladu sa tendencijom opadanja nivoa potrošačkog etnocentrizma, ukoliko se dobijeni rezultat uporedi sa podacima iz 2005. i 2008. godine.

Muškarci pokazuju veći stepen potrošačkog etnocentrizma, odnosno više su usmereni ka kupovini domaćih proizvoda. Procenualno to iznosi 59,5, dok su žene manje etnocentrične na šta ukazuje i rezultat od 53,13.

Kada je reč o starosnoj strukturi, osobe starije od 65 godina pokazuju najveći stepen potrošačkog etnocentrizma koji iznosi 77, zatim slede osobe starosti od 36 do 45 godina, sa vrednošću 58,8. Takođe, vrlo sličan rezultat je u kategoriji potrošača koji imaju između 46 i 65 godina i iznosi 58,25. Ovo je malo iznenađujući i neočekivan rezultat. Zapravo, nije u skladu sa opštim stavom i dosadašnjim rezultatima koji ukazuju da stariji potrošači ispoljavaju veći stepen etnocentrizma u odnosu na mlađe. Najniži nivo potrošačkog etnocentrizma je kod osoba koje imaju između 26 i 35 godina i iznosi 53,5 što takođe nije mali rezultat. Zapravo upućuje na zaključak da se i mlađi potrošači sada više okreću kupovini domaćih u odnosu na strane proizvode.

Analiza podataka koji se odnose na stepen stručne spremlje pokazuje da najveći stepen potrošačkog etnocentrizma ispoljavaju ispitanici koji su završili srednju školu, čak 66,63. Zatim slede ispitanici koji imaju završenu višu školu sa iznosom 62, master 51 i fakultet 41,67. Ovi rezultati su u skladu sa opštim stavom po kome se stepen potrošačkog etnocentrizma smanjuje ukoliko se stepen stručne spremlje povećava.

Posmatrano po kategorijama proizvoda, potrošači ispoljavaju najveći stepen etnocentrizma kada je u pitanju kupovina sledećih kategorija proizvoda: a) svakodnevni prehrambeni proizvodi (4,5) i b) bezalkoholna pića (4,2). Sa druge strane, najniži stepen je u kategorijama: a) bela tehnika (1,6), b) cigarete (2,2), c) garederoba (2,5) i d) sredstva za ličnu higijenu (2,55). Umeren stepen prisutan je u kategorijama: a) pivo (3,7), b) alkohona pića (3,45) i c) alkoholna pića (3).

6 Zaključak

Savremeno poslovno okruženje i promene koje se dešavaju na domaćim i inostranim tržištima predstavljaju izazov za marketare i menadžere kompanija. Konkurentska borba postaje sve oštrija, a preduzeća teže da ostvare penetraciju na druga, inostrana tržišta. U tom smislu, od marketara se zahteva poznavanje stepena uticaja etnocentričnih stavova potrošača na odluke u kupovini. Pored toga, neophodno je kontinuirano pratiti da li se ovi stavovi menjaju i pod kojim okolnostima. S obzirom na ovu činjenicu, cilj rada je bio da identifikuje stepen potrošačkog etnocentrizma na teritoriji grada Novog Sada, kao i stepen preferiranja pojedinih kategorija domaćih, odnosno stranih proizvoda. Na osnovu sprovedene analize i komparacije sa ranijim rezultatima došlo se do zaključka da su potrošači u našoj zemlji i dalje etnocentrični, sa prosečnom vrednošću stepena etnocentričnosti od 56,95. Zaključak je da domaće kompanije treba da iskoriste i zadrže prednost većeg nivoa etnocentričnosti i da u skladu sa tim formiraju adekvatan okvir za stvaranje boljih odnosa sa potrošačima, što bi u krajnjoj liniji trebalo da dovede do rasta nivoa preferencije domaćih proizvoda. Sa druge strane, dobijeni stepen etnocentričnosti jeste veliki, ali nije toliko jak i nepromenljiv da bi se posmatrao kao ograničavajući za kompanije i proizvode koji dolaze sa drugih tržišta. U tom smislu one treba da se potrudie i da iskoriste šansu koja im se pruža, naročito u segmentu ženske populacije, kao i mlađih kategorija stanovništva koji prate savremene trendove, otvoreniji su, više putuju i upoznaju nove

Gašević, D., Jovičić, D. i Vranješ, M. (2015). Potrošački etnocentrizam. *Analiz poslovnog ekonomije*, br. 13, str. 1–13

kulture. Ovo istraživanje, međutim, sa sobom nosi i neka ograničenja koja bi se mogla prevazići u budućim istraživanjima. Jedno od ograničenja odnosi se na veličinu uzorka. U vezi sa tim, u narednom istraživanju, poželjno bi bilo da uzorak obuhvati veći broj ispitanika. U narednom periodu bilo bi interesantno istražiti međusobne stavove i mišljenja potrošača iz dve zemlje u smislu njihovog stava i odnosa prema proizvodima zemlje partnera.

7 Popis literature

- Altinta, M. H. & Tokol, T. (2007). Cultural openness and consumer ethnocentrism: an empirical analysis of Turkish consumers. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25 (4), 308–325.
- Balabanis, G. & Diamantopoulos, A. (2004). Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: a multidimensional unfolding approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 (1), 80–95.
- Čutura, M. (2006). Utjecaj potrošačke odbojnosti i etnocentrizma na vrednovanje i izbor proizvoda u BiH. Preuzeto 10. aprila 2015. sa www.sve-mo.ba/ef/download/etnocentrizam_potrosaca.pps
- Durvasula, S., Andrews, J. C. & Netemeyer, R. G. (1997). A cross-cultural comparison of consumer ethnocentrism in the United States and Russia. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 9 (4), 73–93.
- Good, K. L. & Huddleston, P. (1995). Ethnocentrism of Polish and Russian Consumers: Are Feelings and Intentions Related? *International Marketing Review*, Vol. 12 (5), 35–48.
- Jacoby, J. (1978). Consumer Research: A State of the Art Review". *Journal of Marketing*, 42, 87–96.
- Javalgi, R. G., Khare, V. P., Gross, A. C. & Scherer, R. F. (2005). An Application of the Consumer Ethnocentrism Model to French Consumers. *International Business Review*, Vol. 14, 325–344.
- LeVine, R. & Campbell, D. (1972). *Ethnocentrism: Theories of Conflict, Ethnic Attitudes, and Group Behaviour*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Marinković, V., Stanišić, N. i Kostić, M. (2010). Potrošački etnocentrizam građana Srbije. *Sociologija*, Vol. 80 (1), 43–58.
- Netemeyer, M., Durvasula, S., & Lichtensten, D. (1991). A Cross-National Assessment of the Reliability and Validity of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28 (August), 320–327.
- O'Cass, A. & Lim, K. (2002). Understanding the Younger Singaporean Consumers' Views of Western and Eastern Brands. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 14(4), 54–79.
- Saffu, K. & Walker, J.H. (2005). An Assessment of the Consumer Ethnocentric Scale (CETSCALE) in an Advanced and Transitional Country: The Case of Canada and Russia. *International Journal of Management*, Vol. 22 (4), 556–571.
- Shimp, T. & Sharma, S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 23, 280–289.
- Veljković, S. (2005). *Uticaj potrošačkog etnocentrizma na izbor marke proizvoda*. Neobjavljena doktorska disertacija, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.

- Gašević, D., Jovičić, D. i Vranješ, M. (2015). Potrošački etnocentrizam. *Anali poslovne ekonomije*, br. 13, str. 1–13
- Veljković, S. (2009). Uticaj etnocentrizma na potrošače u Srbiji. *Marketing*, 40 (2), 97–106.
- Vibilia poslovni portal. (2015). Preuzeto 20. jula 2015, sa sajta http://www.vibilia.rs/srpski/izvestaj/0501/kupujete-domace_ekonomist303_150306.pdf
- Watson, J. & Wright K. (2000). Consumer Ethnocentrism and Attitudes toward Domestic and Foreign Products. *European Journal of Marketing*, Vol. 34 (9/10), 1149–1166.
- Wind, Y., Douglas, S. P. & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing*, Vol. 37 (2), 14–23.

A BALANCED SCORECARD ANALYSIS OF PERFORMANCE METRICS IN PROFIT ORGANIZATION⁵

Predrag Pravdić⁶

Faculty of Mechanical Engineering Kragujevac

Rada Kučinar⁷

Hydro Power Plants on the Trebišnjica

Summary

Management processes directed primarily to the user and thus improve the efficiency and effectiveness of operations in exceeding user demands and expectations. So that organizations realize the benefits on all levels, as compared with external partners and business environment, as well as internally within the organization. But in practice, systems for managing corporate change often point to the shortcomings and lack of commitment at the level of corporate governance in order to improve the efficiency of the process. Taking into account the problems they face at the same company, Balanced Scorecard - BSC stands out as especially suitable tool for the management of corporate change. BSC translates mission and strategy of the organization in the comprehensive set of measures that provide a framework for the implementation of the strategy. But many senior managers recognize that no single measurement can provide enough information about the critical areas of the business. Therefore, a balanced set of measurements is needed. Organizations today use decentralized business units that focus on intangible knowledge, capabilities, and relationships created by employees. Some organizations understand that strategy must become a continual and participative process. The change from centralized command, and financial measures that come from past actions can no longer measure the objectives that need to be addressed. We must measure the strategy and the best tool to do this is balanced scorecard. BSC makes it possible to establish a model in the profit organization, so that the strategic aspects of the observed set relevant objectives and include features that will be measured. BSC aims to improve business processes

⁵ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2015, održanoj 01. i 02.10.2015. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

⁶ University of Kragujevac, Industrial Engineering, e-mail: thepera81@gmail.com

⁷ Trebinje, Bosnia and Herzegovina, e-mail: rkucinar@het.ba

for a streamlined process can improve product quality to customer satisfaction. So satisfied and loyal customer is a guarantee of higher profits. The balanced scorecard combines an effective measurement system that helps solidify a company's strategic objectives with a management system that can help drive change in key areas such as product, process, customer, and market development. The measures of the balanced scorecard helps focus a company's strategic vision, encourages thinking about current and future success and helps provide a balance between external and internal measures. This paper presents BSC modeling of key success factors represented in strategy map of profit organization and how it affects the organization's measurement system.

Keywords: BSC, modelling, processes, profit organization

1 Introduction

With the increasing complexity of the business environment in the 21st century, organizations have to be able to manage rapid change. It is necessary to develop managerial navigation and measurement tools that guide and assess organizational performance. With the increasing pressure to achieve performance improvement, the need to implement highly effective efficient and integrated management systems is continuously increasing. There has been an emphasis on understanding how performance is created within the firm. To understand what drives performance, managers must have in place performance measurement systems designed to capture information on all aspects of the business.

The company's success for tomorrow depends on its ability today of intangible assets such as customer relation, internal business process and employee learning. Measuring organizational success and implementing effective strategies for future success represent continuous challenges for managers, researchers and consultants. In recent years, traditional performance management techniques measure the organizational financial performance such as revenue, sales volume and profit are blamed for that they are one-dimensional and they are backward-looking in the record (Missroon, 1999). Financial measures describe only a small part of the firm performance. Traditional financial measures, like ROI and EPS, can give misleading signals. As a result, managers want a balanced presentation of both financial and new operational measures.

One performance measurement tool – the balanced scorecard (BSC) has broad appeal. The concept of BSC was first introduced by Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992) in Harvard Business Review article. The BSC helps determine what is important for existence and sustainability by addressing multiple layers of the firm. Approximately 50% of Fortune 1,000 companies in North American use a version of the BSC (Wang, 2006).

BSC is a performance measurement system as well as a strategic management tool introduced by Kaplan and Norton (Kaplan & Norton, 1992). The authors proposed that financial measures alone were not sufficient to measure performance. The BSC addresses shortcoming of traditional performance measurement systems that relied solely on financial measures. Other factors such as competence and knowledge,

customer focus and operational efficiency and innovation were missing from traditional financial reporting. Kaplan and Norton introduced three additional measurement categories that cover non-financial aspects. The BSC puts strategy and vision at the center of the system. It establishes goals and assumes employees will adopt their behavior to achieve the goals. Management may know what the end should be, but they cannot tell employees how to achieve, because the environment is constantly changing.

Kaplan and Norton (1992) developed their balanced scorecard model for use by profit-maximizing organization. The first three dimensions translate into improved financial outcomes (Kaplan & Norton, 1996a). The traditional performance measures focus solely on financial metrics such as return on investment or net earnings (Lynch and Cross, 1991). BSC model requires corporations to evaluate their organizational performance from four different perspectives—financial, customers, internal businesses, and learning and growth. (Kaplan & Norton, 1993). The BSC has gained prominence in management accounting research as a way of integrating financial and non-financial performance measures. For certain firms, non-financial measures such as development copyright, or improving customer loyalty, are better indicators of future performance. The performance measures links to BSC give to the management a fast but comprehensive view of the business. The BSC model includes both financial and non-financial measures and managers can get information about the organizational vision and strategies, which integrate with organizational performance (Missroon, 1999). The performance measurement tools can help businesses to evaluate their resource allocation process in order to determine how resources can be better managed and distributed to the appropriate channels.

The organization can build their key strategic objectives through developing the four perspectives of BSC. The BSC can not only be used as an evaluation of the organization performance, but also to be used as a strategic management tool. The BSC can be used to focus attention on the most critical resources and induce consistency of decision making and resource allocation (Neely et al., 1995). It also aligns the organization to the strategy by focusing employees on their role in accomplishing the company mission. The BSC drives measures from the organization's mission, thereby aligning goals to strategy.

The BSC has evolved and morphed from measurement tool to strategic change framework, and most recently to a tool to measure the readiness of intangible value drivers (Marr & Adams, 2004). The original BSC idea (Kaplan & Norton, 1992) was later described as a strategic management tool, capable of communication vision and strategy to all parts of the organization (Kaplan & Norton, 1996b). Increasing competition and globalization, organization integrated strategic management tools that link performance measurement to organizational management. The strategic vision for achieving the company's financial goals is articulated throughout the scorecard development process.

The BSC has had a considerable impact on organizations worldwide. (Frigo, 2002) A US survey estimates that 60% of Fortune 1000 firms have experimented with the concept (Silk, 1998).

The BSC has gained wide acceptance, particularly in the US. A survey of its members by the American Institute of Public Accountants and Maisel (2001) revealed that 43 percent were utilizing the technique. This is not only to its intrinsic value to businesses, but also because the concept has been aggressively marketed. There are only about 35 percent of the 5000 largest firms used the BSC (Marr, 2005), which is lower than the 44 percent reported by Rigby (2001) and higher than the numbers reported by Speckbacher et al. (2003).

In order to understand how longer-term, non-financial objectives translate into value, Kaplan and Norton (2000, 2004) suggest visually mapping relationships between strategic objective and their measures into a strategy map. A strategy map contains outcome measures and performance drivers linked together in a cause-and-effect diagram. Speckbacher et al. (2003) found that about half of companies using a BSC also use causal maps. No longer do managers have to work their way through piles of statistics, but can focus on monitoring some 15-20 key indicators instead.

The BSC measures across four hierarchical perspectives and describes a series of causal relations between four perspectives that culminate in the achievement of financial objective. The lowest level in the hierarchy is the learning and growth perspective because actions taken there. Outcome measures of the learning and growth perspective become indicators of the outcomes of each of the three perspectives above it in the hierarchy. Employees with higher skills and knowledge are compensated with higher salaries and employee benefits (Milkovich & Newman, 2002). The employee skills could increase internal business process perspective (Bryant et al., 2004). Common outcome measures include employee satisfaction, employee retention, employee productivity and turnover (Niven, 2002; Kaplan & Norton, 2004; Huckestein & Duboff, 1999).

Internal Business Process Perspective encompasses the entire internal value, which includes innovation, customer management, operational, and regulatory (Kaplan & Norton, 2001). Other outcome measures are operating process quality, cycle time and inventory turnover (Niven, 2002; Wang, 2006).

The third level in the BSC is the customer perspective, which focuses organizations on the external environment and allows firms emphasize customer needs, which includes customer satisfaction and market share. Other outcome measures of the customer perspective are market share and sales growth (Bryant et al., 2004). The financial perspective is considered the highest-level perspective. Companies improve shareholder value through a revenue strategy and a productivity strategy. The outcome measurements are return of investment and profit. Kaplan and Norton (2001) suggest that cause-and-effect relations exist among perspectives. That is, an outcome measure of a lower-level perspective may be an indicator or predictor of an outcome measure of a higher-level perspective. There is a positive relation between non-financial outcome measures of the lower-level perspective and the outcome measures of the financial perspective. The employee skills could increase internal business process perspective (Bryant et al., 2004). Highly skilled and productive labors lead to great process quality and cycle time.

Operating profits are the result of managerial actions, such as upgrading employee skills or implementing program to improve customer satisfaction. The third

level is the customer perspective, which focuses organizations on the external environment and allows firms to emphasize customer needs. The customer perspective identifies outcome measures that will facilitate the achievement of the financial objectives. Profits could increase indirectly through increased production, which could lead to increased market share and high revenues.

2 Strategic planning in the profit organization

Strategic planning is a continual process within an organization, the people responsible for the success of strategic planning outline the desired future, then devise a strategy for making it happen. Strategic planning by its very nature is adaptive and the deviser is always developing it to be relevant for the future. Key environmental factors are predicted and their influence on the organization looked at and then optimum measures are taken so the organization can benefit from these environmental factors.

The Composition of a Strategic Plan Strategic plans are generally made up of one or more interconnected elements: vision, mission, values, assessment, goals/objectives, strategy and outcomes.

Strategies for Management of Organizations Between the late seventies and early nineties strategic planning for IS was introduced in to organizations. This came about because executives within organization were looking at linking business objectives with systems (Galliers, 1994).

The prescriptive approach views the analysis, strategy development and implementation within the planning process as rational and linear. This fundamentally means that prescriptive strategy is one whose objective has been defined in advance and whose main elements have been developed before the strategy begins (Lynch, 1997). In relation to this an emergent strategy is fuzzier and it has been stated by theorists that the strategy evolves or emerges to adapt to human needs. Over the last ten years developments in strategic planning and management have not emphasised heavily on planning and have concentrated more on adaptability and learning, an example of this is systems thinking (Senge, 1990) and chaos theory (Stacey, 1993). Mintzberg (1990) identifies a number of major difficulties with the prescriptive strategic process, processes are invalidated when there are major changes in competitors and government.

„Simplified Strategic Planning provided us a straightforward process that helped our already successful organization set a much clearer direction for the future.“

Ed Engle, Jr., President, Rima Manufacturing Company

„A system that is very well honed. Important for those who are serious about planning but need to make every second count.“

Dean Arnold, V.P. of Public Operations, Kenco Group, Inc.

„As the chairman of [the strategic planning] effort your program has given me the tools I will need to clearly move our organization through the development and

Pravdić, P. i Kučinar, R. (2015). A balanced scorecard analysis of performance metrics in profit organization. *Analiti poslovne ekonomije*, br. 13, str. 14–31

ultimate implementation of our strategic plan. I'm confident that I am now ready to lead this effort for our company."

Kevin Lapanne, Executive Vice President, Dooley & Mack Constructors Incorporated, Sarasota, Florida

"Simplified Strategic Planning provides a logical and timeless framework for analyzing our industry, our company's place in it, and the goals we need to meet in order to achieve our strategic objectives. Using this process for three years, we have doubled our sales volume and have also doubled our operating profit percentages."

G. Alex Bernhardt, Sr., Chairman and CEO, Bernhardt Furniture Company

"What we accomplished...was unprecedented in our company's history...we have defined a consensus among the top management as to what kind of a company we will be for the next five years. Establishing this shared vision and the means to achieve it would not have been possible without strategic planning. This process is extremely well organized and compelling while allowing the special human attributes of our organization to flourish."

Harris C. Footer, President and CEO, Easy Day Manufacturing Company

Strategic planning is more than ensuring that profit organization will remain financially sound and be able to maintain its reserves—it's projecting where association expects to be in five, ten, or fifteen years and how association will get there. It is a systematic planning process involving a number of steps that identify the current status of the association, including its mission, vision for the future, operating values, needs, goals, prioritized actions and strategies, action plans, and monitoring plans. Strategic planning is the cornerstone of every common-interest community. Without strategic planning, the community will never know where it is going—much less know if it ever got there. An important concept of strategic planning is an understanding that in order for the community to flourish, everyone needs to work to ensure the team's goals are met. Team members include all association homeowners, the board of directors, professional management—whether onsite or through a management company and various service professionals such as accountants and reserve professionals. This team needs to work as a collective body to be successful. Part of the team concept is the establishment of roles for the team players. Teams usually perform poorly if everyone or no one is trying to be the quarterback. The process is strategic because it involves preparing the best way to respond to the circumstances of the profit organization's environment, whether or not its circumstances are known in advance; nonprofits often must respond to dynamic and even hostile environments. Being strategic, then, means being clear about the organization's objectives, being aware of the organization's resources, and incorporating both into being consciously responsive to a dynamic environment. The process is about planning because it involves intentionally setting goals (i.e., choosing a desired future) and developing an approach to achieving those goals. The process is disciplined in that it calls for a certain order and pattern to keep it focused and productive. The process raises a sequence of questions that helps planners examine

Pravdić, P. i Kučinar, R. (2015). A balanced scorecard analysis of performance metrics in profit organization. *Anali poslovne ekonomije*, br. 13, str. 14–31

experience, test assumptions, gather and incorporate information about the present, and anticipate the environment in which the organization will be working in the future. Finally, the process is about fundamental decisions and actions because choices must be made in order to answer the sequence of questions mentioned above. The plan is ultimately no more, and no less, than a set of decisions about what to do, why to do it, and how to do it. Because it is impossible to do everything that needs to be done in this world, strategic planning implies that some organizational decisions and actions are more important than others—and that much of the strategy lies in making the tough decisions about what is most important to achieving organizational success.

The point of strategic planning is to develop long-term strategies that use organizational strengths and take advantage of opportunities so that the organization can achieve its goals. Based upon the strategies, short-term operational plans are developed, consisting of measurable, time-limited objectives and the activities necessary to achieve them. Operational plans are normally developed by agency staff. The budget process allocates resources according to the priorities set by the Board of Directors. Strategies and operational plans are the most flexible element of strategic planning and may be adjusted throughout the period covered by the plan in order to respond to changing conditions. A key element of outcome-based planning is the identification of performance measures or indicators of success (benchmarks or standards to measure progress). Often, these can be difficult to define, particularly for social service organizations and programs aimed at prevention or social change. It is important, however, that consideration be given to measurement and evaluation throughout the planning process. Monitoring of performance is an important part of the Board's role and funders are increasingly requiring performance measures as a condition of funding. In the strategic planning process, performance measures are normally established by staff, sometimes with the assistance of experts in evaluation. There are as many processes for analyzing the organization's dynamic situation and determining its strategic direction as there are planning management books and consultants.

In order to achieve BSC goals, most profit organisations need to redesign and/or continuously improve key business processes. This includes the structuring, training and deployment of cross functional business process reengineering (BPR) teams for iterative process improvement or more comprehensive process redesign. Considering the limited resources of most companies, a key strategic issue is which processes to focus on first. The focus should be on those processes that are most importantly related to the company's business strategy. Comparisons of future process performance targets with what the company has previously achieved will reveal the degree of improvement that is required. The company should periodically report and analyse performance results, as well as make adjustments to their strategy based on that analysis. The BSC methodology creates an infrastructure in which top management can easily track and analyse their company's performance. This is easier if the company uses a BSC software solution. Most companies update their BSC's on an annual basis. However, as the business environment changes and BSC learning accumulates, companies tend to change some of their performance objectives,

measures and targets. A fundamental aspect of the BSC methodology is making such adjustments in a timely manner to ensure the success of strategy execution.

3 Key Benefits of using BSC in the profit organization

In today's strong competitive environments, firms should be agile and flexible. Therefore, availability of the right information at the right time based on performance evaluation has become critical (Banker et al., 2004). It is essential to improve managing and planning firms' service based on performance evaluation (Abran & Buglione, 2001). The traditional financial performance measures worked well for the industrial area, but they are out of step with the skills and competencies companies are trying to master today. In other words, no single measure about finance can provide a clear performance target or focus attention on the critical areas of the business (Kaplan & Norton, 1992). Therefore it enables companies to track financial results while simultaneously monitoring progress in building the capabilities and acquiring the intangible assets they would need for future growth (Kaplan & Norton, 1996a). It is intended to link short-term operational control to the long-term vision and strategy of the business. In this way a company focuses on a few critical key ratios in meaningful target areas (Olve & Wetter, 1999). Managers consider that all performance measures are important at the same level. In fact, some of the measures critically influence the strategic accomplishment, while the other measures do not have a direct effect. So, considering the relative weight for consolidating the normalized value is needed.

Key benefits of the BSC in profit organization are:

- Consensus on the strategy at executive level. Building a BSC requires brainstorming at Board/Higher Level where discussions are held on Organization's Vision and it's Core Values. This helps in everyone getting aligned about these basics and helps executives look for growth strategies clearly. BSC discussions sets the priorities for the organization and senior executives can visualize the future more clearly.
- Communicates strategy to the organization. BSC clearly defines the steps the organization would take to achieve it's goals through well thought of strategy. The working of the strategy, setting priorities in line with various internal and external constraints helps the leadership appreciate the chosen strategy and it's need.
- Translates strategy into meaningful goals. Building a BSC requires determination of specific goals and targets. The organization now has clear vision of what is to be done to achieve it's goals. With the priorities and the game plan clearly defined, every one now focuses to achieve the goals.
- Employees identify themselves with goals. Employees working to achieve the goals identified in the BSC can clearly identify themselves with how they are helping the organization to achieve it's growth. It is very important that Employees are explained the BSC at each possible opportunity to help them understand the way their achievements are paving path for the organization's

future. Employees then feel proud to be involved in the efforts they put in on day-to-day basis. This further helps employees getting aligned to Company's Vision and Mission.

- Personal targets linked to strategy. Achieving goals identified in the BSC requires involvement of various employees and Process Owners on a continuous basis. Most of the time these would be stretch assignments for the employees. Goals with defined timeline require that the targets be met within schedules. These therefore establish a suitable measurement tool for senior Leadership's achievements and can help in appropriate and justified Rewards and Recognition program of the organization.
- Processes focus to achieve strategic goals. Having established a BSC forces various process owners to modify the keyprocesses of the organization to achieve identified goals. Since these processes directly effect the organization's performance, they are likely to be the Key processes. With focus concentrated on key processes, the organization meets the customer's expectations more efficiently and helps make the organization more competitive.
- Periodic reporting of status of strategic goals. BSC forms the key part of management system and therefore is discussed periodically. This helps keeping everyone in the organization aligned and achieve growth through BSC Drives investment/budget decisions. BSC forces the leadership to visualize the future/growth of the company and use appropriate resources and manpower to achieve the Strategic Goals. With wide agreement on BSC among the senior leadership, it is easy to manage the Budget provisions and invest wisely, rather than on a historical basis!

Once the company mission, strategy and measures have been defined and agreed upon, the next step is to understand fully the drivers/causes behind movement (up and down) of balanced scorecard. Without the specific knowledge of what drivers will affect your scorecard, profit organization just might spend much time, money and effort and achieve very little.

These drivers fall into four categories:

- Environmental – those factors outside the influence of organization, such as governmental regulations, the economic cycle, local, national and global politics, etc.
- Organizational – systems inside the organization such as company strategy, human resource systems, policies, procedures, organizational structure, pay, etc.
- Group or departmental – work processes, group relationships, work responsibilities, work assignments
- Individual – personality, management style, skills, behaviors.

It is important to note that maintaining the scorecards is critically important after a BSC system is established. Most companies update their BSC's on an annual basis, usually during the last quarter of the year, just after or during their budgeting process.

If there are significant changes in market, business, or internal conditions, BSC's should be adjusted in a more timely manner, rather than waiting for annual review. Launching a BSC initiative requires senior management's support and involvement. The CEO or leader of a profit centre should be appointed as the BSC champion. It responsibility is to analyze and reach agreement on the company's business strategy, as well as approve company and departmental goals. The project team's responsibility is to coordinate implementation activities and monitor progress of the BSC project.

This team usually consists of representatives from HR, IT, and other key departments. In larger companies, an HR manager or professional is sometimes appointed as the project team leader (or coordinator). The BSC project team should consider linking the BSC performance management system to competency development. This enables employees to focus not only on their BSC goals, but also on competencies that may be critical for strategy execution, such as teamwork and communication. A company's core competencies (including management competencies) should be selected based on the company's business strategy, core values and culture. The BSC system should be linked to variable pay in order to motivate all employees to work together to achieve the company's strategic goals. When designing the variable pay component, it is important to consider the relative importance and priority of objectives in each perspective and at each level of the organisational structure. The decisions made about relative importance and priorities communicate clear messages to all managers and employees.

4 Modeling goals on BSC perspectives in profit organization

The company must take the investment and the decisions of financing on a basis of continuation. To take the wise optimum and the decision, a clear arrangement of the objectives is a need. The objectives are employed in the direction of a criterion of goal or decision for the decision implied in financial management. The economists (Niven, 2002; Speckbacher, Bischof & Pfeiffer, 2003; Wang, 2006) believe that the maximum benefit of income is the single goal of any organization of businesses, because that will also lead to the optimum allocation of resources. Actions which increase the benefit of companies are undertaken and those which decrease the benefit are avoided. Thus, of the prospect for the economic theory, the maximization of benefit is simple a criterion of economic efficiency. There is also an extensive agreement which under the perfect competition, where all the prices reflect true values exactly and consume them are quite informed, benefit maximizing the behavior by companies leads to the effective allocation of resources and the maximum good social being.

A business firm is a profit seeking organization. Profit is a test of economic efficiency. It is assumed to lead to efficient allocation of resources. It ensure maximum social welfare limitation of profit maximization objectives. A system based on the private property and the maximization of benefit could be effective, but it carries out it leads to the serious inequality of the income and the richness among various groups. Naturally, the contrary argument is that the company as a whole is

clearly easier because it leads to the optimum allowance of the resources of the company.

Business is started to earn profits as it is essential for the survival and growth of business enterprises. Profit earning should be regarded as the main objective of business unit. The need of profit in business is left to cover the cost of production and also create a surplus for undertaking expansion and diversification work. The survival of the business will be a day-dreaming affair in the absence of profit. Earning of profit should be the objective of business units. However, the business should not have the objective of maximization of profit because it leads to exploitation of the consumers. The primary motive of the business is to earn profit because it provides stimulus to human efforts in undertaking business activities. Because of this reason the earning of profit occupies uppermost position in the minds of the businessmen.

Profit making should be the primary objective of the business because of the following reasons:

- Profit is essential for the growth of business enterprise. Profit is regarded as the main source of growth for business enterprise because it provides finance for expansion and diversification. The business can be continued when there is a fair profit.
- Profit is essential for the survival of the business enterprise because the existence of business unit can not be seen in the absence of profit. The presence of profit enables to meet various expenditures and face during the stage of recession.
- Profit is required to meet the individual as well as the social requirements of the trader.
- Profit helps in fulfilling various social goals because a business is expected to serve various sections of the society like the consumers and the labourers.
- Profit is regarded as a good measure of efficiency of the organisation because the performances of a business unit is judged from the angles of profit. Due to this reason, it has been rightly observed that profit is the acid test of the business unit. It is regarded as an index of business success.
- Profit is essential at the time of attracting additional capital for undertaking expansion and modernization measures.
- Profit is needed because it serves as a provision of risk bearing. The primary task of business is to provide adequately for the cost of staying in business.
- Profit earning is essential for the survival and growth of business enterprises. maximization of profit is not desirable because it leads to exploitation.

According to the literature review and many other real examples strategy map of the profit organization is shown at the Figure 1.

FIGURE 1: STRATEGY MAP OF THE PROFIT ORGANIZATION

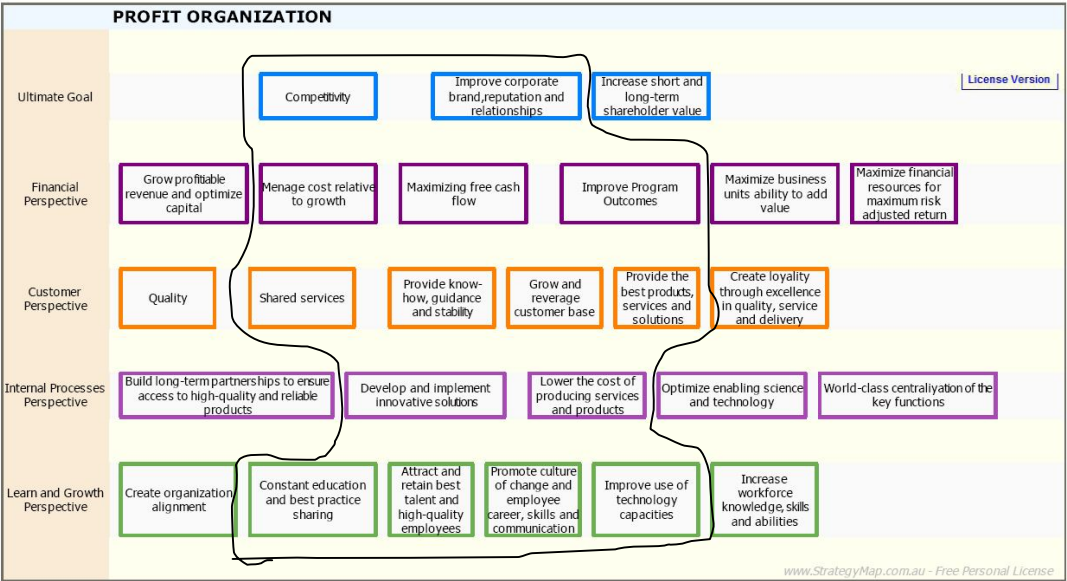


Figure 1 can help us to choose goals from each perspective of the profit organization and see their performance in BSC software and measures as results (outputs) from that software, but the choice of goals has to be random. So, the choice of the goals can be seen at the Figure 1.–also in this paper BSC modified goals will be shown. Next, is to put these goals in BSC software. Results are shown at the Figure 2. and Figure 3. Measures for improved and modified BSC goals as result of software are presented in Table 1.

FIGURE 2: BSC GOALS OF THE PROFIT ORGANIZATION

Name	Performance
Profit organization	80 %
Financial Perspective	
Manage cost relative to growth	85,22 %
Maximizing free cash flow	89,41 %
Improve Program Outcomes	79,27 %
Customer Perspective	
Shared services	98,85 %
Provide know-how, guidance and stability	82,67 %
Grow and leverage customer base	74,68 %
Provide the best products, services and solutions	89,84 %
Internal Processes Perspective	
Develop and implement innovative solutions	79,46 %
Lower the cost of producing services and products	79,53 %
Learn and Growth Perspective	
Constant education and best practice sharing	73,03 %
Attract and retain best talent and high-quality employees	78,67 %
Promote culture of change and employee career, skills and communication	72,22 %
Improve use of technology capacities	78,72 %
Ultimate Goal	
Competitiveness	78,78 %
Improve corporate brand, reputation and relationships	88,89 %
Competitiveness	78,89 %
Competitiveness	67,97 %
Competitiveness	72,81 %
Competitiveness	78,95 %
Competitiveness	66,67 %

FIGURE 3: BSC GOALS OF THE PROFIT ORGANIZATION

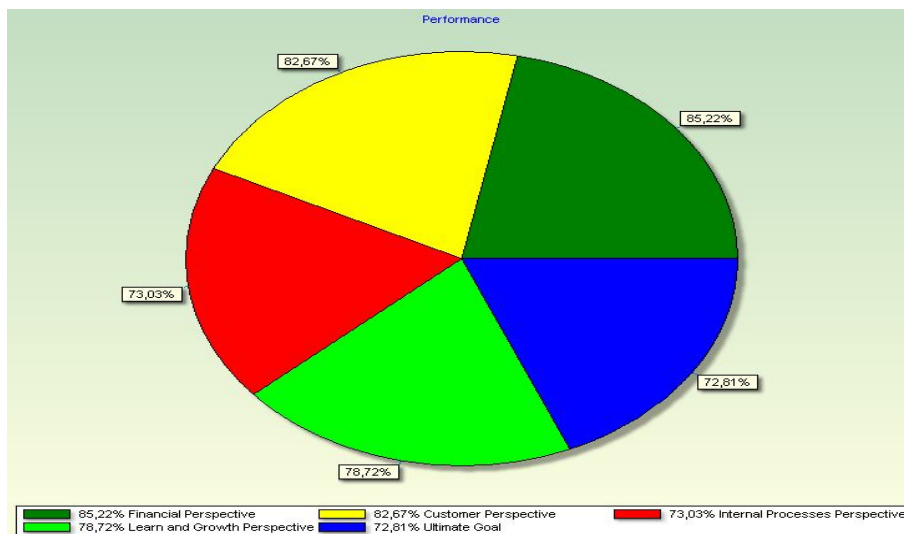


TABLE 1: MEASURES FOR IMPROVED AND MODIFIED BSC GOALS OF THE PROFIT ORGANIZATION

Objectives		Measures	
Constant education and best practice sharing	Number of new ideas from internal and external sources	Presentation and communication, skills, tools, forums	Number of propositions for internal trainings per employee
Attract and retain best talent and high-quality employees	Top quality of talent pool	Percent of employees with access to and knowledge of advanced modeling tools	Employee culture survey for innovation and change
Promote culture of change and employee career, skills and communication	Employee satisfaction and retention	Provide leadership support	Number of suggestions for products and capabilities
Improve use of technology capacities	Number of projects delivered on time	Percent of projects advancing from stage to stage	Peer review of current scientific and technological capabilities
Develop and implement innovative solutions	Percent of time available for productions	Cycle and process time	Process efficiency
Lower the cost of producing services and products	Number of solutions evaluated	Marketing Performance	Technology gap analysis score
Shared services	Number of incidents of warranty and field service repairs	Number of hours spent with customers	Rewards program
Provide know-how, guidance and stability	Customer loyalty program	Number of services available to customers	Market share
Grow and leverage customer base	On-time delivery percentage	Lead times, from order to delivery	Number and frequency of customer
Provide the best products, services and solutions	Quality ratings from premium customers	Service error rate	Global strategic understanding of sourcing
Manage cost relative to growth	Initial warranty and field service costs	Internal rate of return	Number and quality of new investments
Maximizing free cash flow	Royalty and licensing income from patents	Return on spending on technology	Net excess from portfolio sales
Improve Program Outcomes	Revenue and margins from new customers with new products	Revenue from markets and segments	Number of safety incidents from new products
Competitively	Activity-based cost of key operating processes	Marketing, selling, distribution and administrative as percent of total cost	Number of environmental incidents from new products
Improve corporate brand, reputation and relationships	Net asset value growth	Number of new business opportunity identifications	Manufacturing process yield for new products

Companies worldwide continue to adopt the BSC approach because it is indeed one of the few methodologies that is not only sound from a theoretical perspective, but meets the criteria of practitioners—it delivers results. The hard work designing and implementing scorecards is typically repaid in financial performance, customer satisfaction, operational efficiency and employee growth. These rewards correspond directly with the perspectives a company commits itself to in implementing the BSC. Kaplan and Norton defined the BSC as a multi-dimensional framework for describing, implementing and managing strategy at all levels of an enterprise by linking objectives, initiatives and measures to an organization's strategy. The scorecard provides an enterprise view of an organization's overall performance by integrating financial measures with other key performance indicators around customer perspectives and internal business processes, and around organizational growth, learning and innovation. The BSC is not a static list of measures, but rather a framework for implementing and aligning complex programs of change, and indeed, for managing strategy-focused organizations.

Effective enterprise-wide BSC must allow for the participants to effortlessly move from big picture analyses to organization level details to facilitate proactive decision-making. Multienterprise BSC gains must optimize performance at every level of the enterprise. The enterprise will accomplish better decision making through consistent and visual business performance management. In order to manage the complexities involved—a high performance, web-enabled software enabler may need to be considered.

5 Conclusion

The BSC has become a popular concept for performance measurement. It focuses attention of management on only a few performance measures and bridges different functional areas as it includes both financial and non-financial measure. The bridging to be performed can be both hierarchical and horizontal. The BSC model improves performance efficiency and effectiveness, depending on the level of perceived value and acceptance. The BSC can be adapted for use in public sector organizations simply by rearranging the scorecard to place customers or constituents at the top of the hierarchy.

The BSC model presents a tool for translating an organization's mission into more tangible measurable goals, actions and performance measures. The BSC approach involves identifying key components of operations, setting goals for them, and finding ways to measure progress towards their achievement. One of the strengths of BSC is that it forces management teams to explore the belief and assumption underpinning their strategy. Another of the strengths is that its appearance is so agreeably simple. It suggests that with only a few well-balanced numbers one can monitor the performance of an entire company. It also can serve as a bridge between different field, both financial and non-financial ones.

The BSC represent not a way of measuring the success of an organization but go future in that they offer managers a road-map by which they can manage. At the beginning, when managers develop the scorecard they have to establish the organizational vision. Then managers determine strategies basing on the vision. The third, managers plan some activities which can approach the strategies. Finally, managers measure the performance and indicate. The BSC is a hierarchical model in which financial performance forms the primary goal to which the other dimensions contribute rather than a truly balanced model affording equal status to non-financial objectives.

To understand value drivers, managers must have in place performance measurement systems designed to capture information on all aspects of the business, not just the financial results. When managers are faced with multiple tasks, their behavior will differ depending on whether the performance measurement system adopts a financial measure or includes mixed measures. If the goal of the company is to increase shareholder wealth but managers focus on short-term profit without regard for customer satisfaction. Customer satisfaction is a leading indicator of profitability, due to increased costs required to achieve a high level of customer satisfaction. Multiple measures provide better information on changes in the economy and competition.

The BSC concept helpful to arrive at a list of financial and non-financial performance measures, which managers saw as the most important ones. However, they were uncertain if they were really the right measures to monitor. The BSC model is useful but does not represent a holistic approach to managing service based organizations. The BSC is a long-term change strategy. To be successful, the BSC must be driven from the top of the organization and dependent on a well-developed organizational structure, an understanding of the role of the customer, and ownership by top and middle management.

6 References

- Abran, A. & Buglion, L. (2003). A multidimensional performance model for consolidating Balanced Scorecards. *Advances in Engineering Software*, Vol. 34(6), 339–349.
- Banker, R. D., Janakiraman, H. C. & Konstans, C. (2004). A balanced scorecard analysis of performance metrics. *European Journal of Operational Research*, Vol. 154(2), 423–436.
- Bryant, L., Jones, D. & Widener, S. (2004). Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, 107–131.
- Frigo, M. (2002). Strategy and the Balance Scorecard. *Strategic Finance*, 84(5), 6–9.
- Galliers R. D. (1994). *Strategic Information Management*. Butterworth: Heinemann.
- Huckestein, D. & Duboff, R. (1999). Hilton Hotel: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, 28–38.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134–147.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard – Translating strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? The map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*. Boston: Harvard Business school Press.
- Lynch, R. L. & Cross, K. F. (1991). *Measure up!* London: Blackwell Publishers.
- Maisel, L. S. (2001). *Performance Measurement Practices Survey*. New York: American Institute of Public Accountants.
- Marr, B. & Adams, C. (2004). The balanced scorecard and intangible assets: similar idea, unaligned concepts. *Measuring Business Excellence*, Vol. 8(3), 18–27.
- Marr B. (2005). Business performance measurement: an overview of the current state of use in the USA. *Measuring Business Excellence*, Vol. 9(3), 56–62.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (2002). *Compensation*. New York: McGraw-Hill.
- Missroon, A. M. (1999). Demystifying the balanced scorecard. *DM Review*, Retrieved May 12, 2004.

- Pravdić, P. i Kučinar, R. (2015). A balanced scorecard analysis of performance metrics in profit organization. *Anali poslovne ekonomije*, br. 13, str. 14–31
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 176–195.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and production Management*, 14, 80–116.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Lynch, R. (1997). *Corporate Strategy*. Boston: Pitman Publishing.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers*. Norfolk: Biddles Ltd.
- Silk, S. (1998). Automating the balanced scorecard. *Management Accounting*, Vol. 11(17), 38–44.
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, Vol. 14(4), 364–387.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Boston: Century Business.
- Stacey, R. D. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*. New York: Pitman Publishing.
- Wang J. C. (2006). Corporate Performance Efficiency Investigated by Data Envelopment Analysis and Balanced Scorecard. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Sep 2006, Vol. 9(2), 312–318.

POLOŽAJ DOMAĆINSTAVA U DRUŠTVIMA JUŽNO-ISTOČNIH EVROPSKIH ZEMALJA - STRATEGIJA PREŽIVLJAVANJA⁸

POSITION OF HOUSEHOLDS IN TO THE COMMUNITY SOUTH-EAST EUROPEAN COUNTRIES – THE SURVIVAL STRATEGIES

Ismet Kumalic⁹

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Sažetak

Neuravnotežen ekonomski razvoj nekadašnjih republika, a danas samostalnih država, nastalih disoluciom exjugoslavije za posljedicu je imao socijalne tenzije koje su 1990tih dovele do dramatičnih promjena političkog i ekonomskog sistema. Uslijedio je tranzicijski period i ratni sukobi koji su razorili postojeću ekonomiju, a građane doveo u težak socio-ekonomski položaj. U nedovršenom tranzicijskom periodu dolazi do globalne ekonomske krize što uslođnjava proces tranzicije i ekonomski razvoj. Visoke stope nezaposlenosti, niska socijalna i ekonomska zaštita, siva ekonomija, korupcija i visok nivo stanovništva koji živi ispod linije siromaštva su indikatori o nužnosti iznalaženja novih strategija za preživljavanje pojedinaca i domaćinstava. Provedena istraživanja su pokazala da se ekonomsko stanje domaćinstava u regionu pogoršalo, a percepcija pogoršanja stanja prelazi jednu petinu. Od posmatranih zemalja u najtežoj situaciji se nalaze domaćinstva u BiH i Srbiji. Na nivou vlada ne postoje razrađene strategije pomoći domaćinstvima u prevazilaženju posljedica ekonomske krize, te su domaćinstva prinuđena da sama iznalaze načine kako da ublaže pad životnog standarda kao posljedicu djelovanja ekonomske krize. Neformalna ekonomija se pojavljuje kao alternativa i strategija preživljavanja. Koristeći naučne metode deskriptivne statistike i komparativne analize, analizirani su podaci dobiveni sprovedenom anketom u Sloveniji, Hrvatskoj, Srbiji i BiH. Rezultati analize prezentirani su u ovom radu.

Ključne riječi: globalna ekonomska kriza, strategija domaćinstva, strategija reživljavanja.

⁸ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2015, održanoj 01. i 02.10.2015. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

⁹ Despot Stefan Lazarević bb Telefon/fax: +387 51 378 300 Email: kuismet@bih.net.ba

Summary

Uneven economic development of the former republics (now independent states), created after dissolution of ex Yugoslavia had social tensions which in the 1990s led to dramatic changes in the political and economic system. Owing to a transition period, and wars that destroyed the existing economy and citizens put in a difficult socio-economic situation. In the unfinished transition period, comes the global economic crisis which complicates the process of transition and economic development. High rates of unemployment, low social and economic protection, the informal economy, corruption and high levels of population living below the poverty line are indicators of the need to find new strategies for the survival of individuals and households. Research results have shown that the economic situation of households in the region deteriorated, and the perception of deterioration exceeds one-fifth. From the observed countries worst hit are households in Bosnia and Serbia. At the government level there is no elaborated strategy to help households overcome the economic crisis and the household itself is forced to seek ways how to mitigate the decline in living standards as a result of the economic crisis. The informal economy is emerging as an alternative and survival strategy. Using scientific methods of descriptive statistics and comparative analyses, analysis data from a poll conducted in Slovenia, Croatia, Serbia and Bosnia and Herzegovina. Results of the analysis are presented in this paper.

Keywords: global economic crisis, household strategy, strategy of survival.

1 Uvod

U ovom radu daje se kratak pregled ekonomskog razvoja zemalja koje su predmet istraživanja, a koje su nastale disolucijom ex-Jugoslavije. Cilj istraživanja je da se na osnovu makroekonomskih pokazatelja i provedenog istraživanja i anketiranja na terenu spozna ekonomsko stanje domaćinstava i pojedinaca, njihova percepcija i strategije preživljavanja koje provode, kao odgovor na posljedice globalne ekonomske krize. Analiziraju su društva u Sloveniji, Hrvatskoj, Srbiji i Bosni i Hercegovini. Na osnovu analize rezultata sprovedenog istraživanja u navedenim zemaljama, izvodi se zaključci o strategijama preživljavanja (eng. Household strategy-HH) u Južnoistočnoj Evropi u vremenu krize.

Kada su u pitanju zemlje nastale disolucijom ex-Jugoslavije njihov razvoj se može posmatrati u tri perioda: predratni period; ratni i poratni period; i period ekonomskog restrukturiranja. Pažnja je fokusirana na treći period (2004-2014) u kom je nastupila i globalna ekonomska kriza (2007/2008). U periodu restrukturiranja privrede, pred sve zemlje postavio se dodatni izazov i suočavanje sa globalnom ekonomskom krizom. Zemlje Jugoistočne Evrope su ušle u političke i demokratske procese devedesetih godina sa velikim očekivanjima budućeg prosperitetnog ekonomskog razvoja. Ta očekivanja se nisu ispunila i sve zemlje su se suočile sa postkomunističkom krizom, a zemlje ex-Jugoslavije i sa ratnim sukobima koji su razorili postojeću ekonomiju sa dugoročnim političkim i socijalnim posljedicama. Kao posljedica ubrzane tranzicije, period promjena praćen je jačanjem korupcije, sive ekonomije, crnog tržišta, što će dodatno razoriti ekonomiju u regionu (Smith, 2006).

Kumalić, I. (2015). Položaj domaćinstava u društvima južno-istočnih evropskih zemalja – strategija preživljavanja. *Analiza poslovne ekonomije*, br. 13, str. 32–43

Jedinstveni ekonomski i socijalni prostor nekadašnjim republikama, a sada samostalnih državama, nije osigurao isti nivo razvoja tadašnjih republika. Prvi period se može okarakterisati: nešto bržim razvojem sjevero-zapadnog dijela i stalnim zaostajanjem južnog dijela tadašnje države. Neujednačen razvoj odrazio se na životni standard stanovništva što je za posljedicu imalo jačanje socijalnih tenzija koje su 90tih dovele do dramatičnih promjena ekonomskog i političkog sistema (Flere, 2013). Naponi da se prevaziđu razlike u razvoju nisu uspjeli (Klašnjak, 2013). Uslijedila je druga faza obilježena ratnim događanjima koja je zaustavila ekonomski razvoj, a stanovništvo dovela u još veće siromaštvo. Kakav je bio ekonomski položaj i dostignuti nivo razvoja republika, može se vidjeti iz podataka datih u Tabeli 1.

TABELA 1: RAZLIKE U EKONOMSKOM RAZVOJU JUGOSLOVENSKIH REPUBLIKA, BDP PER CAPITA, PREMA CIJENAM IZ 1972 ZA PERIOD 1952-1987 I ZA PERIOD 2000-2009-2014 PREMA CIJENAMA IZ 2005.

Godina	SLO	HR	SRB	CG	BiH	MAK	KOS
1952	181	121	93	88	96	71	47
1987	201(+20)	128(+8)	89(-4)	75(-13)	68(-28)	67(-4)	27(-20)
2000	218(+17)	167(+39)	77(-12)	75(0)	55(-13)	80(+13)	-
2009	204(-14)	170(+3)	82(+5)	80(+5)	59(+4)	72(-8)	-
2014	242(+38)	165(-5)	96(-14)	82(+2)	67(+8)	70(-2)	-

Napomena: SLO – Slovenija, HR – Hrvatska, SRB – Srbija, CG – Crna Gora, BiH – Bosna i Hercegovina, MAK – Makedonija, KOS – Kosovo. Jugoslovenski prosjek = 100.

Izvor: Klanjšek (2013).

Navedeni podaci pokazuju da su postojale značajne razlike u razvijenosti sadašnjih zemalja (tadašnjih republika) 1952 godine. Slovenija je bila najrazvijenija (181 indeksni poen), a najnerazvijenije Kosovo sa 47 indeksna poena. Nivo razvijenosti Hrvatske u odnosu na Sloveniju bio je na nivou od 67%, Srbija 51%, BiH 53% , Makedonija 39% i Kosovo 26%. Proces relativnog zaostajanja se nastavio do disolucije zemlje što se vidi iz podataka za 1987 godinu. Slovenija i Hrvatska su imale iznad prosječni rast, a sve ostale republike ispod prosječni rast. Ista tendencija je nastavljena do 2000 godine, tim da je Makedonija zabilježila pozitivan relativni rast. Srbija i BiH su i dalje bilježile visok nivo relativnog zaostajanja. Globalna ekonomska kriza 2008/2009 je pogoršala ekonomsku i socijalnu sigurnost (Klanjšek: 2013, str. 125) koja je praćena padom životnog standarda. Slovenija bilježi najveći relativni pad (-14) indeksnih poena, slijedi Makedonija (-8) indeksna poena. Hrvatska, Srbija, Crna Gora i BiH bilježe relativni rast. U 2014 godini Slovenija bilježi oporavak (+38), BiH (+8) i Crna Gora (+2). Srbija (-14), Hrvatska (-5) i Makedonija bilježe relativni pad.

Uticao globalne ekonomske krize na socio-ekonomski položaj zemalja može se posmatrati kroz socio-ekonomske aggregate prije nastanka krize i danas. U analizu su uzeti BDP per/capita; stope nezaposlenosti, socijalna i zdravstvena izdvajana kao procenat BDP, linija siromaštva, procenat učešća sive ekonomije i index korupcije. U

Kumalić, I. (2015). Položaj domaćinstava u društvima južno-istočnih evropskih zemalja – strategija preživljavanja. *Anali poslovne ekonomije*, br. 13, str. 32–43

Tabelama 2. i 3. dat je pregled navedenih agregata. Podaci za Eu-27 dati su radi uporedbe dostignutog razvoja.

TABELA 2: PREGLED AGREGATA ZA 2008 I 2014. GODINU

	BDP per/capita izraženo u €		Stope nezaposlenosti %		Socijalna i zdravstvena davanja kao procenat BDP		Procenat stanovništva ispod linije siromaštva %	
	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014
Slovenija	16.600	18.065	4,4	9,7	4,6	9,1	11,3	14,5
Hrvatska	11.166	10.162	9,6	18,3	3,6	4,1	20,5	29,9
Srbija	4.446	4.635	13,7	18,9	5,4	5,4	6,1	9,2
BiH	3.313	3.642	23,4	27,5	4,6	4,8	18,2	18,5
EU-27	23.900	23.300	7,2	10,8	6,8	7,4	24,4	24,8

Izvor: Eurostat (2015).

Slovenija je imala porast BDP od 9%, BiH 10% i Srbija 4,5%, dok je Hrvatska zabilježila pad od 9%. Slovenija je ostala najrazvijenija zemlja u regiji. Hrvatska je u 2014.god. dostigla nivo BDP p/c u odnosu na Sloveniju od 56%, Srbija 25% i BiH 20% . Posmatrano u odnosu na BDP p/c u EU-27 (zemlje punopravne članice EU) Slovenija je dostigla nivo BDP od 78%, Hrvatska 44%, Srbija 20% i BiH 16%. Sve zemlje su imale porast stope nezaposlenosti. Sve posmatrane zemlje su zabilježila rast stope za socijalna i zdravstvena davanja što je posljedica rasta nezaposlenosti, pada BDP i većeg pritiska stanovništva na socijalne fondove zbog pada životnog standarada. Pošto se radi o procentima izdvajanja, iste stope ne odražavaju iste iznose izdvajanja. Posmatrano za 2014. godinu, izdvajanja u Sloveniji iznosila su 1.644 EUR p/c, Hrvatska 549 EUR p/c, Srbija 250 EUR p/c i BiH 173 EUR p/c. Procenat stanovništva koje živi ispod linije siromaštva pokazuje obim socijalno ugroženih kategorija stanovništva koje se nalazi na donjoj ivici preživljavanja.

TABELA 3: PROCENAT UČEŠĆA SIVE EKONOMIJE

	Siva ekonomija % BDP		Index korumpiranosti dražave (CPI)		Doznake iz inostranstva p/c u EUR		% od BDP	
	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014
Slovenija	24,0	23,5	67	58	149,0	316,0	0,8	1,8
Hrvatska	29,6	28,0	44	48	227,0	323,0	2,1	3,2
Srbija	30,1	35,0	34	41	292,0	516,0	6,6	11,1
BiH	30,1	30,0	32	39	559,0	631,0	19,3	17,3
EU-27	19,2	18,6	62	64	98,5	100,2	0,4	0,4

Napomena: Index korumpiranosti (0 = visoko korumpirana, 100 = najmanje korumpirana). Iznos doznaka iz inostranstva i procenat od BDP 2007/2014.

Izvor: Eurostat (2015).

Učešće sive ekonomije je najmanje u Sloveniji (ali iznad EU-27), slijedi Hrvatska, Srbija i BiH. Sve zemlje su bilježe tendenciju pada sive ekonomije, osim Srbija koja ima porast za 16%. Siva ekonomija negativno utiče na konkurentnost i povećava eroziju javnih prihoda, ali u isto vrijeme predstavlja izvor prihoda nezaposlenom stanovništvu. Što je učešće sive ekonomije veće to je društvo manje efikasno, a neformalni sector dobiva na značaju. Formalna ekonomija (industrija) predstavlja nosioca razvoja, dok se ostale aktivnosti mogu posmatrati kao ključne za socijalno preživljavanje i iziskuju intervencije (Gibson & Graham, 2006). Preduzetnička ekonomija nije uvijek pozitivna i postoji fina linija između firmi i korupcije (Smith, 2006). Ovaj fenomen, na prostorima Južnoistočne Evrope poznat je kao tajkunizacija. Slovenija je najmanje korumpirana zemlja sa tendencijom smanjenja korupcije. Ostale zemlje bilježe porast državne korupcije. Doznake iz inostranstva za stanovništvo regije predstavljaju značajan izvor prihoda. Najveće učešće doznaka u BDP ima BiH (17,3%) sa tendencijom pada u odnosu na period prije krize. Srbija, Slovenija i Hrvatska bilježe stope rasta doznaka u odnosu na BDP.

Nizak nivo BDP per capita, visoke stope nezaposlenosti, niska socijalna davanja, velik broj stanovništva koji živi ispod linije siromaštva, visok nivo neformalne (sive) ekonomije praćen korumpiranom državom ugrožava životni standard i u krajnjem vodi socijalnim nemirima. Srbija i BiH imaju najniži BDP p/c i kao takve su najnerazvijenije, sa najvećim procentom nezaposlenosti, učešćem sive ekonomije i korupcije. Učešće doznaka u BDP, odnosno potrošnji u BiH i Srbiji pokazuje ovisnost životnog standarda stanovništva ovih zemalja od doznaka koje upućuje njihova diaspora u zemlju. Iznalaženje kvalitetnih strategija za preživljavanje i smanjenje broja stanovništva koji žive ispod linije siromaštva predstavlja izazov i potrebu u zemljama Južnoistočne Evrope. Strategije nisu potrebne samo za osobe i kućanstva, nego i za zemalje. Jedna od šansi da se ublaži postojeće stanje leži i u reintegraciji regije i podsticanju benefita koji pomažu ljudima da bolje žive (Klašnjak, 2013).

2 Strategija preživljavanja (HH)

Pojam strategija domaćinstava (engl. household strategy – HH) se prvi put pojavila među siromašnim urabarnim stanovništvom Latinske Amerike i Afrike. Ljudi na društvenim marginama, sa malim/kućnim biznisom, porodičnim farmama, imigranti i socijalno ugrožene kategorije su upotrebljavali termin *strategija* da bi naznačili *preživljavanje* ili *sučeljavanje* (engl. coping) sa stanjem u kom su se nalazili (Wallac, 2002). Termin strategija preživljavanja (engl. survival strategy) se takođe koristi da opiše praksu samozapošljavanja među etničkim manjinama (Crow, 1989). HH strategija implicira na mogućnost izbora. Njihov izbor je različit, a izborom postaju jedan od učesnika u sistemu sa ciljem ostvarenja nužnog/željenog. Formalna ekonomija prelazi u neformalnu koja je fleksibilnija i prilagodljivija. Neformalna ekonomija i HH strategije su međusobno čvrsto povezane (Roberts, 1994). Da bi očuvali prihode domaćinstva, u vremenu kriza ili neželjenih događaja, članovi domaćinstva moraju raditi više i intenzivnije koristiti preostale izvore i imovinu, posebno do izražaja dolazi rad žena i djece. Više rada, a manje prihoda postaje dominantno (Rocha, 2006). Socijalna stvarnost je komplikovana i opterećena različitim modulima socijalne integracije: a) ekstremnim odstupanjima u segmentu

rada, uključujući samozapošljavanje i neformalnu zaposlenost, b) samosnabdjevanje, c) višenamjeske poslove i d) dugoročne međugeneracijske strategije porodičnih potreba u kojima izvori i mogućnosti mogu i ne moraju biti korišteni (Whittington et al., 2003). Strategije stvaraju mogućnost sučeljavanja sa novim i nepromjenjenim situacijama (Bourdieu, 1992). Haotičan i visok ekonomski rast sjevera, stvorio je sirotinjske kvartove, migrante sa juga, lokalne i urbane radnike, niske plate, kulturološke i sociološke probleme (Whittington, 2003). HH strategije se mogu posmatrati kao koncept, kao metod ili kao predmet analize. Kao koncept HH strategije su relevantne za analizu kompleksnog industrijskog društva u tranzicijskim društvima kako bi se bolje razumjelo ekonomsko ponašanje. To je koristan alat za komparativnu analizu različitih društava i grupa (Wallac, 2002). *Strategija* se često upotrebljava u značenju da se opiše *proces* sučeljavanja i prevazilaženja stresa i neželjenih situacija (Hutcisan, 2012).

Postoje različite definicije HH strategija koje se u krajnjem mogu svrstati u dvije grupe: jake i slabe. Jake definicije polaze od koncepta da ljudi/domaćinstva moraju planirati svoje aktivnosti. Aktivnosti koje nisu planirane nisu strategija. Koncept podrazumjeva da se postave ciljeve koje je moguće postići (Forsberg, 2009). Ovaj koncept ne može da izdrži kritike realnosti planiranja (mnoge se ne ostvare), kao ni neograničen broj stvarnih situacija. Postavlja se pitanje: da li je moguće planirati neželjene situacije i njihov intenzitet, kulturološke i socijalne razlike? Postavlja se i pitanje osposobljenost za planiranje, pogotovo kada se radi o osobama na društvenim marginama. Ključno pitanje koje se nameće je cilj HH strategija, preživljavanje ili stvaranje bogatstva (viših prihoda). Nasuprot teoriji *jake* definicije, pristup *slabe* definicije ostavlja više slobode i mogućnosti organiziranja različitih izvora stvaranja prihoda: formalni, neformalni, evidentni kućni poslovi i drugi izvori, bili oni planirani ili ne (Wallac, 2002). U različitim ekonomskim i političkim sistemima prisutna je različita praksa i svođenje prakse u okvire stroge definicije ne može dati odgovore na sveobuhvatnu kreativnost. Ekonomska stvarnost predstavlja praksu širokog opsega mehanizama koje koriste individualne i socijalne jedinice koje kreiraju vlastito izdržavanje i izdržavanje domaćinstava. Praksa se kreće od formalne, ulične, poljoprivredne, male farme, porodični biznis do poklona i recipročnih davanja i usluga (Smith, 2006). Neformalna ekonomija je usko povezana sa sivim tržištem, ali to ne znači da su aktivnosti neformalne ekonomije kriminalnog karaktera (trgovina drogom i slično). Radi se o praksi koja popunjava praznine formalne/dominatne ekonomije. U svakom slučaju treba se razdvojiti praksa koja ima za cilj strategiju preživljavanja od prakse koja ima za cilj izbjegavanje plaćanje društvenih obaveza u cilju sticanja profita. Smith klasificira HH praksu u slijedeće osnovne grupe: a) formalni i neformalni rad, b) doznake iz inostranstva, c) netržišna ekonomija/kućni poslovi, vlastita proizvodnja hrane, međusobno pomaganje unutar socijalnih jedinica i grupa, d) alternativna ekonomija (*sivo* i *crno* tržište) i e) korištenje različitih prihoda, socijalna i druga pomoć (Smith, 2006). Od HH strategije treba razlikovati individualnu strategiju i strategiju porodice. Osoba kao individua može da živi sama ili sa porodicom, ali potpuno samostalna i neovisna u svom ekonomskom ponašanju i praksi. Isto tako pojedinci koji žive u istoj porodici mogu se ponašati neovisno jedni od drugih i kreirati vlastite strategije. Kućni poslovi, kada se vrednuju kao izvor dodatnog rada, postaju dio strategije. Kuća postaje radno mjesto, a tradicionalni odnosi

unutar porodice dobivaju novu formu. Žena poprima novu ulogu i najčešće postaje okosnica HH strategije (Wallac, 2002).

U postkomunističkim zemljama nakon relativno stabilnog komunističkog društva, razorenog 1980-ih, stanovništvo je bačeno u vrtlog dramatičnih promjena. Njihov životni standard je pao, uštedevina nagrižena, mnogi su ostali bez posla ili su se našli na dugim listama čekanja bez plata i socijalne pomoći. Mnogi od njih nisu uspjeli dobiti novi posao. Briga za porodicu prinudila ih je da izlaz traže u vlastitim resursima u cilju preživljavanja. U takvom postkomunističkom društvu iznikle su nove (HH) strategije koje se mogu klasificirati u tri osnovne grupe:

- tržišno orijentirane strategije (koriste staru i novu ekonomsku praksu; na površinu isplivala srednja klasa),
- tradicionalno-defanzivna strategija (kombinacija tradicionalne i neformalne ekonomske prakse; na površinu isplivala statična radnička klasa) i
- *proleterska strategija* (samo formalna državna ekonomija).

Za prve dvije strategije može se reći da predstavljaju racionalno ponašanje (Wallac, 2002). Zemlje Jugoistočne Evrope je zahvatio isti vrtlog sa istim i sličnim posljedicama. Globalna ekonomska kriza je usložnila socijalno stanje i stanovništvo u postkomunističkim državama dovela u još teže stanje.

3 Metodologija

U cilju da se stekne uvid u načine na koje se građani Jugoistočne Evrope bore da prežive i napreduju u uslovima ekonomske krize provedeno je opsežno istraživanje domaćinstava. Da bi se došlo do podataka i informacija provedena je anketa na uzorku od 3.906 domaćinstava u zemljama: Slovenija (904), Hrvatska (1000), Srbija (1000) i BiH (1002). Anketa je sprovedenu u okviru SCOPE programa. Istraživanje je provedeno krajem 2014. godine. U anketi su koncipirana pitanja na način da daju odgovor na pitanja percepcije ekonomskog stanja domaćinstava prije nastupa krize i trenutnog stanja, izvora prihoda, osnovnih i dodatnih aktivnosti koje provode domaćinstva, investiranja, deinvestiranja, zaposlenosti članova domaćinstava. Pod domaćinstvom, u kontekstu ovog rada, se podrazumjeva socijalna jedinica sa jedinstvenim/zajedničkim prihodima i aktivnostima. Za analizu dobivenih rezultata korištena je deskriptivna statistička metoda i komparativna analiza i sinteza. U radu se analiziraju rezultati provedenog istraživanja koji se odnose HH strategije, ostali podaci nisu analizirani.

4 Rezultati istraživanja

Za ocjenu ekonomskog stanja domaćinstva, sada u odnosu na pet godina ranije, korištena je skala u rasponu od 1 (potpuno nezadovoljavajuće) do 10 (potpuno zadovoljavajuće). Dobivene srednje vrijednosti (mean) su date u Tabeli 4.

TABELA 4: PERCEPCIJA HH STANJA SADA U ODNOSU NA 5 GODINA RANIJE.

Zemlja	Percepcija HH stanja 5 godina ranije		Percepcija HH stanja danas	
	Rrednja vrijednost	Standardna devijacija	Srednja vrijednost	Standardna devijacija
BiH	5,18	2,29	4,03	2,22
Hrvatska	6,11	2,09	4,50	2,40
Srbija	5,38	2,19	4,06	2,28
Slovenija	6,59	2,20	4,59	2,99
Total	5,80	2,21	4,28	3,00

Nezadovoljstvo (percepcija) sa ekonomskim stanjem u domaćinstvima povećalo se u BiH za 22,2%; Srbiji za 24,8%, Hrvatskoj za 27,3%, i Sloveniji za 29,2%. Kod Slovenije i Hrvatske su zabilježene nešto veće stope pogoršanja nego u BiH i Srbiji i pored činjenice da su ove zemlje razvijenije i da imaju veći životni standard. Razlog leži u nižem standardu u BiH i Srbiji što za posljedicu ima manju osjetljivost na promjene i manju unutarnju dinamiku. Pogoršanje ekonomskog stanja domaćinstva za više od jedne petine nastupilo je kao posljedica globalne krize i neadekvatan odgovor (snalaženje) domaćinstava u prevazilaženju iste, odnosno iznalaženju dodatnih izvora prihoda kako bi se održao standard i umanjio negativan uticaj krize.

U Tabeli 5 dat je pregled osnovnih izvora prihoda domaćinstava. Ispitanici su zamoljeni da označe po važnosti najznačajnije prihode (kao primarne), zatim druge i treće izvore prihoda po važnosti za njihovo domaćinstvo (HH), što pokazuje Tabela 6.

TABELA 5: PRIMARNI IZVORI PRIHODA DOMAĆINSTAVA (U %)

Opis	Zemlja				Ukupno
	BiH	Hrvatska	Srbija	Slovenija	
Redovno radno vrijeme- puno radno vrijeme	46	53	43	53	49
Penzije	34	35	37	36	35
Ostali prihodi iz ostalih izvora	20	12	20	11	16
Ukupno	100	100	100	100	100

Stalni posao (puno radno vrijeme) predstavljaju najznačajnije/primarne prihode. Slovenija i Hrvatska imaju relativno učešće 53%, slijedi BiH sa 46% i Srbija 43%. Drugi po važnosti izvor prihoda predstavljaju penzije. Najveće relativno učešće penzija ima Srbija, najniže BiH. Ukupno ova dva izvora iznose 84%. Ostali izvori prihoda su ispod jedne petine. Od ostalih prihoda najveće učešće ima poljoprivrede sa učešćem od 3%. Socijalna pomoć i benefiti ukupno učestvuju sa 4%, što je relativno nizak nivo za zemlje gdje petina stanovništva živi ispod linije siromaštva.

TABELA 6: SEKUNDARNI IZVORI PRIHODA (U %)

Opis	Zemlja				Ukupno
	BiH	Hrvatska	Srbija	Slovenija	
Puno radno vrijeme	15	9	15	4	11
Dopunski i povremeni poslovi	22	13	13	20	16
Prihodi od poljoprivrede	20	5	10	6	9
Sezonski poslovi	12	19	17		13
Penzije	24	22	20	27	23
Doznake iz inostranstva		9	11		6
Socijalna pomoć i drugi benefiti (nezaposleni, stipendije)	2	17	10	27	15
Ostalo	5	6	4	16	7
Ukupno	100	100	100	100	100
Postotak od sveukupnog (%)	4	6	10	8	7

Kada se posmatraju drugi po važnosti izvori prihoda onda penzije predstavljaju najvažniji izvor prihoda. U BiH pored penzija, najznačajniji su dodatni i povremeni poslovi i prihodi od poljoprivrede. U Hrvatskoj iza penzija, po važnosti dolaze sezonski poslovi, socijalna pomoć (svi oblici). U Srbiji pored penzija, slijede prihodi od sezonskih poslova, zaposlenja puno radno vrijeme i poljoprivrede. Visoko učešće socijalne pomoći i benefita u Sloveniji, posljedica je njene veće razvijenosti i veće socijalne sigurnosti u odnosu na ostale zemlje. Posmatrano u ukupnom odnosu u BiH su najmanje zastupljeni dodatni izvori prihoda (4%), dok Srbija ima najveću zastupljenost (10%). Posmatrano u odnosu na ukupne prihode sekundarni izvori čine svega 7%.

Treće po važnosti izvore prihoda predstavljaju povremeni poslovi (16%), sezonski poslovi 13% i zaposlenost na nepotpuno radno vrijeme (11%), socijalna pomoć i ostali benefiti 21%. Treće po važnosti izvore prihoda, označilo je svega 1% od ukupnog broja anketiranih domaćinstava, što predstavlja zanemarljivu veličinu. Mali broj anketiranih domaćinstava (0.3%) je primalo finansijsku pomoć iz inostranstva. Doznake su se uglavnom koristila za potrošnju (80%).

Od ukupnog broja domaćinstava, 15% se izjasnilo da se bavi povremeno dodatnim aktivnostima (poslovima), od čega u BiH 12%; Hrvatskoj 13%; Srbiji 18% i Sloveniji 15%. U BiH koja ima najniži BDP per capita i najveću stopu siromaštva dodatnim poslom se bavi najmanji broj domaćinstava. Poljoprivreda predstavlja najvažnije dodatne aktivnosti u BiH i Sloveniji, dok se u Srbiji i Hrvatskoj nalazi na trećem mjestu. U Srbiji u najvažnije dodatne aktivnosti spada građevinarstvo i zanatski građevinski radovi. U Sloveniji se na prvom mjestu nalaze aktivnosti skupljanja i recikliranje otpada. U Srbiji su na drugom mjestu kućni poslovi, a u BiH građevinski radovi. Od ukupnog broja domaćinstava 26% domaćinstava ne obavlja ni jednu dodatnu aktivnosti. Najveći broj neaktivnih domaćinstava ima BiH (31%) slijede Slovenija (30%), Hrvatska (26%). Najaktivnija domaćinstva su u Srbiji (81%). Najznačajnije aktivnosti koje se obavljaju u samom domaćinstvu su priprema zimnice (18%), proizvodnja hrane (16%), priprema proizvoda od voća (14%). Ako se ove tri aktivnosti uzmu kao cjelina onda se istim u

Kumalić, I. (2015). Položaj domaćinstava u društvima južno-istočnih evropskih zemalja – strategija preživljavanja. *Analiza poslovne ekonomije*, br. 13, str. 32–43

Sloveniji bavi više od pola domaćinstava (51%), Srbiji 50%, Hrvatskoj 47% i najmanje u BiH 46%.

Od ukupne potrebe za hranom 17% domaćinstva proizvode hranu u okviru domaćinstva, 5% se snabdjeva sa sela i 77% kupuje. Od posmatranih zemalja Srbija proizvodi najveći procenat hrane za vlastite potrebe (18%). Najviše se kupuje u BiH (79 %). Hrvatska se nalazi na prvom mjestu po snabdjevanju hranom od rodbine i prijatelja sa sela (7%). Kada se posmatra ukupan položaj domaćinstava po pitanju snabdjevanje hranom BiH se nalazi u najlošijoj poziciji, najviše kupuje i najmanje proizvodi. Slovenija ima najveći standard i najmanje je upućena na kupovinu hrane.

Analizirajući ponašanje domaćinstava posljednjih pet godina po pitanju stvaranja ili odricanja od određenih dobara i aktivnosti (deinvestiranje) ili povećanja imovine (investiranje). U odnosu na ostale zemlje Slovenija je imala najizraženije pozitivno kretanje i više od polovine (54%) domaćinstava je imalo neki od oblika investiranja. U BiH se svega 27% domaćinstava, od ukupnog broja, izjasnilo da su imala dodatna ulaganja ili neki oblik štednje. U svim zemljama na prvom mjestu bila su investiranja u kupovinu auta, slijedi smanjenje duga i povećanje štednje. Najviše stope investiranja u posao iskazala su domaćinstva u BiH i Srbiji, a najnižu stopu zabilježila je Slovenija. Najniža stopa primoranosti na prodaju imovine iskazana je kod Slovenije 44%, što je ispod prosjeka grupe. Slijede BiH sa 49% i Hrvatska sa 53%. Najveća stopa iskazana je kod Srbije 62% što je iznad prosjeka grupe. U svim zemljama, osim u Sloveniji, domaćinstva su se opredijelila na dodatno zaduživanje (pozajmice). U Sloveniji najveći broj domaćinstava (68%) je bio primoran da troši ušteđevinu. Najmanji broj domaćinstava od ukupnog broja, bio je primoran da proda nekretnine (stan, kuća) i zemljište. Primoranost na prodaju bila je u prosjeku viša (52%) u odnosu na investicije (48%). Razlika između ove dvije grupe iznosila je 4%. Od ukupnog broja domaćinstava do smanjenja potrošnje došlo je kod 34%, dok 61% domaćinstava nije iskazalo smanjenje potrošnje. Najmanje smanjenje potrošnje iskazala su domaćinstva u Slovenija (70%), slijede BiH i Srbija (60%) i Hrvatska (57%). Najveće smanjenje potrošnje iskazano je u Srbiji (39%), slijede Hrvatska (36% i BiH (32%).

5 Diskusija

Zemlje exJugoslavije od početka do danas prati stalno zaostajanje juga o odnosu na sjeverozapadni dio. Pokušaj da se razlike prevaziđu nije uspio i nakon pada komunističkog sistema dolazi do dramatičnih promjena koje su završile disolucijom zemlje i uspostavljanjem novih samostalnih država. Očekivanja od demokratskih promjena nisu ostvarena, životni standard je pao, porasla je nezaposlenost, sivo tržište i korupcija. Imovina uništena, a petina stanovništva se našla ispod linije siromaštva. Globalna ekonomska kriza je postojeće stanje samo pogoršala. Briga za porodicu prinudila je stanovništvo da izlaz traže u vlastitim resursima u cilju preživljavanja.

Na osnovu izvora prihoda koje ostvaruju domaćinstva i pojedinci i njihovih dodatnih aktivnosti koje obavljaju, HH strategije se mogu grupisati u slijedeće osnovne grupe:

- Stalni posao odnosno zaposlenje sa punim radnim vremenom (49% orijentirano);
- Penzije (35% orijentirano);
- Samozapošljavanje i porodični biznis (orijentirano 9%)
- Socijalna pomoć (orijentirano 4%);
- Poljoprivredna proizvodnja (orijentirano 3%).

Rezultati su pokazali da dominiraju strategije orijentirane na redovan posao i penzije, odnosno prevladava tradicionalno-defanzivna strategija (84%), na tržišno orijentirane strategije otpada 9%, a 4% otpada na strategiju sučeljavanja sa nezaposlenošću i preživljavanje uz socijalnu pomoć. Na prodaju imovine opredjelilo se 52% domaćinstava, a na smanjenje potrošnje 34%, odnosno primjenu defanzivne strategije. Za strategiju proizvodnje hrane za potrebe domaćinstva opredjeljeno je 17% od ukupnog broja, a 5% se snabdjeva od rodbine i prijatelja. Ostala domaćinstva (77%) kupuju hranu.

Uzimajući ukupan broj domaćinstava (7%) koja ostvaruju dodatne izvore prihoda, može se zaključiti da su društva Jugoistočne Evrope nedovoljno aktivna i da ne čine dovoljno napora kako bi ublažili negativni uticaji krize na ekonomski položaj domaćinstava. Nedovoljna poduzetnička kreativost nije razvila tržišno orijentirane strategije koje bi poboljšale ekonomsko stanje i zaustavile dalji pad životnog standarda.

6 Popis literature

- Bourdieu, P. & Loïc J. D. W. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: Polity Press.
- Eurostat (2015). *National Statistics* [Data file]. Available from Eurostat Web site, <http://www.statista.com>
- Flere, S. (2013). The Development of Research Sociology in Post-Yugoslav Countries (1991-2011). In *20 years later: Problems and prospects of countries of former Yugoslavia Countries (1991-2011)* (pp. 48–85). Maribor: Center for the Study of Post-Yugoslav Societies, Faculty of Arts, University of Maribor.
- Forsberg, L. (2009). Managing Time and Childcare in Dual-Earner Families: Unforeseen Consequences of Household Strategies. *Acta Sociologica*, 52(2), 162–175.
- Gibson-Graham, J. K. (2006). *The end of capitalism (as we knew it): a feminist critique of political economy*. Minneapolis: Minnesota Press.
- Graham, C. (1989). The Use of the Concept of 'Strategy' in Recent Sociological Literature. *Sociology* 23(1), 1–20.
- Hutchinson, A. J. (2012). Surviving, Coping or Thriving? Understanding Coping and Its Impact on Social Well-Being in Mozambique. *British Journal of Social Work*, 1–20.
- Klanjšek, R. (2013). 20 Years Later: (Socio)Economic Development after the Breakup of Yugoslavia. In *20 years later: Problems and prospects of countries of former Yugoslavia Countries (1991-2011)* (pp. 95–125). Maribor: Center for the Study of Post-Yugoslav Societies, Faculty of Arts, University of Maribor.
- González De La Rocha, M. (2006). Vanishing Assets: Cumulative Disadvantage among the Urban Poor. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 68, 67–94.
- Roberts, B. (1994). *Informal Economy and Family Strategies*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Smith, A. (2006). Beyond household economies: articulations and space of economic practice in postsocialism. *Progress in Human Geography* 30(2), 190–213.
- Wallace, C. (2002). Household Strategies: Their Conceptual Relevance and Analytical Scope in Social Research. London. *Sociology*, 36(2), 275–298.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J. & Rouleau, L. (2003). Taking Strategy Seriously Responsibility and Reform for an Important Social Practice. *Journal of Management Inquiry* 12(4), 396–409.

MOBING¹⁰

Vesna Rodić¹¹

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Sažetak

Cilj istraživanja je pronalazak uzroka i razmatranje pojavnih oblika mobinga, pravnih aspekata, uz osvrt na socijalno-psihološke i ekonomske posljedice mobinga. Kroz poređenje nacionalnih zakonodavstava u zemljama Evropske unije i Republike Srbije utvrđuju se nedostaci pravne zaštite na radu po pitanju mobinga u Bosni i Hercegovini. Glavni cilj istraživanja je utvrditi postoji li maltretiranje na radnom mjestu u Bosni i Hercegovini, i koje je najbolje rješenje za ovu pojavu u pravnom smislu. U pilot studiju je uključen 101 ispitanik koji je zaposlen. Istraživanje se vršilo primjenom Upitnika koji je namjenski kreiran za potrebe ovog rada. U Upitnik su uključene demografske varijable (pol, starost, sektor zaposlenja, stručna sprema) i varijable koje ispituju različite pojavne oblike mobinga. Rezultati ukazuju na izražen stepen pojavnih oblika mobinga na radu kao što su dodjeljivanje besmislenih radnih zadataka, i zadataka bez prethodnog obavještenja, uputstava i materijala za rad, pripisivanja zasluga drugima, zatrpanost poslom i rokovima koje je nemoguće ispoštovati, teškoće napredovanja, neplaćen prekovremeni rad, itd. Podaci sugerisu da na jednu osobu koja nije doživjela nijedan kriterijum mobinga ide 5 osoba koje su doživjele barem jedan od kriterijuma. Svaki deseti čovjek je doživio više od 10 različitih kriterijuma mobinga. Slijedi zaključak da je mobing veoma rasprostranjen, da nedostaju oblici prevencije mobinga, nedostaju zakonske regulative, i kao najzabrinjavajuće, da je mobing u našem društvu prihvaćen kao normalna pojava a ne kao problem koji treba riješiti. Nameće se potreba za edukacijom zaposlenih i poslodavaca, smanjivanjem predrasuda prema stručnoj pomoći (psihologa, psihijatra), i donošenju zakona i pravilnika o mobingu.

Ključne riječi: mobing, uzroci, pojavni oblici, zakonska regulativa, rezultati upitnika

Summary

The goal of this study was finding causes and reconsider manifestations, legal aspects, reflecting on social-psychological and economic consequences of mobbing. Comparing national law-makings in countries in European Union and Republic

¹⁰ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2015, održanoj 01. i 02.10.2015. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

¹¹ Email: rodicvesna@yahoo.com

Serbia, we can determine flaws in work protection legislations considering mobbing in Bosnia and Herzegovina. Main goal of study is to find whether mobbing is present in Bosnia and Herzegovina, and what is the best solution for this phenomenon from law perspective. 101 employed participants were included in pilot study. Study was conducted administrating Questionnaire which was specially designed for purposes of this study. We included demographic characteristics (sex, age, work sector, professional qualification) and variables which measure different manifestations of mobbing. Results indicate significant level of mobbing manifestations like assigning meaningless tasks, assigning tasks without previous notice, manuals or work materials, attributing credits to others, overcrowding schedules impossible to comply with, work promotion difficulties, unpaid overtime, etc. Data suggests that on one person, who didn't confront with any manifestation of mobbing, goes five persons that did confront with at least one mobbing manifestation criterion. Every tenth person has experienced more than 10 different mobbing manifestation criterions. Conclusion is that mobbing is very widespread, that forms of mobbing preventions are lacking, that there is a lack of legislations, and, most disturbing, that mobbing, in our society, is accepted as normal phenomenon and not as a problem that needs to be solved. The need for education of employees and employers, professional counseling (psychologist, psychiatrist) prejudice reduction, bringing laws and rulebooks about mobbing is imposing.

Keywords: mobing, causes, reconsider manifestations, legal aspects, questionnaire results.

1 Uvod

U svijetu se o mobingu počelo govoriti 80.-ih godina prošlog vijeka. U daljem tekstu će se vidjeti da je u nekim zakonima mobing prepoznat kao krivično djelo. Sa druge strane, u Zakonu o radu Republike Srpske se na mobig odnosi samo jedan član, dok se u u Federaciji Bosne i Hercegovine, mobing uopšte ne pominje u Zakonu o radu već u Zakonu o zabrani diskriminacije. Postavlja se pitanje da li na prostorima Bosne i Hercegovine, nedostatak zakonskih regulativa i neupućenost u sve aspekte mobinga dovodi do *navikavanja* na mobing kao nešto što je socijalno prihvatljivo.

Glavna hipoteza ovoga rada je da u Bosni i Hercegovini mobing nije adekvatno zakonski regulisan te da je izrazito prisutan u radu što bi Upitnik trebalo da potvrdi. Pomoćne hipoteze za poređenje zakonskih regulativa iz oblasti zaštite na radu, a po pitanju mobinga su:

- pravna regulativa mobinga u zemljama članicama Evropske unije,
- regulative Evropske unije u oblasti zaštite na radu, sa posebnim osvrtom na mobing.

Metode koje su korištene u ovom radu su u skladu sa ciljem istraživanja, a to je utvrditi postoji li maltretiranje na radnom mjestu u Bosni i Hercegovini, i koje je najbolje rješenje za ovu pojavu u pravnom smislu. U skladu sa postavljenim ciljem korištene su sljedeće metode istraživanja: istorijsko-pravna, dogmatička, normativna, logička, sociološka i psihološka.

1.1 Pojam mobinga

Riječ mobing potiče iz engleskog jezika, od riječi mob – agresivna rulja, masa i od riječi mobbish – prostački, grubo, vulgarno. Veoma često se povezuje sa riječi bully – siledžija, nasilnik, zlostavljati, kinjiti. Termin mobing na srpski jezik se prevodi kao psihičko zlostavljanje, psihički teror, moralno zlostavljanje, šikaniranje, izživljavanje nad zaposlenima, itd.

Termin mobing se upotrebljava u većini evropskih zemalja. U zemljama engleskog govornog područja upotrebljava se termin *bullying*, iako on često označava i fizičko maltretiranje učenika u školi od strane drugih učenika ili nastavnika. U Sjedinjenim američkim državama se upotrebljava termin work abuse ili employee abuse. Smatramo da mobing nije prava riječ za naše zakonodavstvo. Najbolje i najpreciznije mobing u našem jeziku određuje riječ izživljavanje. Izživljavanje obuhvata i psihičko i fizičko zlostavljanje te je mnogo primjerenija za upotrebu u našem zakonodavstvu. Moramo priznati da većina zaposlenih uopšte ne zna šta znači riječ mobing, dok sa druge strane znaju šta znači riječ izživljavanje.

1.2 Istorija razvoja mobinga

Ovaj svojevrsni psihoteror, prvi je uočio, formulisao i dijagnostikovao 80-tih godina prošlog vijeka švedski psiholog njemačkog porijekla prof. dr Hajnc Lejman. On je u početku, tokom šesdesetih godina istraživao permanentno neprijateljsko ponašanje kod djece u školama i dao mu ime mobing. Kasnije, početkom osamdesetih je istu vrstu ponašanja uočio kod zaposlenih na radnom mjestu i od tada je bio vodeći svjetski ekspert za mobing. Hajnc Lejman je 1984. godine dao prvu definiciju mobinga. On je rekao da se mobing kao psihološki teror na radnom mjestu odnosi na neetičku komunikaciju koja je sistematski usmjerena od strane jednog ili više pojedinaca prema, u većini slučajeva, jednom pojedincu, koji je zbog mobinga gurnut u poziciju u kojoj je bespomoćan i u kojoj nema mogućnosti da se brani, te je u toj poziciji držan pomoću stalnih mobing aktivnosti. Mobing aktivnosti se odvijaju veoma često, (prema statističkoj definiciji najmanje jednom sedmično) i u dužem vremenskom periodu (prema statističkoj definiciji najmanje šest mjeseci). Takođe Lejman je naveo, da zbog velike učestalosti i dugog vremenskog perioda u kojem traje neprijateljsko ponašanje to maltretiranje dovodi do mentalne, psihosomatske i socijalne patnje.

Najpotpunija definicija mobinga data je u francuskom zakonu o mobingu – Zakonu socijalne modernizacije (2002) i glasi: „Mobing je psihičko maltretiranje koje se ponavlja putem ponavljanih akcija kojima je cilj ili posljedica degradacija radnikovih radnih uslova, koje mogu uzrokovati napad i nanijeti štetu ljudskim pravima i ljudskom dostojanstvu, naštetiti fizičkom ili mentalnom zdravlju ili kompromitovati žrtvinu profesionalnu budućnost“.

2 Metod

2.1 Uzorak

Uzorak za temu i problematiku ovog rada je zaposleno stanovništvo Bosne i Hercegovine. Za prvi instrument u ovom radu su uzeti pozitivno pravni propisi iz oblasti radnog zakonodavstva koji regulišu mobing, kao specifičan oblik ponašanja na radnom mjestu u Bosni i Hercegovini i nekim zemljama članicama Evropske unije. Za drugi instrument u ovom radu korišten je Upitnik. U Upitnik su uključene demografske varijable (pol, starost, sektor zaposlenja, stručna sprema) i varijable koje ispituju različite pojavne oblike mobinga.

Metode koje su korištene u ovom radu su u skladu sa ciljem istraživanja, a to je utvrditi postoji li maltretiranje na radnom mjestu u Bosni i Hercegovini, i koje je najbolje rješenje za ovu pojavu u pravnom smislu. U skladu sa postavljenim ciljem korištene su sljedeće metode istraživanja: istorijsko-pravna, dogmatička, normativna, logička, sociološka, psihološka. Osim toga, koristili smo Upitnik za zaposlene koji treba da odgovori na pitanje *Da li ste žrtva mobinga?*

2.2 Uzroci mobinga

Neslaganje ili konflikt pokreću ciklus mobinga. U većini slučajeva ovaj događaj je irelevantan. Bitno je da se o uzroku konflikta ne govori otvoreno i iskreno, tako da on postaje samo izgovor za da se pokrene mobing.

Mobing za svoje uzroke ima lične konflikte na radu, koji su povezani sa neodgovarajućom organizacijom i procesom rada, uslovima u radnom okruženju, neodgovarajućim metodima menadžmenta – odsustvo komunikacije, neizvjesnost u pogledu perspektiva na radu, česte izmjene uslova rada, često raspoređivanje na druge poslove, odsustvo podrške neodgovarajućeg radnog okruženja (Teodosijević, 2012).

Uzrok mobinga može biti i ukazivanje na nezakonitost rada poslodavca, odnosno ukazivanje na korupciju, što izaziva reakciju poslodavca u vidu mobinga. Na određeni način rast pojave mobinga uslovljen je i procesima globalizacije i liberalizacije, odnosno ugrožavanja vrijednosti evropskog socijalnog modela, čiji je sastavni dio koncept socijalne tržišne privrede i koncept socijalno odgovornog menadžmenta. Posebno se u uslovima tranzicije u državama bivšeg socijalističkog sistema stvaraju nepovoljne pretpostavke za širenje mobinga, kao katkad surove, nehumane, socijalno neodgovorne menadžerske politike kako bi se sami zaposleni naveli da otkazu ugovor o radu, čime poslodavac izbjegava zakonske obaveze u postupku kolektivnog otpuštanja i isplatu otpremnina.

2.3 Vrste mobinga

Postoje horizontalni, vertikalni i strateški mobing.

Horizontalni mobing se javlja u slučajevima kada se mobing aktivnosti događaju među radnicima koji su na istom hijerarhijskom položaju u jednoj organizaciji. Horizontalni mobing može biti manifestovan kroz mobing aktivnosti jednog radnika prema drugom ili kroz mobing aktivnosti grupe radnika prema jednom radniku. U

prvom slučaju kada jedan radnik sprovodi mobing aktivnosti prema drugom radniku, motivi su najčešće lične prirode (ljubomora, zavist) ili je motiv osjećaj ugroženosti radne pozicije ili radnik smatra da to vodi napretku u njegovoj karijeri. Istraživanja su pokazala da su žene češće žrtve mobinga od strane drugih žena zaposlenih, kao i da zaposleni muškarci češće pribjegavaju mobingu prema drugim zaposlenim muškarcima nego prema zaposlenim ženama.

O vertikalnom mobingu govorimo u dva slučaja: 1) kada pretpostavljeni sprovodi mobing aktivnosti prema jednom podređenom radniku i 2) kada grupa radnika sprovodi mobing aktivnosti prema jednom pretpostavljenom. Vertikalni mobing se ispoljava na mnogo načina. Na primjer u vidu „praznog stola“ ili se dodjeljuju trivijalni poslovi ispod stručnog nivoa zaposlenog kako bi se povrijedilo njegovo/njeno profesionalno dostojanstvo, ili pak, u vidu *punog stola* (tako da ostaje da radi prekovremeno, a da se ne plaća prekovremeni rad), što vodi pretjeranom zamoru na radu. Pretjerani zamor na radu je povećani rizik po zdravlje zaposlenih, što može imati i fatalne posljedice – smrt na radu usljed infarkta ili moždanog udara. Vertikalni mobing se manifestuje u vidu pojačane kontrole zaposlenog, izlaganju stalnoj kritici pretpostavljenih zbog navodnih propusta, uz omalovažavanje profesionalnih sposobnosti, do čestog raspoređivanja na druge poslove bez opravdanog razloga, u prekidanju u govoru ili pri pokušaju da se daju objašnjenja ili ospore upućene kritike, do profesionalnog *ostrakizma*, izbjegavanja odnosno izolovanja zaposlenog.

Mobing se manifestuje i u nizu drugih varijeteta, pri čemu su tehnike mobinga po pravilu manje suptilne prema zaposlenima sa nižim kvalifikacijama, a znaju biti suptilnije, *teror je suptilniji što je posao bolji* prema zaposlenim sa visokim/ekspertskim kvalifikacijama.

Strateški mobing je posebna vrsta vertikalnog mobinga. Strateški mobing se javlja kada se upravljački vrh dogovori koji su radnici nepoželjni i na koji način ih udaljiti sa radnog mjesta. Do strateškog mobinga najčešće dolazi usljed velikih promjena koje zahvataju radne organizacije, a koje za posljedicu imaju smanjenje broja radnika (npr. spajanje dvije firme). Jedini način da se rukovodstvo „riješi“ nepoželjnih radnika je da psihičkim maltretiranjem prisili radnika na napuštanje firme.

3 Regulisanje mobinga u nekim državama članicama Evropske unije

3.1 Švedska

Prvi propis koji se odnosi na sprječavanje mobinga usvojen je u Švedskoj 1993. godine. To je bila Uredba o viktimizaciji na radu, koja se primjenjivala na sve aktivnosti u kojima zaposleni mogu biti izloženi viktimizaciji. U ovom dokumentu se mobing definiše na način što se koristi termin viktimizacija. Tako, pod viktimizacijom se podrazumijevaju „periodični, ponovljeni, prijekorni ili izrazito negativni postupci koji su usmjereni protiv pojedinačnog zaposlenog, koji su izraženi na uvrjedljiv način i koji mogu rezultirati njegovim izolovanjem i isključenjem iz radne zajednice“. Ovaj

dokument je predviđao obavezu poslodavca da organizuje rad i obezbijedi uslove rada koji će u najvećoj mjeri spriječiti viktimizaciju. Pri tome se naglašava i njegova obaveza saradnje sa sindikatom. U cilju efikasnijeg sprovođenja Uredbe Nacionalni odbor za profesionalnu sigurnost i zdravlje (Swedish National Board of Occupational Safety and Health), donio je opšte preporuke, u kojima su detaljnije određeni uzroci i posljedice viktimizacije na radnom mjestu. Tako se pod viktimizaciju podvode skoro svi oblici nasilja na radnom mestu, kao što su zlostavljanje, psihičko nasilje, socijalna izolacija, uznemiravanje i seksualno uznemiravanje. Kao mjere koje imaju za cilj prevenciju viktimizacije navode se: stvaranje sigurnog radnog okruženja, edukacija menadžmenta i informisanje zaposlenih o njihovim pravima i obavezama na radu i u vezi sa radom.

3.2 Francuska

U Francuskoj se ovaj pojam definise kao *moralno uznemiravanje*, a zaštita od ove pojave predviđena je pored Krivičnog zakona i Zakona o radu i posebnim zakonom. Ovi zakoni određuju kazne za prekršioce zabrane mobinga. Tako je Krivičnim zakonikom počiniocu zapriječena kazna od jedne godine zatvora i novčana kazna u iznosu od petnaest hiljada eura, dok je Zakonom o radu predviđena kazna zatvora od jedne godine i/ili novčana kazna od 750 EUR. Poseban zakon koji uređuje pitanje mobinga je Zakon o socijalnoj modernizaciji Francuske iz 2002. godine (Loi modernisation sociale). U ovom dokumentu mobing se definiše kao „ponovljeno moralno uznemiravanje koje ima za cilj ili posledicu pogoršanje radnih uslova na način koji šteti pravima i dostojanstvu zaposlenog, utiče na njegovo fizičko ili mentalno zdravlje ili dovodi u pitanje profesionalnu budućnost zaposlenog“. U vezi sa tim, zabranjena je diskriminacija u pogledu ostvarivanja prava iz radnog odnosa (kao što su: pravo na zaradu, stručno usavršavanje i napredovanje u poslu), kao i zaštita od otkazivanja ugovora o radu koje bi bilo povezano sa moralnim uznemiravanjem, odnosno odluka o otkazu ugovora o radu zaposlenom koji se usprotivio moralnom uznemiravanju na radu ne proizvodi pravno dejstvo. Osim toga, zakon predviđa obavezu za poslodavce i druga odgovorna lica da preduzmu potrebne mjere kako bi spriječili moralno uznemiravanje na radnom mestu. Jedna od tih mjera je i izricanje disciplinskih sankcija prema zaposlenima koji iniciraju i učestvuju u horizontalnom mobingu, kao i postupak medijacije koji žrtva mobinga može da pokrene putem prijave. Pri tome, teret dokazivanja da ponašanje na koje se u prijavi zaposlenog upućuje ne predstavlja moralno uznemiravanje leži na poslodavcu, dok je zaposleni dužan da dokaže postojanje elemenata moralnog uznemiravanja. Ovo prebacivanje tereta dokazivanja predstavlja odstupanje od klasičnog pravila o teretu dokazivanja u parničnom postupku, i ima svoje opravdanje u činjenici da se mobing organizuje na suptilan način, kao neka vrsta psiho-terora. Osim toga, žrtva kod vertikalnog mobinga teško da može obezbijedi svjedoke u dokaznom postupku, obzirom da su u ovaj mobing pored nadređenih često uključeni i ostali zaposleni. Takođe, i zaposleni koji ne učestvuju u mobingu imaju strah da svjedoče u postupku dokazivanja, zbog mjera represije koje zbog toga poslodavac može i prema njima primijeniti. Ovome je prethodila presuda Radnog suda u Parizu koji je 1990. godine dodijelio 100.000 franaka na ime odštete zaposlenom u hotelu koga su nadređeni konstantno ponižavali

pred gostima, mijenjali mu radno vreme i insistirali da radi na poslovima za koje nije bio obučen.

3.3 Belgija

Teret dokazivanja postojanja mobinga na radu na istovjetan način je predviđen i u Belgiji Zakonom protiv nasilja i moralnog ili seksualnog uznemiravanja na poslu, iz 2006. godine. Takođe, predviđen je i interni disciplinski postupak protiv mobera. Osim toga, poslodavac ima obavezu i da ustanovi plan prevencije i godišnji akcioni plan sprečavanja zlostavljanja. Jedno od rješenja koje značajno doprinosi sprečavanja mobinga na radu jeste obaveza poslodavca da odredi povjerenika za sprečavanje zlostavljanja. Povjerenik predstavlja interni organ kod poslodavca, koji je autonoman u svom radu i koji, između ostalog, učestvuje u izradi analize rizika zabranjenog ponašanja i donošenju preventivnih mjera. Odgovornost za sprovođenje ovih mjera leži na poslodavcu, koji s tim u vezi ima i obavezu da sprovede *analizu rizika* od mobinga na radu. Ova analiza se vrši na osnovu upitnika i intervjuja, koja se odnose na istraživanje potencijalnih situacija koje mogu dovesti do ponašanja koja predstavljaju mobing na radu. Osim toga, analiza obuhvata i slučajeve ponašanja zbog kojih su se zaposleni obraćali povjereniku, u cilju zaštite svojih prava. Ova analiza treba da posluži poslodavcu za određivanje prioriternih mjera kojima bi se preventivno djelovalo na suzbijanje mobinga na radu.

Jedno od rješenja koje je prisutno u uporednom zakonodavstvu jeste pravo zaposlenih da upozore nadležne organe javne vlasti u slučaju nezakonitog postupanja kod poslodavca ili postojanja korupcije kod državnih funkcionera. Ukoliko je zaposleni zbog navedenog upozorenja žrtva korupcije, u uporednom zakonodavstvu je predviđena njegova zaštita od strane upravne inspekcije i sudova. U sporovima povodom mobinga na radu zaposleni imaju pravo da traže naknadu neimovinske štete, koja nema samo za cilj satisfakciju žrtvi mobinga zbog pretrpljenog duševnog bola, već i funkciju privatne kazne sa snažnim odvraćajućim dejstvom.

4 Ostvarivanje sudske zaštite od mobinga iz oblasti radnih odnosa u Bosni i Hercegovini

Mobing je novina u našem radnom zakonodavstvu. Izmenama i dopunama Zakona o radu (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 20/07) uveden je mobing, kao specifičan oblik ponašanja na radnom mjestu. Radnik koji smatra da mu je poslodavac povrijedio pravo iz radnog odnosa, može da podnese tužbu nadležnom sudu za zaštitu tog prava. Pravo na podnošenje tužbe nije uslovljeno prethodnim obraćanjem radnika poslodavcu za zaštitu prava. Tužbu za zaštitu prava radnik može podnijeti u roku od jedne godine od dana saznanja za povredu prava (subjektivni rok), a najdalje u roku od tri godine od dana učinjene povrede (objektivni rok). Sud vodi postupak po pravilima Zakona o parničnom postupku. Sud uvijek obraća pažnju na potrebu hitnog rješavanja radnih sporova, prilikom određivanja rokova i ročišta. U slučajevima kada sud donese presudu kojom nalaže izvršenje kakve činidbe, sud će odrediti rok od 15

dana za njeno izvršenje. Žalba na presudu odnosno rješenje iz radnih odnosa podnosi se u roku od 15 dana.

I za najjednostavniji spor, u kojemu radnik traži isplatu plaće, našim sudovima trebaju četiri godine, a za sporove u kojima ima elemenata zlostavljanja preduga je i godina dana, jer takvi ljudi trpe i finansijski i zdravstveno. Ovaj podatak je poražavajući, a time se krši pravo na suđenje u razumnom roku u smislu člana 6. stav 1. Evropske konvencije.

Mobing kao oblik diskriminacije u radnom zakonodavstvu Bosne i Hercegovine nije u potpunosti pravno regulisan jer u zakonskim odredbama nisu precizirane radnje zlostavljača kojima se provodi psihičko zlostavljanje na radu, odnosno mobing. Takođe, nije precizirana ni dužina trajanja vršenja mobiga na radu da bi se određene radnje, odnosno ponašanje zlostavljača prema žrtvi/radniku moglo podvesti pod mobing.

Zakon o radu Federacije BiH (Službene novine F BiH, br. 43/99, 32/00 i 29/03) ne propisuje šta je to mobing, međutim, zanimljivo je da Zakon o zabrani diskriminacije (Službeni glasnik BiH, br. 59/09) u članu 4. stav 3. propisuje da je mobing oblik nefizičkog uznemiravanja na radnom mjestu koji podrazumijeva ponavljanje radnji koje imaju ponižavajući efekat na žrtvu čija je svrha ili posljedica degradacija radnih uslova ili profesionalnog statusa zaposlenog.

Zahvaljujući Zakonu o zabrani diskriminacije BiH, zaposlenici i u entitetu Federaciji BiH imaju mogućnost da pokreću sudske postupke protiv mobinga, što prije nije bio slučaj jer mobing nije bio zakonski regulisan u Federaciji BiH.

Zakon o radu Republike Srpske, za razliku od radnog zakonodavstva Federacije Bosne i Hercegovine i Brčko Distrikta, čitavu jednu oblast posvećuje zabrani diskriminacije i na određeni način približava zakonodavstvo Republike Srpske međunarodnim standardima u predmetnoj oblasti. Iako u navedenom zakonu pojam diskriminacije nije definisan, kao oblici diskriminacije definisani su pojmovi: a) neposredne diskriminacije i b) posredne diskriminacije (Član 107., stav 2., Zakona o radu Republike Srpske). Zakon kod određenja direktne diskriminacije upućuje samo na sadašnje diskriminatorsko postupanje, što se pored nedefinisanja osnovnog pojma diskriminacije može smatrati propustom važećeg Zakona o radu .

Zakonom je određeno da se ne smatra diskriminacijom stavljanje u neravnopravan položaj radnika, kao i lica koje traži zaposlenje kod ostvarivanja prava po osnovu rada i prava na zaposlenje, pravljenje razlike u odnosu na prirodu posla i uslove pod kojima se obavlja, kao i pružanje zaštite određenim kategorijama radnika u skladu sa odredbama Zakona o radu, Opšteg kolektivnog ugovora i ugovora o radu, što znači da zakon predviđa i afirmativne mjere.

Nezavisno od postupka za zaštitu prava, koji je pokrenuo kod poslodavca, nadležnog suda ili pred arbitražom, radnik može tražiti zaštitu prava kod nadležnog inspektora rada, što je regulisano članom 120. Zakona o radu Republike Srpske. U slučajevima gdje se radnici obraćaju inspekciji rada sa tvrdnjom da su izloženi mobingu od strane poslodavca, inspektori vrše kontrolu kako bi utvrdili da li poslodavac poštuje osnovna prava radnika koja su mu garantovana Ugovorom o radu, Kolektivnim ugovorom i Pravilnikom o radu.

Radnik se može obratiti inspektoru rada radi zaštite prava u roku od tri mjeseca od dana saznanja za učinjenu povredu, a najdalje u roku od šest mjeseci od dana učinjene povrede (član 120., stav 3. Zakona o radu Republike Srpske). U razgovoru koji smo obavili sa inspektorima Republičke inspekcije rada Republike Srpske na temu mobinga došli smo do slijedećih zaključaka:

- Zaposlenici veoma rijetko prijavljuju mobing.
- Inspekcija rada nema zaštitne mehanizme već upućuje zaposlenog na pokretanje sudskog postupka.
- Inspektori rada veoma teško na terenu prepoznaju mobing iz razloga nedovoljne edukacije samih inspektora kao i nedostatkom vremena da bi se takva vrsta diskriminacije prepoznala.
- Inspektori rada su naveli nedostatke u zakonskoj regulativi koji se posebno odnose na oblast mobinga, jer u Zakonu o radu Republike Srpske samo član 111. se odnosi na mobing, dok ostali članovi se odnose na diskriminaciju. Po mišljenju inspektora rada neophodno je donijeti pravilnik koji bi precizno definisao mobing aktivnosti, obaveze poslodavaca, i koji bi proširio ovlaštenja inspektora inspekcije rada.

5 Rezultati sprovedenog istraživanja

Smatrali smo da ukoliko želimo da dobijemo prave informacije o zastupljenosti mobinga u Bosni i Hercegovini, moramo da ispitamo zaposlene po pitanju mobinga. Upitnik sadrži 25 pitanja, osmišljen je tako da ispitanici uglavnom odgovaraju sa DA ili NE. Ukupan broj ispitanika je 101. Moramo naglasiti da je veliki problem bio otpor zaposlenih prema popunjavanju upitnika. Primjetan je bio strah kod zaposlenika¹².

Takođe, uočili smo da veliki broj ispitanika, iako na pitanje *Da li znate šta je mobing?* odgovori sa DA, ustvari ne znaju šta je mobing. Većinu ispitanika je bila sramota da kažu da ne znaju šta je mobing. Na to pitanje su kroz razgovor koji je obavljen prilikom ispitivanja davali neodređene ili nepotpune odgovore. Bilo je i ispitanika koji su davali odgovore kao što su: a) to je ono kad se gazda stalno dere ili b) to je ono kada se *poguram* sa gazdom.

Na osnovu odgovora koje smo dobili u toku razgovora sa ispitanicima, možemo zaključiti da više od polovine zaposlenika ne zna šta je mobing, odnosno na koje sve načine se on ispoljava što je po našem mišljenju poražavajuće.

Broj ispitanika muškog pola je 32, a ženskog pola je 63. Zaposleni ženskog pola su bili otvoreniji za popunjavanje upitnika od zaposlenih muškog pola. Prilikom ispitivanja zaposlenika, došli smo do subjektivnog zaključka da zaposleni muškog pola ne žele da učestvuju u ispitivanju iz razloga, jer se *nad muškarcima se ne može*

¹² Neka od pitanja sa kojima smo se suočili od strane zaposlenika su bila: a) Da li vas je „gazda“ poslao? b) Za koju stranku radite? c) Ko će to (misli se na Upitnik) da pregleda? d) Moram li napisati ime i prezime?

vršiti mobing. Starosne grupe koje su obuhvaćene upitnikom raspoređene su u 4 kategorije, od 25 do 35 godina, od 35 do 45 godina, od 45 do 55 godina i preko 55 godina. Evidentno je da su ispitanici u starosti od 20-35 godina lakše pristajali na ispitivanje, od starijih zaposlenika. U demografske varijable je uključen stepe stručne spreme i najveći dio uzorka čine ispitanici srednje i visoke stručne spreme.

Upitnikom je obuhvaćen javni i privatni sektor, gdje 45 ispitanika dolazi iz javnog, a 56 iz privatnog sektora. Moramo naglasiti da u javnom sektoru nismo imali nikakvih problema od strane nadređenih prilikom sprovođenja upitnika, dok u privatnom sektoru, u većim radnim organizacijama, nadređeni (menadžment ljudskih resursa) nisu dozvoljavali da vršimo ispitivanje zaposlenih.

Analizom vrste nasilja koje se sprovodi nad zaposlenima, došli smo do zaključka da je najčešći oblik nasilja verbalno nasilje. Nažalost tokom razgovora sa zaposlenicima, iako je odgovor za seksualno nasilje u većini slučajeva NE, došli smo do zaključka da su mnoga ponašanja na radnom mjestu koja se mogu okarakterisati kao seksualno nasilje na radnom mjestu, u našem društvu opšteprihvaćena, smatraju se normalnim, a u nekim slučajevima i poželjna (npr. provokacije usmjerene na fizički izgled).

Prema učestalosti javljanja istraživanih pojava većina ispitanika je odgovorila da se istraživane pojave ponavljaju mjesečno, a frekvenciju ponavljanja prikazuje Tabela 1.

TABELA 1: STRUKTURA UZORKA PREMA FREKVENCIJI JAVLJANJA ISTRAŽIVANIH POJAVA

Koliko često se navedene pojave događaju	Svakodnevno	Nedeljno	Mjesečno
Broj	8	10	40
Procenat	13,8	17,2	69,0

Iako 22% ispitanika statističkom učestalošću jesu žrtve mobinga, došli smo do zaključka da zaposlenici imaju potrebu da umanjuju učestalost tih pojava. Kroz razgovor koji je obavljen sa ispitanicima većina ih je izjavila da se mobing aktivnosti dešavaju svakodnevno ili sedmično, ali su u Upitniku navodili mjesečno.

Najviše nasilja na radnom mjestu trpe zaposlenici sa visokom stručnom spremom. Smatramo da su rezultati na ovo pitanje ovakvi, zato što su zaposlenici sa visokom stručnom spremom edukovaniji po pitanju mobinga i svih njegovih pojavnih oblika. Takođe primjetili smo da što zaposlenik ima veću stručnu spremu to su oblici mobing aktivnosti koji se ispoljavaju prema njima sve sofisticiraniji. Frekvencije doživljavanja zlostavljanja prema stepenu stručne spreme pokazuje Tabela 2.

TABELA 2: FREKVENCije DOŽIVLJAVANJA ZLOSTAVLJANJA PREMA STEPENU STRUČNE SPREME

	seksualno	verbalno	ne	%
SSS	0	4	39	42,6
VSS	2	15	34	50,5
MR	0	0	1	1,0
DR	0	0	3	3,0
OŠ	0	1	2	3,0
%	2	20	78	100,0

Prema polu, zaposlenici ženskog pola trpe više nasilja na radnom mjestu od zaposlenika muškog pola, što prikazuje Tabela 3. Tabela 4 prikazuje da je u javnom sektoru verbalno nasilje izaženije. Ovi podaci se mogu interpretirati tako da je svaki četvrti radnik doživio verbalno nasilje, a od tog broja, svaki treći je zaposlen u privatnom sektoru. Sa druge strane, ove podatke treba uzeti sa rezervom zbog ranije pomenutih ometajućih faktora (npr. strah zaposlenih, neupućenost). Pretpostavka je da su pomenute manifestacije mobinga puno češće nego što ispitanici izjavljuju.

TABELA 3: FREKVENCije DOŽIVLJAVANJA NASILJA PREMA POLU

	Seksualno	Verbalno	Ne	%
Muški	2,0	6,0	25,0	34,7
Ženski	0,0	11,0	51,0	65,3
%	2,1	16,9	80,0	100,0

TABELA 4: FREKVENCije DOŽIVLJAVANJA NASILJA PREMA SEKTORU ZAPOSLENJA

	Seksualno	Verbalno	Ne	%
Javni	1,0	15,0	29,0	44,6
Privatni	1,0	5,0	50,0	55,4
%	2,0	19,8	78,2	100,0

Na nivou čitavog uzorka ispitanici se najčešće žale na dodjeljivanje besmislenih radnih zadataka, dodjeljivanje zadataka bez prethodnog obavještenja, uputstva i materijala za rad, zatim da su njihove zasluge pripisane drugima, da su zatrpani poslom i rokovima koje je nemoguće ispoštovati, da imaju poteškoća u napredovanju, da im je pripisana tuđa krivica te da im nije plaćen prekovremeni rad. Skoro svaki četvrti zaposlenik je plaćen za prekovremeni rad.

Ispitanici u prosjeku doživljavaju nešto manje od 4 kriterijuma mobinga (M1). Kada se iz uzorka izbacе ispitanici koji se izjašnjavaju da nisu doživjeli nijedan kriterijum mobinga, aritmetička sredina raste (M2) iznad 4 kriterijuma mobinga. Podaci sugerišu da sa 95% pouzdanosti možemo tvrditi da se, unutar populacije, prosječan broj kriterijuma mobinga kreće između 3.1 i 4.5 po osobi. Računanjem omjera između ispitanika koji nisu označili nijedan kriterijum mobinga i preostalih dobija se 1.2, što praktično znači da na jednu osobu koja nije doživjela nijedan kriterijum mobinga ide 5 osoba koje su doživjele barem jedan od kriterijuma. Dalje,

ako se izdvoje osobe koje su doživjele više od 10 kriterijuma mobinga i izračunaju omjeri, dobija se podatak da je svaki deseti čovjek doživio više od 10 različitih kriterijuma mobinga. U našem uzorku, maksimalan broj doživljenih kriterijuma mobinga je 14, a četiri osobe su imale 13 kriterijuma mobinga.

6 Zaključak

Na osnovu rezultat sprovedenog istraživanja došli smo do poražavajućeg zaključka da je svaki četvrti zaposlenik u Bosni i Hercegovini žrtva mobinga, a čak svaki deseti zaposlenik je doživio više od 10 različitih mobing aktivnosti. Poredeći naša zakonodavna rješenja sa rješenjima koje nude zemlje, članice Evropske unije, Republika Srbija i Evropska unija došli smo do zaključka da Bosna i Hercegovina zaostaje u rješavanju problema mobinga. U radu se vidi da su zemlje, članice Evropske unije problemu mobinga pristupile veoma ozbiljno donošenjem konkretnih zakona koji se odnose na mobing. Osim zakona pomenute članice su donijele i pravilnike ili uputstva koja prate zakon, a takođe kazne koje su predviđene za mobere su izrazito visoke i imaju ulogu preventivnih mjera. Kao najbolji primjer zakonodavnog rješenja mobinga može se istaći Francuska čiji zakon predviđa krivičnu odgovornost poslodavca koji je sprovodio mobing nad zaposlenima. Primjer za uspješnu zakonodavnu aktivnost po pitanju mobinga je Republika Srbija koja je 2010. godine donijela Zakon o sprječavanju zlostavljanja na radu, a zatim i Pravilnik o pravilima ponašanja poslodavaca i zaposlenih u vezi sa prevencijom i zaštitom od zlostavljanja na radu u kojem su decidno navedene mjere prevencije, oblici mobinga, mobing aktivnosti i mehanizmi zaštite od mobinga. Iako je Bosna i Hercegovina potpisala i ratifikovala veliki broj konvencija MOR-a kao i Evropsku socijalnu povelju, iz izvještaja iz 2014. godine, Evropskog komiteta za socijalna prava, evidentno je da Bosna i Hercegovina ne izvršava obaveze koje je preuzela ratifikacijom Evropske socijalne povelje, a onda ne moramo da napominjemo da ništa nije urađeno po pitanju članova povelje na koje je Bosna i Hercegovina stavila rezerve.

U Bosni i Hercegovini je mobing evidentan i to u zabrinjavajućoj mjeri. Zakonska regulativa i rješenja koja ona nudi su nedovoljna i neefikasna sa velikom mogućnošću zloupotreba zbog nepostojanja nikakvih podzakonskih akata (pravilnika, uredbi, uputstava, itd.) koji se nameću kao neophodni u rješavanju problema. Primjetan nedostatak sudske prakse po tužbama za mobing jer kao što se moglo vidjeti u Bosni i Hercegovini je doneseno samo nekoliko presuda za mobing. A i kazne koje su izrečene moberima su nedopustivo niske te kao takve nemaju ni kažnjavajuću svrhu a kamoli preventivnu.

Da bi se problem mobinga efikasno riješio neophodno je izvršiti edukaciju kako zaposlenih i poslodavaca, tako i inspektora rada, i na žalost, sudija. Opšteprihvaćenost mobinga kao društveno prihvatljivog ponašanja poslodavaca, strah od gubitka posla, sramota obraćanja stručnoj podršci (psiholozi, psihijatri) su najveći problemi našeg društva u kome je mobing našao plodno tlo. Na žalost, nadljudski naponi se trebaju uložiti kako bi se oduzela *magična moć* pojma *gazda* koji u našem društvu podrazumijeva i opravdava sve oblike nasilja nad zaposlenicima.

Pukim evidentiranjem mobinga, i šturih zakonskih regulativa u Bosni i Hercegovini se problem mobinga ne rješava. Primjeri dobre prakse se mogu naći u Evropskoj uniji, njenim članicama i zemljama regiona, i postojanje tih regulativa i uspješnost u sprovođenju zakonskih mjera, bi trebalo da bude indikator ka izmjenama i dopunama Zakona o radu Bosne i Hercegovine. Upitnik za zaposlene, sa druge strane predstavlja jedan primjer instrumenta za procjenu prisutnosti mobinga, koji svoju primjenu može naći u Inspekciji rada, menadžmentu ljudskih resursa, praksi savjetodavnih radnika (psihologa, psihijatar) kao brz i efikasan dijagnostički instrument. Navođenje potencijalnih rješenja za sobom povlači interdisciplinarni i sistematski pristup rješavanju problema, jer nije dovoljno samo proširiti zakon, već je neophodno donijeti i odgovarajuće podzakonske akte. U izradi podzakonskih akata bi, osim stručnjaka iz oblasti prava paralelno učestvovali i stručnjaci iz oblasti psihologije i medicine čiji cilj bi bio uputiti i zaposlene, i poslodavce, i menadžere ljudskih resursa u prevenciju, ranom otkrivanju mobinga, stručnu pomoć žrtvi mobinga kao i sve oblike zaštite. To bi u konačnici rezultiralo višim stepenom svijesti o problemu mobinga i samim tim, izvjesnijim putem ka rješavanju ovog problema.

Smatrajući da je mobing veliki problem koji je marginalizovan, za kraj ćemo postaviti pitanje: Da li je u našem društvu najbolja zaštita od mobinga što veća kazna za poslodavca od strane suda?

7 Popis literature

Izmjene i dopune Zakona o radu. *Službeni glasnik Republike Srpske*, broj 20/07.

Teodosijević, Jelena. 2012. *Mobing*. Beograd: Arhipelag.

Zakon o radu Federacije BiH. *Službene novine F BiH*, br. 43/99, 32/00 i 29/03.

Zakon o zabrani diskriminacije. *Službeni glasnik BiH*, br. 59/09.

Zakona o radu Republike Srpske. *Službeni glasnik Republike Srpske*, broj 55/07.

Zakon o socijalnoj modernizaciji (Loi de modernisation Sociale). n. 2002–73. (2002).

Preuzeto 19. avgusta 2015. sa <http://www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=MESX0000077L>

GOVOR MRŽNJE U BOSNI I HERCEGOVINI¹³

unapređenje regulative u BiH u skladu sa međunarodnim standardima

HATE SPEECH IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

compliance regulations in Bosnia and Herzegovina with international standards

Predrag Raosavljević¹⁴

Institucija ombudsmena za ljudska prava Bosne i Hercegovine

Sažetak

Govor mržnje, tačnije, zagovaranje mržnje na osnovu nacionanog porijekla, rase, vjere ili po bilo kojem drugom osnovu, zauzima posebno mjesto u svakodnevnicu građana Bosne i Hercegovine. Imajući u vidu društvenu opasnost i značaj koji međunarodne i evropske institucije pridaju ovoj materiji, a posebno potencijal koji govor mržnje može ispoljiti na uzrokovanje nestabilnosti u Bosni i Hercegovini, neophodno je imati uhodan i efikasan mehanizam za borbu protiv ovog fenomena. Generalno govoreći, sloboda izražavanja, kao korelativ govoru mržnje, proteže se i na nepopularne ideje i izjave koje mogu da šokiraju, uvrijede, ili uznemire druga lica. Brojne međunarodne konvencije, međutim, ne samo da dozvoljavaju državama da zabrane govor mržnje, nego to izričito zahtijevaju. Urođeno dostojanstvo i jednakost svakog pojedinca je fundamentalni aksiom međunarodnog sistema zaštite ljudskih prava. Stoga ne čudi da međunarodno pravo osuđuje izjave kojima se negira jednakost ljudskih bića. Bosna i Hercegovina, je u skladu sa ovakvim međunarodnim okvirom, usvojila niz propisa kojima reguliše govor mržnje, te uspostavila institucije koje imaju zadatak da se bore protiv ove pojave. Propust da se preduzmu energičniji koraci u suzbijanju govora mržnje produbljuje podijeljenost društva i olakšava formiranje društvenih grupa koje smatraju da su bolje od ostalih ili da imaju pravo da nameću svoju volju ostalima dok pravovremena reakcija na govor mržnje daje priliku tijelima za provođenje zakona da predvide izbijanje ozbiljnih incidenta.

Ključne riječi: govor mržnje, diskriminacija, sloboda izražavanja, predrasude, rasna, nacionalna i vjerska mržnja, krivična djela iz mržnje.

¹³ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2015, održanoj 01. i 02.10.2015. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

¹⁴ Tel.: 051 303 992, Email: praosavljevic@ombudsmen.gov.ba

Summary

Hate speech, or more precisely, incitement to hatred based on national origin, race, religion or any other circumstance, plays an integral part of everyday life of citizens of Bosnia and Herzegovina. Having in mind wider social impact, importance attached to this phenomenon by international and European institutions and especially potential of hate speech to cause instability in Bosnia and Herzegovina, it is necessary to have functional and efficient mechanisms to combat this phenomenon. In general terms, freedom of expression as a correlate to the hate speech extends to the unpopular ideas and statements which can shock, offend or disturb other individuals. Numerous international conventions, nonetheless, not only permit states to curb hate speech, but expressly require them to do so. Inherent dignity and equality of every individual is a fundamental postulate of international protection of human rights. It is thus not surprising that international law condemns statements that negate equality of human beings. Bosnia and Herzegovina, in line with such international framework, has adopted series of acts which regulate hate speech and has established institutions with a duty to combat its occurrence. Failure to undertake more energetic steps aimed at elimination of hate speech deepens the divisions in society and facilitates formation of closed social groups which consider themselves to be better than the others or that they have a right to impose their will on the rest, while due and timely reaction to the hate speech gives an opportunity to law enforcement agencies to prevent outbreak of serious incidents.

Keywords: hate speech, discrimination, freedom of expression, prejudice, racial, national and religious hatred, hate crimes

1 Uvod

Govor mržnje, tačnije, zagovaranje mržnje na osnovu nacionanog porijekla, rase, vjere ili po bilo kojem drugom osnovu, zauzima posebno mjesto u svakodnevici građana Bosne i Hercegovine.

Imajući u vidu društvenu opasnost i značaj koji međunarodne i evropske institucije pridaju ovoj materiji, a posebno potencijal koji govor mržnje može ispoljiti na uzrokovanje nestabilnosti u Bosni i Hercegovini, neophodno je imati uhođan i efikasan mehanizam za borbu protiv ovog fenomena.

Generalno govoreći, sloboda izražavanja, kao korelativ govoru mržnje, proteže se i na nepopularne ideje i izjave koje mogu da šokiraju, uvrijede, ili uznemire druga lica. Brojne međunarodne konvencije, međutim, ne samo da dozvoljavaju državama da zabrane govor mržnje, nego to izričito zahtijevaju. Urođeno dostojanstvo i jednakost svakog pojedinca je fundamentalni aksiom međunarodnog sistema zaštite ljudskih prava. Stoga ne čudi da međunarodno pravo osuđuje izjave kojima se negira jednakost ljudskih bića.

Bosna i Hercegovina, je u skladu sa ovakvim međunarodnim okvirom, usvojila niz propisa kojima reguliše govor mržnje, te uspostavila institucije koje imaju zadatak da se bore protiv ove pojave.

U praksi, međutim, prema pokazateljima nadležnih institucija, provođenje efikasnih mjera na suzbijanju govora mržnje otežava činjenica da je u većini slučajeva odgovorna strana privatno pravno lice, da je govor mržnje prisutan na internetu, koji je, kao virtuelni prostor, u velikoj mjeri neregulisan i da putem društvenih mreža dolazi do multipliciranja govora mržnje gdje se promocija ličnih stavova odvija pod velom anonimnosti. U pogledu sudskog procesuiranja govora mržnje, statistike pokazuju da postoji vrlo mali broj prijava koje se odnose na krivična djela izazivanja rasne, narodnosne ili vjerske mržnje, razdora ili netrpeljivosti, i ta situacija je prisutna na području cijele BiH.

Pored činjenice da su uspostavljena regulatorna tijela i odgovarajući zakonski okvir kako bi se suzbio govor mržnje, potrebno je da se postojeći mehanizmi u većoj mjeri koriste ali i da mediji i ličnosti iz javnog života budu svjesni svoje odgovornosti i uticaja koji imaju na javnost. Potpuno zakonsko regulisanje ovog domena moglo bi da dovede i do suprotnog efekta, odnosno pretjerane regulacije, što bi značilo ugrožavanje slobode izražavanja. Potrebno je, dakle, uspostavljanje ravnoteže između ograničavanja mogućnosti za nastanak govora mržnje i čuvanja slobode izražavanja.

Korištenjem metode uporedne analize, pravnog tumačenja i sinteze rezultata istraživanja prikazan je stepen ostvarivanja obaveza Bosne i Hercegovine koje je preuzela u skladu sa svojim međunarodnim obavezama u borbi protiv govora mržnje, ukazano na identifikovane propuste ili manjkavosti u postupku provedbe i date konkretne preporuke i smjernice djelovanja svih nadležnih aktera u ostvarivanju bezbjedne i tolerantne sredine za život, oslobođene od straha za život, imovinu ili bezbjednost građana.

2 Međunarodni okvir za suzbijanje govora mržnje

Član 20. Međunarodnog pakta o građanskim i političkim pravima nalaže da svako pozivanje na nacionalnu rasnu ili vjersku mržnju koje pretstavlja potsticanje na diskriminaciju, neprijateljstvo ili nasilje, treba biti zabranjeno zakonom.

Pojedine zemlje, npr. Sjedinjene Države, zauzele su stav da samo podstrekavanje sa namjerom da se izazove momentalno nasilje opravdava ograničavanje fundamentalnog prava na slobodu izražavanja.¹⁵

Važan motiv za ovkavu i slične pozicije leži u bojazni da bi šira zabrana podstrekavanja na *diskriminaciju* ili *neprijateljstvo* bila zloupotrebljena od strane vlasti i da bi obeshrabrila građane od učešća u legitimnom političkom dijalogu npr. oko pitanja vjere ili prava nacionalnih manjina.

Iz tog razloga, pojedina demokratski uređena društva, kao što je ono u Belgiji, Danskoj, Finskoj, Islandu, SAD-u, stavili su rezerve na navedeni član 20. Međunarodnog pakta o građanskim i političkim pravima.

¹⁵ O regulisanju govora mržnje u Sjedinjenim Državama vidi: Herz & Molnar (2012).

Prema mišljenju Komiteta za ljudska prava Ujedinjenih nacija, zabrana govora mržnje je potpuno kompatibilna sa slobodom izražavanja iz člana 19. Pakta, a ostvarivanje slobode izražavanja povlači za sobom poseban vid odgovornosti.

Pored Međunarodnog pakta o građanskim i političkim pravima i druge međunarodne konvencije regulišu zabranu govora mržnje. Od naročitog značaja je član 4. Međunarodne Konvencije o ukidanju svih oblika rasne diskriminacije koji ide dalje od Pakta o građanskim i političkim pravima i kojim se od država potpisnica, između ostalog, zahtjeva da utvrde kao krivično djelo svako širenje ideja zasnovanih na superiornosti ili rasnoj mržnji kao i svako podsticanje na rasnu diskriminaciju. Za razliku od Pakta, Konvencija nalaže zabranu rasističkog govora čak i kad on ne predstavlja podstrekavanje na diskriminaciju, neprijateljstvo ili nasilje.

Od dokumenata Savjeta Evrope koji regulišu ovu oblast, bitno je spomenuti Evropsku konvenciju o ljudskim pravima i osnovnim slobodama, Evropsku socijalnu povelju, Okvirnu konvenciju o zaštiti nacionalnih manjina, Dodatni protokol uz Konvenciju o visokotehnološkom kriminalu, preporuke Komiteta ministara, Parlamentarne skupštine i specijalizovanih tijela Savjeta Evrope.¹⁶

Polazna osnova za razmatranje problema govora mržnje je član 10. Evropske konvencije o ljudskim pravima i osnovnim slobodama, koji svakome garantuje slobodu izražavanja. Istom Konvencijom, međutim, članom 14. zabranjena je diskriminacija prilikom ostvarivanja bilo koje drugog prava sadržanog u Konvenciji, a protokolom 12, koji je Bosna i Hercegovina ratifikovala 29.07.2003. godine, princip zabrane nejednakog postupanja proširen je i na sve domaće zakone.

Revidirana evropska socijalna povelja zabranjuje bilo kakvu diskriminaciju na osnovu rase, boje kože, vjere ili nacionalnog porijekla, prilikom ostvarivanja prava koja su Poveljom priznata.¹⁷ Države potpisnice Okvirne konvencije o zaštiti prava nacionalnih manjina¹⁸, koja zabranjuje bilo kakvu diskriminaciju po osnovu pripadnosti nacionalnoj manjini, nalaže državama da usvoje adekvatne mjere s ciljem promovisanja pune i efektivne jednakosti između osoba koje pripadaju nacionalnim manjinama sa jedne strane i osoba koje pripadaju većinskom stanovništvu, s druge strane. Države potpisnice navedene Konvencije takođe se obavezuju da unapređuju duh tolerancije i interkulturalnog dijaloga i da preduzmu efikasne mjere u cilju promovisanja međusobnog poštovanja, razumijevanja i saradnje između svih osoba koje žive na teritoriji date države, bez obzira na njihov etnički, kulturni, jezički ili vjerski identitet.

Dodatni protokol uz Konvenciju o visokotehnološkom kriminalu¹⁹ odnosi se na sankcionisanje akata rasističke i ksenofobične prirode, koji su počinjeni kroz kompjuterske sisteme, a naročito na slanje i umnožavanje poruka mržnje putem Interneta. Države potpisnice Protokola se obavezuju da usvoje zakonodavne ili druge

¹⁶Kao što su npr. Evropska komisija za demokratiju kroz pravo, poznatija kao Venecijanska komisija ili Evropska komisija za borbu protiv rasizma i netolerancije (ECRI).

¹⁷Poglavlje 5, član E.

¹⁸Koju je Bosna i Hercegovina ratifikovala 24.02.2015. godine

¹⁹Koji je Bosna i Hercegovina ratifikovala 19.05.2006. godine

akte koje su neophodni da bi se sljedeća djela tretirala kao krivična djela, kada su počinjena sa namjerom i bespravno:

- Vršenje distribucije ili na drugi način činjenje dostupnim javnosti, rasističkog i ksenofobičnog materijala, upotrebom kompjuterskih sistema;
- Prijetnje izvršenjem teških krivičnih djela: a) osobama zbog toga što pripadaju grupama koje se razlikuju po rasi, boji kože, porijeklu, nacionalnoj ili etničkoj pripadnosti kao i vjeri, ili b) grupi osoba koja se razlikuje po bilo kojoj od navedenih karakteristika;
- Javno vrijeđanje, putem kompjuterskih sistema: a) osobe zbog toga što pripadaju grupama koje se razlikuju po rasi, boji kože, porijeklu, nacionalnoj ili etničkoj pripadnosti kao i vjeri, ili b) grupe osoba koja se razlikuje po bilo kojoj od navedenih karakteristika;
- Vršenje distribucije ili na drugi način činjenje dostupnim javnosti materijala kojima se poriču, u velikoj mjeri minimaliziraju, odobravaju ili opravdavaju akti koji predstavljaju genocid ili zločine protiv čovječnosti, kao što je definisano međunarodnim pravom ili utvrđeno pravosnažnim i izvršnim odlukama Međunarodnog vojnog tribunala, uspostavljenog Londonskim sporazumom od 08. avgusta 1945. godine, ili bilo kojeg drugog međunarodnog suda uspostavljenog relevantnim međunarodnim instrumentima i čija je nadležnost priznata od strane te države.

Da bi se po pitanju borbe protiv govora mržnje praksa zemalja ujednačila u što većoj mjeri, Savjet Evrope pribjegava ne samo usvajanju konvencija nego i izdavanju preporuka, koje nisu pravno obavezujuće, ali putem kojih Komitet ministara može *de facto* propisati smjernice kojima oblikuje zakone i politike država članica. Jedna od najrelevantnijih preporuka na ovom planu je Preporuka 97(20), usvojena 1997. godine, kojom se definiše govor mržnje i naglašava da takvi oblici izražavanja prouzrokuju veće i štetnije posljedice kada se manifestuju putem medija. Povrh toga, u tekstu se navodi da domaći zakoni i praksa treba da naprave jasnu razliku između odgovornosti autora *govora mržnje* i odgovornosti medija za objavljivanje, što čini dio njihovog zadatka da prenose informacije i ideje po pitanjima od javnog interesa.

Preporuka 97(21) usvojena 1997. godine bavi se medijima i promovisanjem kulture tolerancije. Ovom preporukom naglašava se da mediji mogu imati pozitivan doprinos u borbi protiv netolerancije, naročito promovisanjem kulture razumijevanja između različitih etničkih, kulturnih i vjerskih društvenih grupa.

Konačno, Deklaracijom o slobodi političke debate u medijima, usvojenom 2004. godine, naglašava se da sloboda političke debate ne obuhvata slobodu izražavanja rasističkih stavova ili stavova koji podstiču mržnju, ksenofobiju, antisemitizam i sve oblike netolerancije. Deklaracijom se ističe da kleveta ili uvreda putem medija ne bi trebala biti sankcionisana kaznom zatvora, osim ako je takva kazna krajnje neophodna i proporcionalna težini povrede prava ili ugleda drugih lica, a naročito ako su druga fundamentalna prava teško povrijeđena putem klevete ili uvredljivih izjava u medijima, kao što je to slučaj sa govorom mržnje.

Parlamentarna skupština Savjeta Evrope je instanca na kojoj se raspravljaju dokumenti od strane predstavnika nacionalnih parlamenata država članica. Skupština

je pokretačka snaga iza mnogih inicijativa usmjerenih protiv izazivanja mržnje, koje imaju za rezultat usvajanje odluka (preporuka ili rezolucija) koje služe kao smjernice Komitetu ministara, nacionalnim vladama ili zakonodavnim tijelima. U svojoj Rezoluciji (1510) o slobodi izražavanja i poštovanju vjeroispovijesti, iz 2006. godine, Parlamentarna skupština izražava stav da sloboda izražavanja iz člana 10. Evropske konvencije o ljudskim pravima ne bi smjela biti dodatno ograničena zbog povećane osjetljivosti pojedinih vjerskih grupa. U isto vrijeme, Skupština potvrđuje da govor mržnje protiv bilo koje vjerske grupe nije kompatibilan sa osnovnim pravim i slobodama garantovanim Evropskom konvencijom o ljudskim pravima i praksom Evropskog suda za ljudska prava.

U Preporuci (1805) o bogohuljenju, vjerskim uvredama i govoru mržnje protiv lica na osnovu njihove vjere, koja je usvojena 2007. godine, Parlamentarna skupština potvrđuje potrebu da se sankcionišu izjave kojima se lice ili grupa lica izlaže mržnji, diskriminaciji ili nasilju po osnovu vjere ili drugom osnovu. Skupština smatra da domaći zakoni treba da sankcionišu samo one izjave iz domena religije koje predstavljaju namjerno i ozbiljno narušavanje javnog reda i koje predstavljaju poziv na mržnju, diskriminaciju ili nasilje protiv nekog lica ili grupe lica.

Na zahtjev Parlamentarne skupštine, Evropska komisija za demokratiju kroz pravo (Venecijanska komisija), savjetodavno tijelo Savjeta Evrope o ustavnim pitanjima, pripremila je Izvještaj o nacionalnim zakonodavstvima Evrope po pitanju bogohuljenja, vrijeđanja vjerskih uvjerenja i podstrekavanja vjerske netrpeljivosti. Komisija u izvještaju navodi da u demokratskom društvu, vjerske zajednice moraju tolerisati, kao i druge zajednice, javne kritike i rasprave vezane za njihove aktivnosti, učenja i vjerovanja, pod uslovom da takve kritike ne predstavljaju namjernu i neskrivljenu uvredu, podsticanje na nasilje ili javne nered, kao ni diskriminaciju sljedbenika određene vjere. Komisija u izvještaju ističe da su praktično sve zemlje Savjeta Evrope usvojile zakone kojima se sankcioniše izazivanje vjerske netrpeljivosti i na taj način zaštitile i slobodu izražavanja i pravo na poštovanje vjerskih ubjeđenja.

Pored navedenog, Savjet Evrope je osnovao Evropsku komisiju za borbu protiv rasizma i netolerancije (ECRI), čiji je zadatak borba protiv rasizma i rasne diskriminacije na širem području Evrope sa aspekta zaštite ljudskih prava. Ova komisija upućuje državama članicama preporuke o opštim politikama i objavljuje izvještaje o stepenu implementacije preuzetih obaveza od strane država. U Preporuci o opštoj politici br. 7, ECRI definiše rasizam kao „vjerovanje da rasa, boja kože, jezik, vjera, nacionalno ili etničko porijeklo opravdava prezir prema osobi ili grupi osoba ili osjećaj superiornosti prema osobi ili grupi osoba“. Istom preporukom zahtjeva se od država da u krivične zakone uvrste odredbe kojima se sankcionišu rasistički istupi. Takvi istupi odnose se na javno podstrekavanje na nasilje, mržnju ili diskriminaciju, na javne uvrede, klevetu ili prijetnje upućene jednoj osobi ili grupi osoba na osnovu njihove rase, boje kože, jezika, vjere, državljanstva ili nacionalnog ili etničkog porijekla. Svaki vid javnog izražavanja sa ciljem promocije rasizma, rasističke ideologije ili javno negiranje zločina genocida, zločina protiv čovječnosti ili ratnih zločina iz rasističkih pobuda bi takođe trebali biti sankcionisani zakonom. Konačno, javno distribuisanje materijala sa rasističkim sadržajem kao što je to gore opisano, a sa ciljem promovisanja rasizma, bi takođe trebalo povlačiti izricanje

krivičnih sankcija. ECRI insistira na tome da takve odredbe krivičnih zakona moraju obezbijediti efikasnu, proporcionalnu sankciju koja odvraća potencionalne buduće počinioc, kao i alternativne sankcije i zaštitne mjere. Povrh svega, izvještaji ECRI-ja o stanju u pojedinim državama jasno pokazuju da postoji konsenzus u Evropi o potrebi borbe protiv rasizma kroz krivično-pravne instrumente. Poslednjih godina, ako se državama stavi primjedba da ne preduzimaju dovoljno energične akcije, odnosno da ne izriču krivične sankcije sa ciljem suzbijanja govora mržnje, iste se pravdaju argumentima koji su vezani za slobodu izražavanja. ECRI zaključuje da realizacija slobode izražavanjamora biti ograničena sa ciljem borbe protiv rasizma, naročito kod povrede prava i ugleda drugih osoba, a sa ciljem zaštite ljudskog dostojanstva i žrtava rasizma. Takva ograničenja moraju poštovati uslove postavljene u članu 10. Evropske konvencije o ljudskim pravima, a prema tumačenju Evropskog suda za ljudska prava. Primjećujući da su rasistički istupi u porastu tokom protekle 2 decenije, a naročito u kontekstu političke debate, ECRI je 2005. godine usvojio Deklaraciju o upotrebi rasističkih, antisemitskih i ksenofobičnih elemenata u političkom dijalogu, kojima se takvi akti osuđuju kao *moralno neprihvatljivi*. Konačno, ECRI je 2008. godine usvojio Deklaraciju o borbi protiv rasizma u fudbalu povodom Evropskog prvenstva u fudbalu u organizaciji UEFA-e.

Nekoliko obavezujućih dokumenata usvojeno je u okviru Organizacije za evropsku bezbjednost i saradnju (OSCE) od strane država članica, a direktno se odnose na borbu protiv govora mržnje. I dok države članice priznaju primarnu ulogu koju ima sloboda izražavanja u različitim okolnostima, one takođe izražavaju čvrsto opredijeljenje za borbu protiv govora mržnje i drugih manifestacija agresivnog nacionalizma, rasizma, šovinizma, ksenofobije, antisemitizma i nasilnog ekstremizma, kao i pojave diskriminacije na osnovu vjere ili ubijedenja, i naglašavaju da promovisanje tolerancije i nediskriminacije može doprinijeti eliminisanju osnove za govor mržnje.²⁰

Suočen sa konfliktom između slobode izražavanja i bilo kojeg drugog prava iz Konvencije, Evropski sud za ljudska prava ima dvije opcije. Prvo, Sud može odlučiti da isključi izjavu u pitanju iz domena zaštite Konvencije pozivajući se na član 17²¹. Jednako, Sud se može upustiti u ispitivanje da li je opravdano ograničavanje slobode izražavanja u svjetlu člana 10, stav (2) Konvencije²². Mjera koja predstavlja

²⁰Odluka br. 6 o toleranciji i nediskriminaciji, 10. Sastanak Ministarskog savjeta, Porto, Lisabon, Decembar 2002. godine

²¹Koji glasi: „Ništa u ovoj Konvenciji ne može se tumačiti tako da podrazumijeva pravo bilo koje države, grupe ili lica da se upuste u neku djelatnost ili izvrše neki čin koji je usmjeren na poništavanje bilo kog od navedenih prava i sloboda ili na njihovo ograničavanje u većoj mjeri od one koja je predviđena Konvencijom.“

²²Koji glasi: „Pošto korišćenje ovih sloboda povlači za sobom dužnosti i odgovornosti, ono se može podvrgnuti formalnostima, uslovima, ograničenjima ili kaznama propisanim zakonom i neophodnim u demokratskom društvu u interesu nacionalne bezbjednosti, teritorijalnog integriteta ili javne bezbjednosti, radi sprečavanja nereda ili kriminala, zaštite zdravlja ili morala, zaštite ugleda ili prava drugih, sprečavanja otkrivanja obavještenja dobijenih u povjerenju, ili radi očuvanja autoriteta i nepristrasnosti sudstva.“

„sankciju“ ili „ograničenje“ slobode izražavanja ne predstavlja ustvari povredu Konvencije samo zbog činjenice da narušava ovo pravo, jer njegovo ostvarivanje može biti ograničeno zahtjevima iz 2. stava člana 10. Konflikt između ova 2 prava se dakle rješava bilo ograničavanjem slobode izražavanja prema uslovima postavljenim u članu 10 ili 17 Konvencije, ili putem odmjeravanja interesa i prava koja se nalaze u suprotstavljenom odnosu u datom slučaju.

Ilustracije radi, a nakon analize prakse Evropskog suda za ljudska prava, po predstavkama građana protiv država članica Savjeta Evrope, mogu se izvući sljedeće smjernice u pogledu korelacije između slobode izražavanja i govora: „Niko ne može biti kažnjen za izjave koje su istinite“, „Niko ne može biti kažnjen za širenje govora mržnje osim ako se uspostavi da je takva aktivnost preduzeta sa namjerom izazivanja diskriminacije, neprijateljstva ili nasilja“, „Neophodno je poštovati pravo novinara da odluče na koji način da prenose informacije javnosti, posebno kada izvještavaju o rasizmu i netoleranciji“, „Niko ne može biti podvrgnut prethodnoj cenzuri“ ili „Svako izricanje sankcija od strane sudova mora strogo poštovati princip proporcionalnosti“²³.

Na osnovu opisanog sveobuhvatnog međunarodnog okvira, i pakse nadležnih tijela za primjenu i praćenje ostvarivanja ljudskih prava, može se izvesti niz zaključaka koji služe kao smjernice za postupanje nadležnih organa u Bosni i Hercegovini.

3 Domaći zakonodavni okvir i institucije

Bosna i Hercegovina, je u skladu sa ovakvim međunarodnim okvirom, usvojila niz propisa kojima reguliše govor mržnje, te uspostavila institucije koje imaju zadatak da se bore protiv ove pojave.

Govor mržnje se kao pojam eksplicitno ne nalazi u krivičnim zakonima u BiH, ali se ovi slučajevi podvode pod „izazivanje vjerske i nacionalne mržnje i netrpeljivosti“ što je tretirano Krivičnim zakonom BiH (član 145.a), Krivičnim zakonom FBiH (član

²³Neke od najpoznatijih i najčešće citiranih odluka Suda po pitanju odnosa između slobode izražavanja i govora mržnje: *Handyside v. the United Kingdom*, presuda od 07. decembra 1976. godine; *Erbakan v. Turkey*, presuda od 06. jula 2006. godine; *Pavel Ivanov v. Russia*, presuda od 20. februara 2007. godine; *W.P. and Others v. Poland*, presuda od 02. septembra 2004. godine; *Garaudy v. France*, presuda od 24. juna 2003. godine; *Honsik v. Austria*, odluka Evropske komisije za ljudska prava od 18. oktobra 1995. godine; *Glimmerveen and Hagenbeek v. the Netherlands*, odluka Evropske komisije za ljudska prava od 11. oktobra 1979. godine; *Norwood v. the United Kingdom*, presuda od 16. novembra 2004. godine; *Surek (no.1) v. Turkey*, presuda od 08. jula 1999. godine; *Vejdeland and Others v. Sweden*, presuda od 09. februara 2012. godine; *Leroy v. France*, presuda od 02. oktobra 2008. godine; *Lehideux and Isorni v. France*, presuda od 23. septembra 1998. godine; *Dink v. Turkey*, presuda od 14. septembra 2010. godine; *Faber v. Hungary*, presuda od 24. jula 2012. godine; *Hosl-Daum and Others v. Poland*, presuda od 07. oktobra 2014. godine; *Soulas and Others v. France*, presuda od 10. jula 2008. godine; *Otegi Mondragon v. Spain*, presuda od 15. marta 2011. godine; *Delfi AS v. Estonia*, presuda od 16. juna 2015. godine.

163.), Krivičnim zakonom RS (član 390.) i Krivičnim zakonom Distrikta Brčko BiH (član 160.).

Krivični zakon BiH, propisuje kaznu zatvora od šest mjeseci do pet godina za lice koje na osnovu bilo kojeg zabranjenog osnova uskrati ili ograniči građanska prava ili daje građanima neopravdane povlastice ili pogodnosti.

Krivični zakon Federacije BiH, propisuje kaznu zatvora od jedne do deset godina za lice koje javno izaziva ili raspaljuje narodnosnu, rasnu ili vjersku mržnju, razdor ili netrpeljivost među konstitutivnim narodima i ostalima koji žive u Federaciji, a visina kazne se pobježe određuje prema stepenu težine posljedica koje su nastupile.

Krivični zakon Republike Srpske, propisuje maksimalnu kaznu zatvora od osam godina za slična krivična djela a takođe je predviđeno oduzimanje materijala i predmeta koji nose poruke izazivanja mržnje, kao i sredstava za njihovu izradu.

U Krivičnom zakonu Distrikta Brčko, propisana je maksimalna kazna zatvora od deset godina ako je zbog izazivanja mržnje došlo do nereda, nasilja ili drugih teških posljedica za zajednički život konstitutivnih naroda i ostalih koji žive u Brčko Distriktu.

Regulacija i samoregulacija medija u Bosni i Hercegovini, također je dobro definisana uspostavljanjem Regulatorne agencije za komunikacije za oblast elektronskih medija, i Vijeća za štampu BiH koje je samoregulatorno tijelo za printane i online medije u našoj zemlji.

Tu je također još i Zakon o zabrani diskriminacije, Zakon o ravnopravnosti polova, i Zakon o slobodi vjere i pravnom položaju crkava i vjerskih zajednica u BiH koji kroz neke članove tretiraju pojam govora mržnje.

Pored toga, Regulatorna agencija za komunikacije je u novembru 2011. Godine, donijela Kodeks o audiovizuelnim medijskim uslugama i medijskim uslugama radija, koji tretira govor mržnje u ovoj oblasti.

Vijeće za štampu u Bosni i Hercegovini u Kodeksu za štampu Bosne i Hercegovine zabranjuje *huškanje* koje se uopšte definiše kao „namjerno ili nenamjerno podsticanje diskriminacije i netolerancije“, a štampa ima obavezu da se uzdrži od podsticanja mržnje ili nejednakosti po bilo kojem osnovu, kao i od podsticanja krivičnih djela ili nasilja.

U skladu sa Kodeksom za štampu, Novinari će u svakom trenutku biti svjesni opasnosti koja se javlja kada mediji govorom mržnje podstiču diskriminaciju i netoleranciju. Imajući u vidu takvu opasnost, novinari će dati sve od sebe kako ne bi huškali i/ili podsticali mržnju i/ili nejednakost na osnovu etničke pripadnosti, nacionalnosti, rase, religije, pola, seksualne orijentacije, fizičke onesposobljenosti ili mentalnog stanja. Novinari neće ni pod kakvim okolnostima podsticati krivična djela ili nasilje. U članu koji se odnosi na diskriminaciju određeno je da novinari moraju izbjeći prejudicirane i uvredljive aluzije na nečiju etničku grupu, nacionalnost, rasu, religiju, pol, seksualnu opredijeljenost, fizičku onesposobljenost ili mentalno stanje. Aluzije na nečiju etničku grupu, nacionalnost, rasu, religiju, pol, seksualnu opredijeljenost, fizičku onesposobljenost ili mentalno stanje će biti napravljene samo onda kada su u direktnoj vezi sa slučajem o kojemu se izvještava.

U pogledu obaveze poštovanja ravnopravnosti polova predviđeno je da će novinari izbjegavati direktne ili indirektne komentare kojima ličnosti stavljaju u neravnopravan položaj ili ih diskriminiraju po osnovi njihovog pola, roda, polnog identiteta, rodnoa identiteta, rodnoa izražavanja i/ili seksualne orijentacije.

Veoma je važno naglasiti da Regulatorna agencija za komunikacije ima odobrenje da sankcioniše uočeni govor mržnje na (od novčanih kazni do ukidanja TV stanice) dok Vijeće za štampu ima samo savjetodavnu ulogu i može dati preporuke ali ne i sankcionisati.

Zakonom o zabrani diskriminacije u BiH, kao centralna institucija za zaštitu od diskriminacije označena je Institucija ombudsmena, a zabrana diskriminacije se odnosi na svako različito postupanje prema bilo kojem licu ili grupi lica na osnovu rase, boje kože, jezika, vjere, etničke/nacionalne pripadnosti ili socijalnog porijekla i po bilo kojem drugom osnovu, dakle ova lista nije zatvorena. Istim zakonom izričito je zabranjeno podsitanje na diskriminaciju kao i svako zagovaranje nacionalne, vjerske ili rasne mržnje.

Prema odredbi člana 1.1. Izbornog zakona Bosne i Hercegovine, izborna kampanja podrazumijeva period u kojem politički subjekt na zakonom utvrđen način upoznaje birače i javnost sa svojim programom i kandidatima za izbore. U poglavlju 7. istog Zakona propisano je: „Kandidatima i pristalicama političkih stranaka, listi nezavisnih kandidata i koalicija, kao i nezavisnim kandidatima i njihovim pristalicama, te zaposlenima ili na drugi način angažovanim u izornoj administraciji nije dozvoljeno: 7) koristiti se jezikom koji bi nekoga mogao navesti ili podstaći na nasilje ili širenje mržnje; ili objavljivati ili upotrebljavati slike, simbole, audio i video zapise, SMS poruke, internet komunikacije ili druge materijale koji mogu tako djelovati.“

Poglavlje 16 Izbornog zakona BiH posvećeno je medijima u izornoj kampanji. Odredbom člana 6.1 propisano je „Mediji u BiH će pravedno, profesionalno i stručno pratiti izborne aktivnosti uz dosljedno poštivanje novinarskog kodeksa, te opšte prihvaćenih demokratskih principa i pravila, posebno osnovnog principa slobode izražavanja. Odredbom člana 16.16 stav 1. Izbornog zakona BiH, „Organ za regulisanje rada elektronskih medija, nadležan za provođenje zakona i propisa o medijima, nadležan je u svim slučajevima povrede odredbi o medijima u vezi sa izborima koje su utvrđene ovim zakonom i drugim zakonima koji regulišu rad medija.“ Pravilnikom o izmjeni Pravilnika o medijskom predstavljanju političkih subjekata u periodu od dana raspisivanja izbora do dana održavanja izbora (Službeni Glasnik BiH, 65/08) propisano je da: „RAK, kao organ nadležan za praćenje rada elektronskih medija, primjenjivaće svoj Pravilnik o postupku rješavanja kršenja uslova, dozvola i propisa Regulatorne agencije za komunikacije (Službeni Glasnik BiH, 18/05), u svim slučajevima nepridržavanja odredbi Poglavlja 16. Izbornog zakona BiH i odredbi ovog pravilnika od strane elektronskih medija“

Iz istog razloga su Generalni direktorat za demokratiju Savjeta Evrope, a na inicijativu omladinskog sektora i uz podršku Generalnog sekretara ove organizacije, pokrenuli kampanju protiv govora mržnje na internetu kroz osnivanje komiteta na nivou država članica. U skladu sa preuzetim obavezama, Vlada Republike Srpske je 23.01.2014. godine osnovala Komitet Republike Srpske za borbu protiv govora

mržnje na internetu, kao savjetodavno tijelo Vlade. Članovi Komiteta su predstavnici institucija vlasti, javnih ustanova, organizacija civilnog društva, medija i pojedinaca, a imenovani na osnovu Rješenja Vlade Republike Srpske u skladu sa Smjernicama Savjeta Evrope.

4 Primjeri iz prakse i stepen usklađenosti sa preuzetim obavezama

Pravo na slobodno izražavanje se vrlo često zloupotrebljava, a u prvi plan dolazi do izražaja nacionalna, vjerska i rasna netrpeljivost, najprije u virtualnoj formi, a nerijetko se i fizički sukobi generišu na osnovu učestalog govora mržnje, i predstavlja prijetnju ne samo na razvoj demokratije u zemlji, već i za opštu bezbjednost građana u Bosni i Hercegovini.

Za razliku od devedesetih godina u Bosni i Hercegovini, kada su najizraženiji bili nacionalna i vjerska mržnja i netrpeljivost, sada se govor mržnje najčešće manifestuje kroz negiranje zločina, afirmaciju totalitarnih doktrina, drugačiju političku i seksualnu orijentaciju.

Vijeće za štampu Bosne i Hercegovine na godišnjem nivou primi stotine prijava na govor mržnje, u štampanim i elektronskim medijima, a primjetan je i trend porasta broja prijava iz godine u godinu. Prema izvještajima Vijeća za štampu, pretpostavlja se da je broj slučajeva govora mržnje daleko veći jer veliki broj građana nije reagovao na govor mržnje u medijima.

U cilju sprječavanja širenja govora mržnje i klevete u anonimnim komentarima posjetilaca internet portala, Vijeće za štampu u BiH je, pozivajući na saradnju policiju, tužilaštvo i sudove, pokrenulo akciju *Niste nevidljivi*, u cilju zaustavljanja i prevencije govora mržnje u komentarima na web portalima. Glavna ideja je bila da se policija i tužilaštvo uključe u lociranje IP adresa korisnika koji na portalima ostavljaju anonimne komentare koji sadrže govor mržnje (SIM projekat, 2014). Anonimnost ne znači da osoba ne može biti identifikovana i procesuirana, ako se utvrdi širenje govora mržnje, huškanje, prijetnje i poziv na linč, što je na žalost, česta pojava u komentarima anonimnih posjetilaca online medija.

Govor mržnje se naročito intenzivira u periodu izbora u Bosni i Hercegovini, kada dolazi do intenzivnije promocije uvredljivih stavova, politizacije društva po mnogim osnovama i uopšte stvaranja klime antiintelektualnog stanja svijesti.

Centralna izborna komisija, CIK BiH, uputila je upozorenje političkim partijama da postoji nekoliko pravnih mehanizama koji će biti preduzeti protiv onih koji budu koristili nacionalističku i anti-državnu retoriku u predizbornoj kampanji. Važno je razumjeti, da je većina govora mržnje u BiH zasnovana na nacionalizmu. Ovakav čin je obeshrabrio učešće plaćenih komentatora koji su bilo jako aktivni tokom prethodnih izbora, s obzirom da je njihovo učešće većinom bilo bazirano na govoromržnje protiv druge nacije ili političke partije. Mnogi portali imaju administratore određene da brišu komentare sa govorommržnje, a neki portali supotpuno onemogućili opciju komentaranjanau ovom periodu.Nažalost, ove akcije su imale kratkoročniefekat, a protekom izbornog procesa, govor mržnje je počeo sve češće da se pojavljujeu komentarima anonimnih posjetilaca na web portalima.

Institucija ombudsmena se susretala u svom radom sa primjerima govora mržnje i uglavnom se radi o neadekvatnim terminima kojima su nazivani pripadnici određenih ugroženih grupa, neprimjerenim javnim istupima fizičkih i pravnih lica o ličnim i moralnim karakteristikama pojedinaca na javnim funkcijama, tekstovima koji su praćeni slikama i komentarima uvredljivog sadržaja i kao takvi dostupni široj javnosti objave na blogovima pojedinih političara čija je sadržina lažna, vrijeđajuća, omalovažavajuća, kompromitujuća zbog čega osobe koje su meta takvih napada osjećaju strah za sebe i svoju porodicu, nacionalističkim izjavama koje šire mržnju između konstitutivnih naroda u pojedinim povratničkim sredinama. Ombudsmeni su u svojim preporukama zahtjevali trenutni prestanak objavljivanja uvredljivih sadržaja u kojima se lica nazivaju pogrdnim i neprimjerenim imenima, uklanjanje sa internet portala sadržaja uvredljivog karaktera, objavljivanje novih članaka u kojima je sadržano javno izvinjenje pripadnicima manjinskih grupa, preudizmanje neophodnih mjera da se prilikom budućeg obavljanja novinarskog posla, pisanja i objavljivanja članaka u potpunosti poštuje Zakon o zabrani diskriminacije, kao i mjera usmjerenih ka edukaciji zaposlenih kako bi se spriječilo pisanje istih ili sličnih članaka.

Na današnji dan ombudsmeni konstatuju da je stepen ispoštovanih preporuka djelimičan, a da dalje provođenje otežava činjenica da je u većini slučajeva odgovorna strana privatno pravno lice, da je govor mržnje prisutan na internetu, te da postoji vrlo mali broj prijava koje se odnose na krivična djela izazivanja rasne, narodnosne ili vjerske mržnje, razdora ili netrpeljivosti, a koje su dobile sudski epilog.

5 Zaključak

Iz svega navedenog evidentno je da u Bosni i Hercegovini postoji snažan zakonodavni i institucionalni okvir za borbu protiv govora mržnje. Sa druge strane, stepen sankcionisanih incidenata govora mržnje je na veoma niskom nivou, što pokazuju različiti indeksi i statistike institucija nadležnih za zaštitu ljudskih prava i provođenje propisa u ovoj oblasti.

Razlozi ovakvog stanja dihtomije su višestruki, a obuhvataju elemente finasijske, kadorvske, sociološke i političke prirode.

U vezi pravnog normiranja svih oblika devijantnog ponašanja koji se mogu podvesti pod pojam *govor mržnje* uočava se, nažalost, ponovljena praksa da se zakoni ili međunarodni standardi u BiH veoma lako usvajaju, dok izostaju efikasne mjere za osiguravanje njihove primjene. Nadležnim institucijama za zaštitu ljudskih prava treba obezbijediti adekvatne materijalne i ljudske kapacitete umjesto što im se budžet kontinuirano umanjuje od nastupanja svjetske finansijske krize do danas. Navedena ograničenja najviše su uticala na aktivnosti promocije, edukacije i preventivnog djelovanja na suzbijanju govora mržnje.

Svijest o opasnosti i posljedicama govora mržnje u Bosni i Hercegovini nije dovoljno razvijena što pretpostavlja njeno formiranje i unapređivanje; od školskog sistema, medija, svakodnevnog javnog života ali i efikasnije uloge državnih institucija, civilnog društva i regulatornih tijela. U tom procesu insistiranje na odgovornosti za izgovorenu riječ mora biti dominantna, pošto smo već vidjeli da svaki oblik bulevarskog i uličnog jezika degeneriše demokratske modele a sve veći broj

građana, u koje se uvukla nelagoda, neizvjenost i strah, prisiljavaju da napuste *demokratski brod* i izbjegavaju učešće u javnom životu.

Izmjene i dopune odredaba Krivičnog zakona Republike Srpske i Krivičnog zakona Brčko distrikta BiH usvojene su u 2010. godini, a odnose se na krivična djela počinjena iz mržnje. Usvajanje istih izmjena i dopuna u Krivičnom zakonu F BiH značajno bi doprinijele kapacitetu BiH da se efikasno bori protiv krivičnih djela počinjenih iz mržnje. Od strane nekoliko nadležnih institucija upućena je Inicijativa za izmjene Krivičnog zakona F BiH, koja do danas nije prouzrokovala vidljive rezultate, a Zakon o zabrani fašističkih i neofašističkih organizacija i zabrani korištenja njihovih simbola nije usvojen u Parlamentarnoj skupštini Bosne i Hercegovine, zbog nepostojanja političke saglasnosti u pogledu tumačenja određenih historijskih događaja.

U agencijama za sprovođenje zakona u BiH ne ostoje specijalizovani timovi koji su osposobljeni da sprovode istrage zločina motivisanih mržnjom iako je u praksi zastupljenost ovih krivičnih djela mnogo veća u odnosu na zvanične statistike. Često se krivična djela počinjena iz vjerskih, nacionalnih ili rasnih pobuda krivično ne gone, a i kada se gone postupak se vodi na osnovu običnog krivičnog djela pri čemu se zanemaruju vjerske, nacionalne ili rasne ili druge pobude

Pitanje granične linije između slobode i govora mržnje također u prvi plan dovodi ulogu interneta kao medija koji omogućava raznolikost perspektiva, esencijalnih za pluralizam. Ovo, međutim, ne čini internet *progresivnim* medijem, budući da različite perspektive otvaraju vrata i pojavi ekstremnih ideja. S druge strane, predstaviti internet kao mjesto najvećim dijelom *okupirano* govorom mržnje značilo bi dati legitimitet direktnoj intervenciji države u njegovoj kontroli. Medijska pismenost u BiH odnedavno se predlaže kao *treći put* u prevladavanju ovih tenzija. Tumačenje medijske pismenosti, međutim, sa svoje strane također otvara prostor za razne interpretacije. U BiH medijska pismenost u praksi rezultirala je fokusiranjem na opasnosti koje vrebaju online, umjesto promovisanjem mogućnosti koje internet nudi. Internet je prvenstveno prostor sa kreativnim sadržajima za mlade, a govor mržnje je negacija od svega što je kreativno, i protiv njega se društvo mora boriti proaktivno, autocenzurom i edukacijom.

U BiH gdje se govor mržnje često ispoljava i kroz političku retoriku i djelovanje posebno zabrinjava činjenica da incidente iz mržnje čine mladi, koji se u vrijeme ratnih sukoba nisu ni rodili. To znači da su izrasle nove generacije opterećene nacionalizmom i netrpeljivošću prema drugom i drugačijem. Uspostavljeni sistem društvenih vrijednosti i stepen tolerancije je kod nas takav da je odnos prema drugom u najmanju ruku neutralan, a često i nasilan. To proizvodi i ispade prema različitim grupama koje su u manjini ili prema pojavama koje nisu u skladu sa stavovima većine. Propust da se preduzmu energičniji koraci u suzbijanju govora mržnje produbljuje podijeljenost društva i olakšava formiranje društvenih grupa koje smatraju da su bolje od ostalih ili da imaju pravo da nameću svoju volju ostalima dok pravovremena reakcija na govor mržnje daje priliku tijelima za provođenje zakona da predvide izbijanje ozbiljnih incidenta.

6 Popis literature

- Achbar, M. (1994) *Manufacturing Consent: Noam Chomsky and Media*. Montreal: Institute of Policy Alternatives.
- Bargh, J. A. (2002). Beyond Simple Truths: The Human-Internet Interaction. *Journal of Social Issues* 58(1), 1–8.
- Evropska konvencija o ljudskim pravima i osnovnim slobodama. *Dejtonski mirovni sporazum, Aneks VI*.
- Herz, M. & Molnar, P. (2012). *Hate Speech and the Jurisprudence of Free Speech in the United States*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huyse, L. (2003). The process of reconciliation. In D. Bloomfield, T. Barnes & L. Huyse (Eds.), *Reconciliation after Violent Conflict: A Handbook* (pp. 19–33). Stockholm: International Institute for Democracy and Electoral Assistance.
- Izborni zakon Bosne i Hercegovine. *Službeni glasnik BiH*, 23/01, 7/02, 9/02 i 20/02.
- Jacobs, J. & Potter, K. (2000). *Hate Crimes: Criminal Law and Identity Politics*. Oxford: Oxford University Press.
- Konvencija o kibernetičkom kriminalu. *Službeni glasnik BiH*, broj 06/2006.
- Konvencija o ukidanju svih oblika rasne diskriminacije. *Dejtonski mirovni sporazum, Aneks VI*.
- Krivični zakon Bosne i Hercegovine. *Službeni glasnik BiH*, 3/03.
- Krivični zakon Brčko distrikta. *Službeni glasnik Brčko Distrikta*, 33/13.
- Krivični zakon Federacije Bosne i Hercegovine. *Službene novine F BiH* 36/03, 37/03, 21/04, 69/04, 18/05 i 42/10.
- Krivični zakon Republike Srpske. *Službeni glasnik RS* 49/03, 108/04, 37/06 i 70/06.
- McQuail, D. (1996). Mass media in the Public Interest: Towards a Framework of Norms for Media Performance. In J. Curran & M. Gurevitch (Eds.), *Mass Media and Society* (pp. 66–80). London: Edward Arnold.
- Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima. *Dejtonski mirovni sporazum, Aneks VI*.
- Okvirna konvencija o zaštiti prava nacionalnih manjina. *Dejtonski mirovni sporazum, Aneks VI*.
- Rosenberg, M.B. (2005) *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Encinitas, CA: A PuddleDancer Press Book
- Second, P. F. & Backman C. W. (1974). *Social Psihology*. Tokyo: McGraw-Hill.
- SIM Projekat. (2014). *Sloboda na internetu i govor mržnje online: Medijska politika i internet u Bosni i Hercegovini* [Brošura]. Sarajevo: Internews.
- Zakon o ombudsmenu za ljudska prava Bosne i Hercegovine. *Službeni glasnik BiH* 19/02, 35/04 i 32/06.
- Zakon o ravnopravnosti polova. *Službeni glasnik BiH*, 16/03.

Raosavljević, P. (2015). Govor mržnje u Bosni i Hercegovini. *Anali poslovne ekonomije*, br. 13, str. 58–72

Zakon o slobodi vjere i pravnom položaju crkava i vjerskih zajednica u BiH. *Službeni glasnik BiH*, 59/04.

Zakon o zabrani diskriminacije u Bosni i Hercegovini. *Službeni glasnik BiH*, 59/09.

THE PERCEPTION OF THE EMPLOYEES OF A TELECOMMUNICATION COMPANY WITH RESPECT TO THE INFLUENCE OF THE OCCUPATIONAL STRESS²⁴

Marius Calin Benea

The “Politehnica” University of Timisoara, Faculty of Engineering Hunedoara²⁵

Orlando Benea

National Institute for Applied Sciences Lyon²⁶

Summary

Stress appeared at the same time as life and it is an attribute of the living. Without stress, there is no life, no evolution. In excess, it becomes harmful. This is stress, good and bad, always present and necessary. The life of people in the modern times is carried out at a fast pace and in a completely new framework with respect to the previous generations. Life in modern, overcrowded and polluted cities, the physical but mainly psychological strains, life in a constant competition make people nowadays move away more and more from the “patriarchal life” existent only a few generations before. The life of the modern man contains a permanent state of stress. The major source of stress is change. Today’s world is characterized by radical and fast changes in all fields: technology, philosophy, ethics, politics, and the ability of people to adapt to the new conditions is slower than the rhythm of changes. The result of this mismatch is stress. The baneful influences of stress on organizational activities have determined detailed research on the internal mechanisms of generating stress. Its negative effects on the efficiency and performance have convinced the managers to form habits of attenuating the impacts and maintaining the stress under control. Starting from the study of hormonal reactions in the stress syndrome, the involvement of the nervous system (somatic and vegetative) was achieved. Nowadays the studies are focused on behavioural and psychological reactions. The outcome is that we have accepted stress as such. We learned to live and die with it. Changing this rooted behaviour ingrained in us is a long process, but it can be realized. This work presents

²⁴ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2015, održanoj 01. i 02.10.2015. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

²⁵ Revolutiei Street, No. 5, 331128 Hunedoara, Romania, Phone: +40.254.207.502, Fax: +40.254.207.501, E-mail: marius.benea@fih.upt.ro

²⁶ 20 Avenue Albert Einstein, 69621 Villeurbanne cedex, France, Phone: +33 4 72 43 83 83, E-mail: orlando.benea@insa-lyon.fr

Benea, M. C. & Benea, O. (2015). The perception of the employees of a telecommunication company with respect to the influence of the occupational stress. *Anali poslovne ekonomije*, br. 13, str. 73–78

the perception of the employees of a telecommunication company with respect to the occupational stress.

Keywords: perception, employee, occupational stress

1 Introduction

Stress management plays an important role within the management issues of the system of public policy. Defined by H. Selye as a nonspecific response of the body to any request, the term has seen many definitions and interpretations.

Negative influences of stress on organizational activities have resulted in detailed research on the mechanisms of internal production. The negative effects on efficiency and performance have convinced the managers to form habits of mitigating the impact of stress and keeping of it under control.

Most theorists have noted that there are three stages in processing stress. The first is the reaction is the alarm - the body's first response, a general mobilization of defense forces. The second aimed at the stage of resistance, in which self-regulation mechanisms are activated and, ultimately, Burnout stage, very similar alarm reaction, when, due to the continuation of the action of harmful agents, resistance subsides. How can it be shaped and who is responsible for the resistance to stress? The answers are many. Occupation and lifestyle influence the resistance to stress. Also, labor and life satisfaction, interpersonal relations and intense, rich love fulfilled, etc., make the man less vulnerable to stress.

We considered necessary to study the way in which employees within a company of telecommunications relate to stress. We had in mind, in particular, professional stress, although it is hard to pick a dividing line between professional stress and the nonprofessional one.

2 Research techniques

We opted for the investigation for a self-report survey. This is a type of questionnaire in which respondents read the question and select a response by themselves without researcher interference. The advantages of using this type of questionnaire are:

- the opportunity to obtain various information from a considerable number of persons
- the ability to extrapolate the results of a large-city populations, county, region, country
- the ease to fulfill the questionnaire.

The questionnaire that we have done has a total of 14 questions: 9 research questions and 5 questions are identification-age, service, function, studies and family situation.

3 Sample and objectives

We chose a total of 25 subjects, whom we interviewed. In order to have an image as close we chose both leadership and execution positions.

The main objectives were the following:

- the impact of stress on the professional activity
- to find out if the subjects were pleased with their work
- the importance of domestic factors in generating stress
- the factors that stress the most the subjects
- the influence of personal problems on stress
- the direct relationship between professional stress and work results
- their opinion about the involvement of in reducing stress
- ways of reducing stress-related subjects
- the behavior in stressful situations
- does the superior has any influence in limiting the professional stress.

4 Data processing and interpretation

Data processing and interpretation of the results led to the following conclusions:

Question 1 – Do you considered it necessary to study the impact of stress on a professional activity? The vast majority of subjects – 90% - responded *very much so* and *quite a lot*. Of those who answered, 15% were aged between 26 and 35 years old, and the rest are included in the age group between 36 and 50 years. Most of the subjects interviewed had between 6 and 15 years of experience. Over 75% of those who responded *very much so* are married and have children. These answers clearly show the desire of the subjects to know the positive and negative influences of professional stress.

Question 2 – Do you find your work pleasing? More than half of the subjects interviewed responded *very much so*. More than 70% of them are young, aged between 26 and 35 years old and have a work experience between 6 and 15 years.

Question 3 – Which of the following domestic factors have a great importance in generating professional stress? The answers were as follows:

- Relationships with others: About half of the subjects consider it as having a low significance. While more than a third regard it as a factor of some importance. 9 subjects, who responded *very little importance* have a work experience between 6 and 15 years and 2 have between 16 and 25 years of work experience;
- Task solving has a *low* and *very low* influence in generating professional stress, as stated by 60% of the interviewed subjects. Among those who responded that the influence is *very low*, 6 are between 26 and 35 years old, and 4 are aged between 36 and 50 years. In terms of work experience, 6

subjects had between 6 and 15 years of experience and 4 had from 16 to 25 years of seniority;

- Relations with superiors is *extremely important* and *very important* for about half of the interviewed subjects. Among those who responded that the relation with the superiors is *extremely important*, 2 have a work experience between 6 and 15 years and 4 had between 16 and 25 years of seniority;
- The work environment is *extremely important* and *very important* for 60% of our subjects. Among those who who responded that the work environment is *extremely important*, 5 have between 6 and 15 years of experience and 2 have between 16 and 25 years of seniority;
- Professional conflict is *extremely important* and *very important* for 44% of the subjects. Among those who who responded that the professional conflicts is *extremely important*, over half of them have more than 16 years of seniority;
- Planning activities is *moderately important* in generating stress for 32% of the subjects. About 20% of the respondents believe that this is *very important* upon stress, most of them having a seniority between 16 and 25 years;
- Insufficient salary is *extremely important* in generating stress for more than 68% of the subjects. Most of them have a seniority between 6 and 15 years.

Question 4 – Family problems have an influence on your stress? More than half of the subjects interviewed responded *in some degree*. Most of them were aged between 26 and 35 years old, with a seniority between 6 and 15 years. As a conclusion, we can say that the subjects interviewed do not have a direct correlation between family and stress.

Question 5 – To what extent do you believe that stress affects your professional work? The vast majority of those who were interviewed, more than 80%, consider stress to affect their work *very much* or *quite a lot*. Among those who consider that stress diminishes the results *very much* and *quite a lot*, nearly half have a work experience between 6 and 15 years old, while the rest have between 16 and 25 years of seniority.

Question 6 – Do you consider that the leaders from the telecommunication company act in order to reduce the occupational stress? More than 56 % consider that the learners act in *small* and *very small* measure. Those who responded in *very small* degree are 40 % of the subjects. Half of them are have 6 to 15 years of seniority and half of them have a work experience between 16 and 25 years. 36% of the subjects answered *in some degree*.

Question 7 – List several methods that you use to reduce stress? The main methods were following:

- Ensuring a *sufficient wage* for a decent living, it's a way that appeared in all of the responses. The general opinion is that subjects need a salary rate to ensure a normal life. Also, subjects do a direct connection between the level of wages and the level of stress;

Benea, M. C. & Benea, O. (2015). The perception of the employees of a telecommunication company with respect to the influence of the occupational stress. *Anali poslovnje ekonomije, br. 13*, str. 73–78

- *Leisure activities* (sports, reading) is an effective way for 19 subjects, 89% of them being aged between 26 and 35 years old;
- *Rethinking the organization and functioning methods* used in the telecommunication company is a way used by 16 for subjects out of our 25;
- A greater *freedom of action* is a method used by 12 subjects. This method concerns both professional and nonprofessional preoccupations.

Question 8 – How do you act when you feel stressed? The answers were the following:

- *I rise my voice*: Approximately 32% of the respondents admitted that this is how they act, while 28% admitted that they keep a normal tone;
- *I rush*: 22% of respondents stated that this is the way they react. Almost half of the subjects surveyed admitted that this is not a way they usually react. Most of them are young and have the seniority between 6 and 15 years;
- *I'm looking for bickering around me*: This is a way that 26% of the subjects react;
- *Argue with someone from the family*: This is not a common way to react for approximately half of the subjects;
- *I am short tempered*: This is common for 35% of the subjects interviewed. Most of them are young;
- *I become aggressive*: 68% of respondents stated that they do not react aggressively at all;
- *I am reserved*: 36% of those surveyed responded that this is how they act, half of them being young.

Question 9 – Do you think your superior has any influence in reducing your professional stress? About 92% of the subjects responded that the superior has is *extremely important* and *very important* in limiting stress.

The subjects like very much the actions related to stress management at their workplace. Although there are no systematic actions concerning this, they acknowledge that their existence would be very beneficial. The equipment used remains the biggest sources of stress. In the opinion of the majority, the superior plays a large role in the management of stress at work.

5 Conclusions

From the processing and interpretation of the resulting data as follows:

- the factors with the greatest influence on occupational stress of employees are: insufficient salary, work environment, professional conflicts
- professional stress diminishes the results
- more than half of the subjects find pleasure in their work (of whom 70% are young)
- the family influences in some degree the stress levels

Benea, M. C. & Benea, O. (2015). The perception of the employees of a telecommunication company with respect to the influence of the occupational stress. *Anali poslovne ekonomije, br. 13*, str. 73–78

- the leaders of the telecommunications company are very little involved in reducing stress
- 78% of those interviewed responded that in moments of stress they *rush*
- the superiors have a major influence in reducing stress.

6 Reference

Benea, M. C. (2000). *Managementul stresului profesional*. Deva: Emia (Ed.).

UTICAJ ON-LINE MARKETINGA NA PONAŠANJE POTROŠAČA²⁷

AN INFLUENCE OF ON-LINE MARKETING ON A CONSUMER BEHAVIOUR

Mladen Milić²⁸

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Dragan Đuranović²⁹

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica

Sažetak

On-line marketing predstavlja veoma važan alat koji menadžment kompanije koristi za njeno što bolje i kvalitetnije pozicioniranje na tržištu. Menadžment kompanije primjenom on-line marketinga na efikasan, ekonomičan i efektivan način gradi odnose između kompanije sa jedne i potrošača, odnosno korisnika usluga sa druge strane. Za veoma kratko vrijeme u Republici Srpskoj i BiH, on-line marketing će postati uspješan i nezamjenjiv poslovni model koji će kompanije i njihov menadžment obilato primjenjivati u svakodnevnom poslovanju. Menadžment kompanija koji na vrijeme ne shvati online marketing, njegovu ulogu i značaj u pozicioniranju na tržištu i uticaj na ponašanje potrošača, imaće malu ili gotovonikakvu šansu u tržišnoj utakmici sa izuzetno jakom konkurencijom i jednostavno biće osuđen na poraz i gubitak tržišnog udjela.

Ključne riječi: on-line marketing, internet, web stranica, kompanija, menadžment kompanije, potrošač.

Summary

On-line marketing is a very important tool used by the management of a company for its better and higher quality positioning in the market. Applying on-line marketing in an efficient, economical and effective way, the management of a company builds relationships between a company on one and a consumer or service users on the other

²⁷ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2015, održanoj 01. i 02.10.2015. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

²⁸ e-mail:mladen.milic@fondpiors.org

²⁹ e-mail:djuranovic@ef.uns.ac.rs

hand. In a very short time, in the Republic of Srpska and Bosnia and Herzegovina, online marketing will become a successful and irreplaceable business model profusely applied by the management of the companies in their everyday business operations. If the management of the companies do not understand on-line marketing in time, its role and importance in the positioning on the market and an influence on the behavior of consumers, they will have little or no chance in a market match with extremely strong competition and the management will simply be condemned to failure and loss of a market share.

Keywords: on-line marketing, internet, web site, company, management of a company, consumer.

1 Internet i njegov uticaj na ponašanje potrošača

Internet i njegova primjena u značajnoj mjeri mijenja način rada u kompanijama i organizacijama, a naročito u oblasti marketinga i marketing aktivnosti. Pored toga, internet kao globalni interaktivni medij u potpunosti je promijenio i svakodnevno nastavlja da mijenja život sasvim običnog čovjeka. Ova promjena prije svega ogleda se u tome da je internet u posljednjih trideset godina značajno ubrzao životni tempo, a život je postao, i svakodnevno postaje, udobniji i komformniji za čovjeka. Uz pomoć i primjenu interneta čovjek svoje životne ciljeve ostvaruje na daleko lakši način. Na takav način, internet i online marketing ostvaruju značajan uticaj na ponašanje potrošača u procesu kupovine.

Danas, sasvim slobodno, možemo konstatovati da je nemoguće uspješno poslovati na globalnom svjetskom tržištu, uz to biti konkurentan i dobro pozicioniran, a da se u poslovanju ne primjenjuju savremene internet tehnologije. Kompaniji je, koristeći dostupne prednosti internet tehnologija, omogućeno bolje i kvalitetnije pozicioniranje koje je veoma bitno za dalje osvajanje tržišta, zatim veću konkurentnost, a sve sa ciljem ostvarenja planiranih poslovnih rezultata.

Kao segment direktnog marketinga sa najbržim rastom, on-line marketing u mogućnosti je kompaniji pružiti veliki utjecaj na ponašanje potrošača i njegovu odluku za kupovinu proizvoda ili usluge, koji mu se nude. Tako, uspjeh i ostvareni poslovni rezultati kompanije, pored kvalitetnog i cjenovno konkurentnog proizvoda odnosno usluge, direktno zavise i od primjene internet tehnologija u nastupu na tržištu.

Danas su globalne internet mreže potencijalnom kupcu dostupne neprestano iz bilo kog dijela svijeta. Ta dostupnost, potencijalnom kupcu omogućava razgledanje ponude proizvoda i usluga na bilo kojoj web stranici, putem kojih se kompanije predstavljaju, te na taj način nastoje što više se približiti kupcu i tako ga učiniti svojim redovnim korisnikom.

Obavljanje kupovine elektronskim putem, odnosno na internetu, potrošaču daje niz prednosti, kao što su mogućnost uvida u asortiman, kvalitet i uputstvo, dostupnost i povoljnu cijenu, I sve to sa jednog mjesta, bez hodanja i gubljenja veoma dragocjenog resursa: vremena. Time proces kupovine proizvoda ili usluge postaje mnogo efikasniji za potrošača, jer štedi njegovo dragocjeno vrijeme, ali i novac. Internet je sve uradio za potrošača, a potrošaču ostaje samo da se konektuje na

određenu, odnosno željenu web stranicu, izvrši uvid u ponudu, donese odluku o kupovini i jednim klikom miša poruči proizvod ili uslugu, koji će mu nakon plaćanja biti isporučeni na kućnu adresu. Dakle, potrošač može izvršiti uvid u ponudu, odlučiti se za određeni proizvod ili uslugu, platiti i preuzeti iste, a da nije potrebno bilo gdje da ide iz svog doma. Upotreba interneta u kupovini omogućava potrošaču da se upozna sa praktično neograničenim brojem proizvoda i usluga iz cijelog svijeta, bilo da se radi o renomiranim svjetskim brendovima ili potpuno nepoznatim, koji se po prvi put pojavljuju na tržištu. Pojava interneta i njegova primjena učinili su tako običnom potrošaču dostupnim ne samo proizvode i usluge, koje se trenutno nude na tržištu, nego i mogućnost da se upozna sa potpuno novim proizvodima i uslugama koji će se tek u budućem vremenu pojaviti u prodaji. Osaživanja prodajnih aktivnosti u sadašnjim uslovima krize, prisiljavaju kompanije da idu u pravcu akcentiranja prodajnih aktivnosti na on-line komunikacije i njihovo direktno stavljanje u funkciju prodaje. Uostalom, sve aktivnosti organizacije za krajnji cilj bi trebalo da imaju poboljšanje poslovnih rezultata, ali ono što jeste problem je kako definisati šta i na koji način raditi u on-line okruženju da bi zadati efekti on-line aktivnosti bili što bolji (Živković, 2011).

2 On-line marketing kao savremeni način poslovanja

Kompanije na različite načine mogu koristiti on-line marketing u svom poslovanju. Jedan od njih je kreiranjem vlastite web stranice na kojoj u potpunosti predstavljaju svoju ponudu, zatim koristeći specijalizovane on-line portale i web stranice marketing agencija za reklamiranje. Pored toga, kompanije putem e-maila komuniciraju sa određenim grupama i pojedincima, učestvuju na forumima različitih sadržaja, itd. Težište u ovom radu dato je na primjenu on-line marketinga izradom vlastite web stranice i korišćenjem usluga tuđih web stranica.

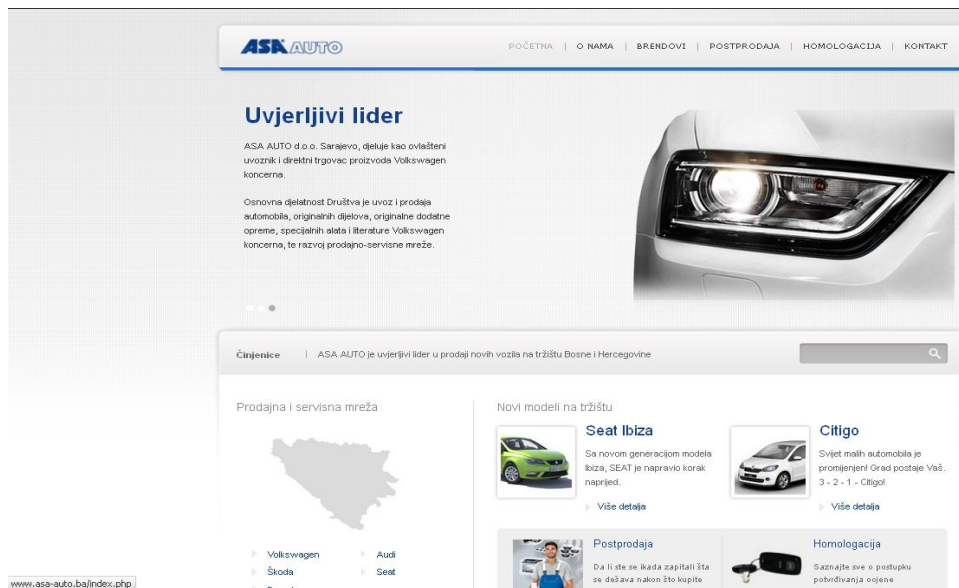
Za web stranicu bilo koje kompanije, danas sasvim slobodno, možemo reći da ona predstavlja njenu ličnu kartu, odnosno osnovni identifikacioni dokument. Ona sadrži sve značajne podatke o kompaniji, osnovnu djelatnost, osnivače i vlasnike, kapital, adresu i kontakte, organizacionu strukturu, prodajnu mrežu, asortiman ponude, uslove prodaje, način isporuke, sertifikate, strukturu ljudskih resursa, potrebu za kadrovima, akcijske ponude, nagrade, različita obavještenja, itd. Web stranica mora biti privlačna, idejno i grafički izuzetno dobro riješena kako bi na prvi pogled privukla pažnju posjetioca i navela ga na detaljan pregled, čime bi se na licu mjesta uvjerio u cjelokupnu ponudu i na relativno lak način odlučio za kupovinu određenog proizvoda ili usluge. Kretanje web stranicom za posjetioca mora biti jednostavno, pregledno i bez mnogo lutanja, mora mu biti sve na dohvat ruke. Pored navedenog, izuzetno značajno je svakodnevno ažuriranje web stranice i promptno informisanje potencijalnih kupaca, odnosno korisnika o svim novinama koje kompanija nudi. Samo takva web stranica učiniće posjetioca zavisnim o čestom pregledanju iste, a samim tim i redovnog kupca proizvoda ili korisnika usluga.

Milić, M. i Đuranović, D. (2015). Uticaj on-line marketinga na ponašanje potrošača. *Analiza poslovne ekonomije*, br. 13, str. 79–86

Zbog toga su danas na cijeni i veoma traženi kvalitetni web dizajneri, koji će na profesionalan i kvalitetan način dizajnirati promotivni nastup i ponudu na internetu, jer to može biti upravo jedan od osnovnih razloga opredjeljenja kupca.

Primjer takve web stranice je stranica ASA AUTO Sarajevo generalnog importera za BiH vozila marke Porsche, Audi, Wolkswagen, Škoda i Seat. Tako posjetilac web stranice www.asa-auto.ba može upoznati cjelokupnu prodajno-servisnu mrežu za sve navedene brendove sa adresama i kontaktima, kompletnu ponudu sa tipovima, osnovnim i dodatnim paketima opreme, cijenama, uslovima plaćanja, rokovima isporuke, itd. Pored toga, posjetilac ove web stranice može se upoznati sa svim novitetima, promocijama, akcijama, elektronskim katalogima, ali može pristupiti i jedinstvenom konfigurisanju vozila po svojoj želji dodajući željenu opremu na već odabrani osnovni model vozila. Na kraju konfigurisanja tako željenog vozila, posjetilac dobija i ukupnu cijenu vozila sa odabranom opremom.

SLIKA 1: POČETNA STRANICA WEB SAJTA WWW.ASA-AUTO.BA



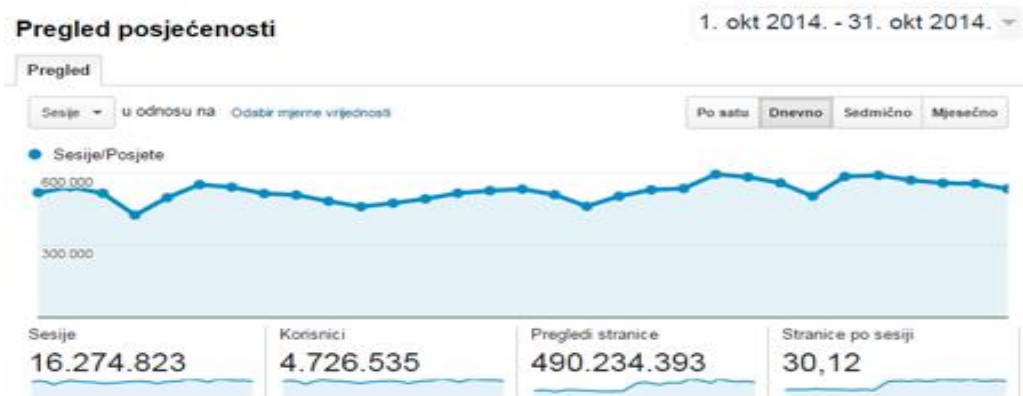
Kompanije mogu svoje prisustvo na internetu obezbijediti putem drugih, odnosno tuđih web stranica. Prednost ovakvog načina u primjeni on-line marketinga ogleda se u značajno većem broju posjetilaca web stranici, imajući u vidu broj kompanija koje se reklamiraju na ovakvim web stranicama i veličinu, asortiman i kompletnost ponude. Na drugoj strani, jedan od ključnih nedostataka primjene on-line marketinga, ogleda se u činjenici da ponuda zbog šarolikosti i eventualne nepreglednosti web stranice može ostati neprimijećena od strane posjetioca, potencijalnog kupca proizvoda ili korisnika usluga, u zavisnosti od toga šta se nudi.

U BiH pažnje vrijedna je internet stranica www.pik.ba, prvi bosansko-hercegovački kupoprodajni portal koji je zasnovan na principu društvene mreže, čiji je primarni cilj da ujedini kupce i prodavce na jednom mjestu.

Web stranica je koncipirana tako da pored svog primarnog servisa (prodaja i kupovina) običnim posjetiocima omogućiti uvid u stanje BiH tržišta bez obzira na branšu koja ga interesuje (automobili, nekretnine, mobiteli, video igre, umjetnost, kućni ljubimci, itd.). Samim tim proizilazi i naslov sajta PIK (*Prodaja i Kupovina*) kao i njegov slogan: *Svijet Kupoprodaje*. Konačna vizija ovog sajta je da postane centralno mjesto kupoprodaje u BiH kao i prva destinacija za informisanje o cijenama novih i polovnih proizvoda koji se mogu kupiti na teritoriji BiH.

Prema posljednjim rezultatima posjećenosti (kroz hvaljenu Google Analytics statističku platformu) kroz Pik mjesečno procirkuliše preko 5 miliona apsolutno jedinstvenih posjetilaca, zbog čega se Pik.ba nalazi na prvoj poziciji najposjećenijih BiH web stranica. Stranica je napravljena po uzoru na poznate svjetske kupoprodajne sajtove, gdje članovi imaju mogućnost da direktno kontaktiraju druge prodavce i kupce, te da kroz jedinstveni sistem medalja i dojmova grade svoju reputaciju. Od svog nastanka (31. mart 2009. godine) do danas, na stranici se registrovalo preko 950.000 korisnika, objavljeno je preko 30 miliona artikala i napravljen je promet među korisnicima koji prelazi 12 milijardi KM (6 milijardi EUR).

SLIKA 2: PREGLED POSEĆENOSTI SAJTA WWW.PIK.BA U OKTOBRU 2014. GODINE



Oglašavanje na Pik.ba je podijeljeno u tri grupe: 1) Web baneri, 2) Pik radnje i 3) Izdavanje artikala.

Pik.ba je vodeći kupoprodajni sajt u BiH. Statistika za 2012. godinu je sljedeća (Pic.ba):

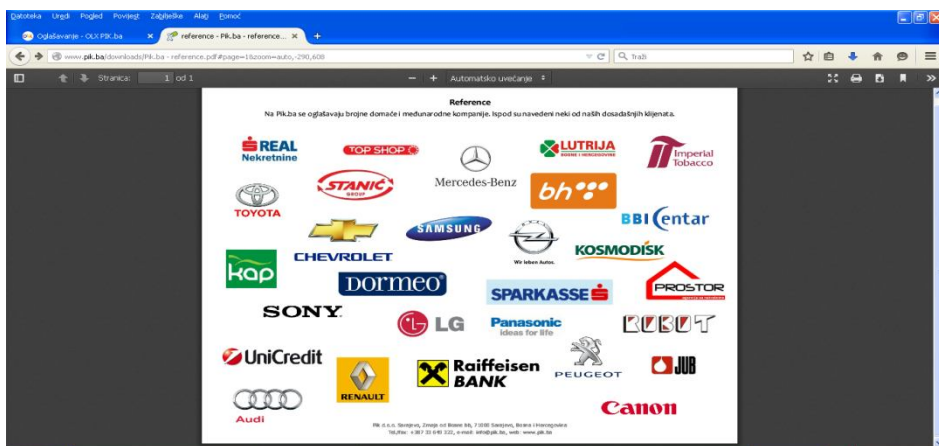
- do 250 miliona otvaranja stranica mjesečno,
- do 4,5 miliona unikatnih posjeta mjesečno,
- 700 hiljada artikala mjesečno,
- više od 500 hiljada registrovanih članova,
- više od 5 milijardi KM ostvarenog prometa,

Milić, M. i Đuranović, D. (2015). Uticaj on-line marketinga na ponašanje potrošača. *Analiza poslovnih ekonomija*, br. 13, str. 79–86

- najposjećeniji sajt u BiH,
- svakom klijentu pristupamo individualno,
- besplatne usluge savjetovanja i edukacije o internet oglašavanju,
- fleksibilnost, dinamičnost i ekstremno brza realizacija,
- mogućnost targetiranja prema specifičnim ciljnim grupama (geo, pol, kategorija...),
- garantovano najbolji omjer uloženog i dobijenog,
- izvještaji i statistike dostupni 24/7 (Gemius i Google Analytics).

Na Slici 3 prikazane su brojne domaće i strane kompanije koje koriste usluge www.pik.ba.

SLIKA 3: REFERENCE WWW.PIK.BA



Reference web stranice www.pik.ba nam govore da postoji zainteresovanost za korištenje usluga on-line marketinga na ovoj stranici od kompanija iz različitih sektora djelatnosti poznatih kako na lokalnom, tako i na globalnom tržištu.

3 Prednosti i nedostaci primjene on-line marketinga

Primjena on-line marketinga nudi niz prednosti ne samo za kompaniju i potrošače, nego i za društvo u cjelini. Prednosti za kompaniju ogledaju se u smanjenju troškova, globalnom nastupu, pozicioniranju na tržištu, dostupnosti potrošačima 24 časa, 365 dana u godini, daleko manje dokumentacije, poboljšan lanac snabdijevanja, itd. Za kupce prednosti se ogledaju u širokom asortimanu ponude, mogućnosti kupovine 24 sata dnevno, uštedi u vremenu i novcu, mogućnosti povrata u slučaju nezadovoljstva, mogućnosti poređenja sa istim ili sličnim proizvodima i uslugama konkurencije, pravovremenoj informisanosti i učešću u popustima i akcijama (praznične, sezonske, rasprodaje i sl.).

Na drugoj strani, nedostaci u primjeni on-line marketinga ogledaju se prije svega u određenom stepenu neizvjesnosti, nemogućnosti da se proizvod opipa i na licu

mjestu uvjerenosti u kvalitet istog, mogućnosti greške kod odabira veličine artikla, vremenu potrebnom za preuzimanje poručenog proizvoda, smanjenoj bezbjednosti i mogućnosti prevara kod plaćanja platnim karticama prilikom narudžbe, a prije preuzimanja robe i sl.

Elektronska trgovina proteklih godina postaje sve popularniji vid trgovanja u zemljama regije, što pokazuju statistički podaci i mišljenja stručnjaka, ali i samih trgovaca. Dio korisnika interneta koji obavljaju on-line kupovinu u BiH je relativno mali u ovom trenutku, ali e-trgovina raste veoma brzo. Kada je e-trgovina u BiH u pitanju, statističkih podataka nema, ali iskustva struke kažu da BiH ne zaostaje puno za zemljama iz okruženja (Pejović, 2014).

Pokazatelj da je u 2014. godini 1,16 miliona građana Srbije kupovalo ili poručivalo robu i usluge putem interneta (što je rast od 28% u odnosu na prethodnu godinu), ili da je u 2012. godini 26% pojedinaca u Hrvatskoj robu i usluge kupovalo on-line putem, ukazuje da je ovaj vid trgovine postao široko prihvaćen (Pejović, 2014).

Korisnici on-line marketing trgovine najčešće su mladi, dobro obrazovani i relativno imućni ljudi. Razvoj i primjena on-line marketinga u budućnosti će na jednoj strani donijeti opšti napredak, ogromne uštede, promjene na svim nivoima privredne djelatnosti, povećanu potražnju i potrošnju svih dobara, dok će na drugoj strani dovesti do smanjenja udjela tradicionalnog načina prodaje u ukupnom prometu svih dobara. Ovo smanjenje neminovno će dovesti i do smanjenja broja zaposlenih na poslovima posrednika u prodaji, jer će izgubiti svoju ulogu i značaj u procesu trgovine. On-line marketing kompaniji omogućava da se maksimalno približi kupcu, kako bi ga što bolje razumjela, te da uz maksimalni kvalitet i što nižu cijenu bude potpuno konkurentna u budućnosti.

4 Zaključak

Ubrzan razvoj interneta zasnovan na širokom prihvatanju internet tehnologija, te razvoj e-bankinga i e-trgovine imali su, imaju veliki uticaj na on-line marketing, kao veoma važno sredstvo direktnog marketinga. Cilj svake kompanije jeste da kroz poboljšanje prodaje ostvari profit, a do profita se može doći što boljim i kvalitetnijim pozicioniranjem na tržištu, zadržavanjem postojećih i osvajanjem novih kupaca i korisnika, postizanjem prednosti u odnosu na konkurenciju primjenom savremenih internet tehnologija, marketing komunikacija, itd. U svom nastupu na tržištu ideja vodilja, vizija i misija kompanije je kako na što efikasniji i ekonomičniji način zadovoljiti sve potrebe i zahtjeve potrošača i učiniti ga lojalnim. Svakako da je primjena on-line marketinga jedan od instrumenata koji će kompaniji maksimalno olakšati realizaciju vizije i ispunjenje misije, odnosno potrošača učiniti zadovoljnim i lojalnim.

Milić, M. i Đuranović, D. (2015). Uticaj on-line marketinga na ponašanje potrošača. *Anali poslovne ekonomije*, br. 13, str. 79–86

5 Popis literature

Čičić, M., Husić, M. i Kukić, S. (2009) *Ponašanje potrošača*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet.

Pejović, M. (2014, 10 27). *Aljazeera*. Preuzeto 4.10.2015. sa <http://balkans.aljazeera.net/vijesti/e-trgovina-polako-preuzima-trziste-u-regiji>.

Tihi, B., Čičić, M. i Brkić, N. (2006). *Marketing*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.

Živković, R. (2011). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Singidunum.

KONKURENTNOST I LOKALNI EKONOMSKI RAZVOJ³⁰

COMPETITIVENESS AND LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT

Tatjana Dragičević Radičević³¹

Fakultet za međunarodnu ekonomiju u Beogradu

Zoran Trivunov³²

EPS Distribucija ED Subotica

Sažetak

Lokalni ekonomski razvoj mora biti održiva kategorija, kako bi bila održiva i struktura privrednih subjekata koji se nalaze na tom području. Ekonomska budućnost lokalnog područja može se poboljšati direktnom izgradnjom konkurentnog lokalnog područja, iskorišćavanjem potencijalnih mogućnosti i izbegavanjem opasnosti kojima je izložena zajednica. Upravo lokalno okruženje direktno utiče i ima esencijalnu ulogu u stvaranju konkurentnosti privrednih subjekata/preduzeća i prenošenja njihove konkurentnosti van lokalnih okvira – globalno pozicioniranje. Globalno pozicioniranje počinje od stvaranja kvalitetnog urbanog menadžmenta, kvalitetnog neprivrednog investiranja u zdravstvene, obrazovne i telekomunikacijske infrastrukture na nivou lokalne zajednice, da bi se na taj način sinhronizovanom akcijom privukli investitori i stvorila konzistentna regionalna konkurentnost, koja predstavlja uslov kreiranja konkurentnosti na nacionalnom nivou. Naravno, da je povratna sprega između nacionalnog i lokalnog nivoa prisutna, jer država svojim merama makroekonomske politike utiče na nivo ekonomskog razvoja lokalne zajednice. Instrumenti lokalnog ekonomskog razvoja su širokog i kompleksnog spektra. U njih ubrajamo planove različitih nivoa, finansijsku podršku, infrastrukturno opremanje, institucionalna podrška, programi edukacije, privatno-javna partnerstva i drugo. Oni su različiti u zavisnosti od vremenske determinisanosti ciljeva LER-a.

Ključne reči: globalizacija, lokalni ekonomski razvoj, instrumenti, konkurentnost

³⁰ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2015, održanoj 01. i 02.10.2015. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

³¹ email: tanjadragrad@hotmail.com

³² email: Zoran.Trivunov@su.ev.rs

Summary

Local economic development must be sustainable category, in order to be sustainable, also, for structures of business entities that are located in this area. The economic future of the local area can be improved by building direct competitiveness of local area, by taking advantages of potential opportunities and the same time avoiding dangers to which community is exposed. The local environment directly affects and has the essential role in creating the competitiveness of economic entities—enterprises and transferring their competitiveness beyond local borders—global positioning system. Global positioning starts from the creation of quality urban management, quality non economic investment in health, education and telecommunication infrastructure at the community level, in order to thus synchronized action attract investors and create consistent regional competitiveness, which is a prerequisite for creating competitiveness at the national level. Of course, that the feedback between the national and local level is present, because the state with its measures of macroeconomic policy affects the level of economic development of local communities. Instruments of local economic development are broad and complex. They include plans for different levels of financial support, infrastructure equipment, institutional support, training programs, private-public partnership and more. They vary depending on the time determinant LED goals.

Keywords: Globalization, Local economic development, Instruments, Competitiveness

1 Uvod

Konkurentna prednost podrazumeva kreiranje instrumenata i sredstava u društvenim, ekonomskim i institucionalnim okvirima, iz aspekta stvaranja dugoročno održivih globalnih pozicija. Instrumenti primarno treba da su usmereni na efikasnost, efektivnost, visok stepen kvaliteta, sofisticiranost kupaca i potrošača i inovativnost. Dakle, proces uključivanja u globalno tržište predstavlja kompleksan proces sa velikim brojem determinanti i instrumenata, sa rezultatom na strani dugoročne efikasne održivosti. Način uključivanja predstavlja strateško pitanje. Polazna osnova treba da bude definisana nacionalna strategija, jasno profilisana sa kompleksnim obuhvatom svih potencijala i prepreka. Prirodni resursi zemalja jugoistočne Evrope, mogu predstavljati potencijal razvoja konkurentskih prednosti, uz primarni zadatak efikasne transformacije tog potencijala u konkurentsku prednost na tržištu i sekundarni zadatak efektivnog plasiranja dobijenog konkurentskog proizvoda. Primarni zadatak efikasnosti podrazumeva da princip sveopšte eksploatacije zamenimo racionalnom i održivom eksploatacijom, a sekundarni zadatak efektivnosti je princip korišćenja liberalizacije tržišta u pravcu kreiranja optimalne strategije (Dragičević, 2005).

Zemlje u razvoju imaju svoj potencijal, ali im nedostaje infrastruktura. Strateški interes i izgradnja infrastrukture treba da je zasnovana na sledećim determinantama (ibidem, str. 91):

- efikasnost,

- niski troškovi ulaznih komponenata,
- usavršavanje sistema automatizovanog upravljanja,
- nove metode prerade sirovina i materijala, ovladavanje novim prirodnim resursima,
- proizvodnja po narudžbini,
- globalizacija rada,
- inovacije.

Efikasnost u izgradnji strategije konkurentnosti zemalja u razvoju u uskoj korelaciji je sa niskim troškovima ulaznih komponenata, u slučaju postojanja prirodnog potencijala. Jedan od ulaznih komponenata jeste i radna snaga sa niskom cenovnom dimenzijom, što može predstavljati dobar početni potencijal, ali ne i trajnu kategoriju. Visok životni standard je u direktnoj sprezi sa cenom radne snage, sa jedne strane, a sa druge strane sa visokom stopom nacionalnog prosperiteta. Treća determinanta, automatizacija, ukazuje na potrebu praćenja savremenih tehnologija, što podrazumeva visok stepen inovativne aktivnosti, a u sve to će u krajnjoj liniji usloviti povećanu efikasnost i konkurentnost. Ključni instrument u razvoju inovativnosti jeste ulaganje u ljudski resurs, intelekt kao kapital. Nacionalne privrede koje su bogate prirodnim resursima, uz investicije u proizvodne procese i intelektualnu inovativnost, stvaraju strateški okvir za razvoj privrede sinhronizovane sa svetskim zahtevima tržišta i ovladavanje novim prirodnim resursima. Nove tehnologije omogućavaju nove pristupe i modele proizvodnje i distribucije. Proizvodnja po narudžbini omogućava visok stepen efektivnosti i veći obrt kapitala. Globalizacija rada podrazumeva liberalizaciju, pre svega, ljudskog kapitala i slobodan protok ideja, inovacija i rada. Znanje je bazirano u čoveku, kao ključnom činiocu proizvodnje. Globalizacijom rada omogućuje se povezanost raznih sektora proizvodnje. Značajnu ulogu u globalizaciji rada i povezivanju sektora proizvodnje ima definisanje klastera na nacionalnom nivou.

U izgradnji prethodnog, uloga država treba da je strateška i podsticajna, sa partnerskim odnosom prema svim društvenim i ekonomskim nivoima. Njen zadatak je, pre svega, stvoriti infrastrukturne i institucionalne okvire na nacionalnom nivou, što će imati direktnu implikaciju na lokalnom nivou, i kao povratnu spregu dovesti do nacionalnog prosperiteta i uključivanje celokupne privrede u globalne tokove sa konkurentskim predznakom.

2 Lokalni ekonomski razvoj i konkurentnost

Strateški interes pojedinačnih privrednih subjekata jeste sublimiran na nacionalnom interesu. Industrijska integracija omogućava jačanje lanca vrednosti, kao bitne komponente u ekonomskom razvoju i omogućava tržišno pozicioniranje sa ciljem stvaranja profilisane grupe potrošača (ibidem, str. 93).

Tržišni uslovi uslovljavaju determinante strategije nacionalnog rasta i razvoja. Iako vrlo promenljivi i nestalni, oni zahtevaju visok stepen sublimiranja svih faktora okruženja i formiranja takvih strateških pravaca koji će direktno implicirati konkurentnost na mikro i makro nivou, o kojoj vrlo eksplicitno govori Porter (2003).

Po njemu, država je strateg koji stvara sofisticirani put izgradnje konkurentskih prednosti, a glavni nosilac jesu preduzeća na mikro nivou. Strateška uloga države na makro nivou ogleda se u formiranju ekonomskih i institucionalnih okvira kroz: a) restrukturiranje, b) reforme, c) stvaranje ambijenta, d) definisanje ključnih faktora izgradnje, e) formiranje institucionalnih tela, f) definisanje klaster grupacija, g) koordinaciju, h) monitoring i i) kontrolu. Dakle, na državi je da stvori put izgradnje konkurentnosti kroz izgradnju fizičkog i socijalnog kapitala, a na preduzećima da koriste potencijale takvog okruženja i razvijaju i vrše dalju nadogradnju socijalnog kapitala, sa naglaskom na inovacionoj i preduzetničkoj aktivnosti i na taj način stvaraju uslove za specijalizaciju i formiranju sofisticiranih ciljnih grupa, što predstavlja aksiom konkurentnosti današnjeg savremenog poslovanja. Privredni subjekti, stvarajući lanac vrednosti baziran na konkurentnosti, a kroz formu povezivanja u klastere, mogu efikasno i relativno brzo biti jedan od učesnika u globalnoj konkurentskoj utakmici. Da bi efekat bio sinergijski, potrebno je postaviti strateške ciljeve koji će biti tangenta lokalnim ciljevima. Nacionalna konkurentnost treba da je bazirana na parametrima lokalne konkurentnosti. Održivost privrede na lokalnom nivou osnovni je preduslov održivosti na nacionalnom nivou i kreiranju modela za stvaranje konkurentskih prednosti na globalnom nivou. U tom slučaju prisutan je efekat multiplikatora ekonomskih aktivnosti. Efekti takve strategije ogledaće se u stvaranju konkurentne privrede. Ono što je jedna od ključnih determinanti u izgradnji strategije konkurentnosti, koja će podstaći razvoj privrede na lokalnom nivou, a koji će implicirati razvojem na nacionalnom i globalnom nivou, jeste ispravno definisanje instrumenata i determinanti lokalnog ekonomskog razvoja.

Lokalni ekonomski razvoj mora biti održiva kategorija, kako bi bila održiva i struktura privrednih subjekata koji se nalaze na tom području u cilju poboljšanja njihove ekonomske budućnosti. Ekonomska budućnost lokalnog područja može se poboljšati direktnom izgradnjom konkurentskog lokalnog područja, iskorištavanjem potencijalnih mogućnosti i izbegavanjem opasnosti kojima je izložena zajednica. Upravo lokalno okruženje direktno utiče i ima esencijalnu ulogu u stvaranju konkurentnosti privrednih subjekata/preduzeća i prenošenja njihove konkurentnosti van lokalnih okvira – globalno pozicioniranje.

3 Determinante i instrumenti lokalnog ekonomskog razvoja

Globalno pozicioniranje počinje od stvaranja kvalitetnog urbanog menadžmenta, kvalitetnog neprivrednog investiranja u zdravstvene, obrazovne i telekomunikacijske infrastrukture na nivou lokalne zajednice, da bi se na taj način sinhronizovanom akcijom privukli investitori i stvorila konzistentna regionalna konkurentnost, koja predstavlja uslov kreiranja konkurentnosti na nacionalnom/državnom nivou. Naravno da je povratna sprega između državnog i lokalnog nivoa prisutna, jer država svojim merama makroekonomske politike utiče na nivo ekonomskog razvoja lokalne zajednice. Decentralizacija vladinih funkcija sa sobom povlači veću svest o odgovornosti lokalnih zajednica i samih privrednih subjekata u procesima finansijskog i ekonomskog restrukturiranja u procesima globalizacije. Povećanje ekonomske i političke konkurencije u investiranju, kao posledica globalizacije, stvara preduzećima šanse, ali ujedno i pretnje za razvoj novih tržišta, a istovremeno

predstavlja i izazove zbog međunarodnih kompanija koje dolaze na lokalno tržište. Multinacionalne i transnacionalne kompanije vrše lociranje rentabilnih područja koja podrazumevaju i dobre lokalne uslove u kojima će naša preduzeća imati šansu da privuku direktne strane investicije (ibidem, str. 163).

Spektar instrumenata kojim država i lokalna zajednica mogu stvoriti konkurentne i podsticajne ambijentalne uslove je širok. Oni su finansijskog i nefinansijskog karaktera (Trivunov, 2015). „Ti instrumenti obuhvataju široki opseg mera, u koje spadaju pravna regulativa, planski akti (prostorni i urbanistički planovi, strateški planovi razvoja opštine i lokalnog ekonomskog razvoja), podsticajna sredstva iz budžetskih i vanbudžetskih fondova, olakšice i drugi instrumenti koji su deo sistema javnih finansija, upravljanje građevinskim zemljištem i njegovo infrastrukturno opremanje, politika pružanja komunalnih usluga, marketinško promovisanje investicionih potencijala, edukativni programi i programi obuke radne snage i sve popularnija javno-privatna partnerstva” (Vasiljević, 2012, str. 11). U zavisnosti od vrste instrumenata i vremenske ročnosti efekata, cena implementacije je različita i kreće se u rasponu od niske do visoke, a što je ilustrativno prikazano u Tabeli 1.

TABELA 1: ODNOSI IZMEĐU CENE I EFEKATA POJEDINIH INSTRUMENATA LER-A

Vrsta instrumenata	Cena	Efekat
Za stvaranje većeg ekonomskog potencijala (putevi, komunikacija, radna snaga, obrazovanje)	Visoka	Srednjeročni/ Dugoročni
Za uklanjanje trenutnih nedostataka (lokalna infrastruktura, urbanizam, građenje)	Srednje/ Visoka	Kratkoročni/ Srednjeročni
Za unapređenje poslovne klime (zakoni, propisi, efikasna administracija, poslovno povezivanje)	Niska	Kratkoročni/ Srednjeročni
Direktna podrška poslovnim sektorima (kredit, podsticaji, besplatno zemljište)	Srednje/ Visoka	Trenutni/ Kratkoročni

Izvor: Grupa autora (2004).

Dakle, može se zaključiti da su instrumenti lokalnog ekonomskog razvoja brojni sa različitim implikacijama na razvoj konkurentnosti. S obzirom na različitost ekonomskih parametara razvijenosti konkretne lokalne zajednice, neophodno je izvršiti sveobuhvatnu analizu snaga, slabosti, šansi i pretnji okruženja (SWOT analizu) i prema dobijenim rezultatima izvršiti selekciju prema kvantitativnom i kvalitativnom parametru instrumenata lokalnog ekonomskog razvoja. Oni mogu biti klasifikovani u sledeće kategorije (Grupa autora, 2004):

- instrumenti koji eliminišu postojeće nedostatke u opštinama (fizička i socijalna infrastruktura),
- instrumenti koji proširuju potencijal za budući razvoj,
- instrumenti koji direktno utiču na unapređenje poslovne klime i
- instrumenti direktne podrške poslovnim sektorima.

U prvu grupu instrumenata ubrajaju se instrumenti koji u izgradnji konkurentskih prednosti predstavljaju prevashodno fizički kapital (infrastruktura) i socijalni kapital u segmentu izgradnje institucionalnih formi. Druga grupa instrumenata je usmerena, takođe, na izgradnju socijalnog kapitala, u ovom slučaju pre svega na jačanje tržišta. Treća grupa instrumenata u sebi sublimira prethodna dva instrumenta, usmeravajući se na razvoj malih i srednjih preduzeća, kao formi sa visokim potencijalom u izgradnji konkurentnosti kroz preduzetničku i inovativnu aktivnosti. Četvrta grupa faktora predstavljaju razne mere finansijske i nefinansijske podrške privatnom sektoru kroz javno-privatno partnerstvo.

Napredak lokalnog ekonomskog razvoja direktno je povezan sa adekvatnim i efikasnim korišćenjem navedenih instrumenata (Trivunov, 2015). Specifičnosti i raznolikost implementiranih instrumenata rezultat su potreba lokalnog tržišta, ali sa direktnim implikacijama na izgradnju konkurentnosti na makro nivou. Potrebe preduzeća koja su ušla u program lokalnog ekonomskog razvoja uslovili su formiranje nekoliko osnovnih modela koji kvalitativno značajno doprinose opštem uspehu celog programa.

4 Metod

Cilj, predmet istraživanja i hipoteze

Polazeći od definisanog naučnog problema, cilj istraživanja je bio ukazati na korelacionu povezanost i direktnu uslovljenost lokalnog ekonomskog razvoja i nacionalnog prosperiteta sa razvojem konkurentnosti. U tom smislu istraživanje je pošlo od pretpostavki da:

- postoji povratna spregau izgradnji lokalne konkurentnosti i nacionalnog prosperiteta i uključivanje celokupne privrede u globalne tokove sa konkurentskim predznakom,
- uloga država treba da je strateška i podsticajna, sa partnerskim odnosom prema svim društvenim i ekonomskim nivoima i njen zadatak je, pre svega, stvoriti infrastrukturne i institucionalne okvire na nacionalnom nivou, što će imati direktnu implikaciju na lokalne nivou,
- definisanje instrumenata lokalnog ekonomskog razvoja je direktni implikator razvoja nacionalne konkurentnosti.

Instrumenti

U procesu istraživanja, prikupljanja podataka, njihove interpretacije, a sa ciljem potvrđivanja ili odbacivanja postavljenih hipoteza, korišćeni su naučni metodi: a) teorijske analize, b) induktivno-deduktivnog logičnog zaključivanja, c) metode analize i sinteze, d) komparativne metode, e) elektronske interaktivne metode i f) metoda studije slučaja.

Postupak

Studija slučaja izvedena na primeru SWOT analize na lokalnom nivou data je u primeru definisanja strategije privrednog razvoja grada Subotice. Proces strateškog planiranja podrazumevao bi sledeće faze (Dragičević, 2005):

- iniciranje i dogovor o aktivnostima strateškog planiranja,
- organizovanje javno-privatne radne grupe,
- analizu privrede,
- anketiranje preduzeća,
- sprovođenje SWOT analize,
- određivanje strateških područja,
- odabir kritičkih strateških pitanja,
- izrada planova aktivnosti za rešavanje kritičkih pitanja,
- izrada strateškog plana ekonomskog razvoja i
- implementacija i kontrola strateškog plana.

Proces strateškog planiranja započinje planiranjem ekonomskog razvoja i određivanjem prioriteta u ekonomskom razvoju identifikujući i usaglašavajući makro i mikroekonomske elemente. Na taj način bi se definisalo (Dragičević, 2005):

- koje industrije mogu obezbediti konkurentsku prednost i prosperitet u budućnosti,
- načine i pravce finansiranja u svrhu poboljšanja efikasnosti poslovanja ekonomskih subjekata,
- na koji način poboljšati efikasnost javnog i privatnog sektora i
- kako izvršiti obrazovanje i obuku ljudskih resursa.

Na nivou pomenute lokalne zajednice u cilju stvaranja konkurentskih i efikasnih preduzeća moguće je definisati nekoliko strateških pitanja (Dragičević, 2005):

- Kako stvoriti motivišuće poslovno okruženje?
- Kako oživeti ruinirano poslovno okruženje i održavati dinamičnost i fleksibilnost u poslovanju?
- Kako uskladiti ljudske potencijale s potrebama ekonomije u restrukturiranju?
- Kako razviti jedinstvenu informatičku strukturu?
- Kako omogućiti razvoj lokalne zajednice kroz saobraćajnu infrastrukturu, kreirajući saobraćajni i poslovni inkubator na *vratima* Evrope?

Odgovor na prvo i drugo kritičko pitanje bio bi u stvaranju Fonda za preduzetnički razvoj, osnivanje Info centra i razvoju kroz deblokiranje nepokretnosti unutar preduzeća u stečaju. Odgovor na treće pitanje jeste stvaranje Centara za razvoj i unapređenje ljudskih potencijala i kontinuirana edukacija preduzetnika. Razvijanje jedinstvene informatičke strukture moguće je formiranjem jedinstvene baze podataka i dostupnosti svim relevantnim informacijama.

Razvoj lokalne infrastrukture moguće je definisati planom za saobraćajni razvoj regije. Strategija bi podrazumevala:

- Pravnu i drugu regulativu usmeriti na sinhronizaciju sa Evropskom unijom.

- Iskoristiti iskustva susednih država.
- Korišćenje modernih komunikacionih i informatičkih tehnologija.

Na bazi prethodno iznetog moguće je formirati potencijalnu matricu SWOT analize (Dragičević, 2005):

SNAGA: – geografski položaj/strateška pozicija, – uključivanje u Panevropske saobraćajne koridore, – oživljavanje železničke povezanosti sa Evropom, – centar šire Evro-regije, – infrastruktura, – ljudski potencijal, – zadržavanje stručnjaka kroz lokalno zapošljavanje, – slobodna zona, – industrijski park, – železnički evropski čvor, – postojeći poslovni prostori, – primarna proizvodnja/preduzeća koope-ranti, – kulturni i demografski faktori, – multinacionalna sredina, – multinacionalne kulturne manifestacije-tradicija, – verski turizam, – tranzitni turizam, – konferencijski turizam, – vinski turizam, – stari zanati, – razvoj banjskog turizma (Palić), – međunarodni sajmovi, – razvoj svesti o ekologiji, – prirodni rezervati.	SLABOSTI: – nedovoljna infrastruktura, – loše saobraćajnice, – loš željeznički saobraćaj, – neadekvatna podrška preduzetnicima, – potreba za poboljšanjem menadžmenta i marketinga, – slaba institucionalna podrška razvoju preduzetništva, – težak pristup kapitalu, – strano vlasništvo nad bankama, – nerešeni imovinski problemi, – nepostojanje harmonizacije urbanih plano-va, – kvalitet radne snage, – veliki broj penzionera, – zastareli i nefleksibilni obrazovni pro-grami, – apatija, – nedovoljna saradnja između privrede i obrazovnih institucija.
MOGUĆNOSTI: – regionalizacija tržišta, – jači turizam, – industrijska tranzicija, – obrazovni centar – postojanje više edukativnih ustanova, – bliskost tržišta EU, – regionalna saradnja.	PRETNJE: – turbulentan politička dešavanja, – društvena i socijalna nestabilnost, – neefikasna zdravstvena zaštita, – troma pravna regulativa, – nelojalna konkurencija, – siva ekonomija, – mala ulaganja u istraživanje i razvoj, – ubrzana globalizacija tržišta EU, – ograničen pristup kapitalu, – visoke kamatne stope, – teška opšta situacija u Srbiji.

SWOT analiza na nivou lokalne samouprave u studiji slučaja grada Subotice, ukazala je da postoji veliki broj elemenata u funkciji izgradnje konkurentnosti. Neki elementi su vezani za makro, a neki za mikro-ekonomski razvoj.

5 Rezultati i diskusija

Sprovedeno istraživanje i prethodni primer studije slučaja ukazuju na sinergijsku povezanost i uslovljenost instrumenata lokalnog ekonomskog razvoja i izgradnje konkurentnosti. Veliki broj faktora predstavlja snagu i potencijal u izgradnji mikro konkurentnosti, ali je jasno da je ona direktno uslovljena istovremenom izgradnjom makro konkurentnosti kroz strateški i partnerski odnos državne i njenih institucija. Upravo kroz analizu slabosti na lokalnom nivou jasno se uočava da je neophodna uloga države kao stratega u postavljanju ciljeva i jače privatno-javno partnerstvo. Loša infrastruktura, spori i neujednačeni zakonski okviri, obrazovni i zdravstveni sistem su glavna kočnica razvoju inovativne i preduzetničke aktivnosti koja je aksiom u razvoju konkurentnosti. Tržišni potencijal je velik upravo zahvaljujući dobroj geostrateškoj pozicioniranosti, i postojanju i malih i velikih kompanija sa sličnim tržišnim intenzitetom. Potrošačka sofisticiranost je na umerenom nivou. Pretnje u izgradnji konkurentnosti jeste nelojalna konkurencija i još uvek postojanje visokog stepena sive ekonomije, ali i nedovoljno izgrađenih instrumenata u borbi protiv nje. Na osnovu Globalnog izveštaja konkurentnosti osnovni problemi Republike Srbije u izgradnji konkurentnosti jesu: neefikasnost, pristup finansijama, korupcija, politička nestabilnost, poreske stope i regulativa, kriminal, neadekvatna infrastruktura, restriktivne regulative radne snage, regulative u vezi sa deviznim poslovanjem itd. (Schwab, 2014).

Sve prethodno izneto ukazuje na ujednačene konstatacije i potvrdu postavljenih hipoteza.

6 Popis literature

- Dragičević, T. (2005). *Uticaj savremenih metoda poslovnog odlučivanja na efikasnost i efektivnost preduzeća u uslovima globalizacije*. Neobjavljena doktorska disertacija, Fakultet za poslovne studije Beograd.
- Grupa autora. (2004). *Kako započeti proces participativnog lokalnog ekonomskog razvoja*. Goražde: ALDI Udruženje građana lokalne razvojne inicijative.
- Porter, M. (2003). *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity, Finding from the Microeconomic Competitiveness Index, Global Report*. Boston: Institute for Strategy and Competitiveness.
- Schwab, K. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Cologny: World Economic Forum.
- Vasiljević, D. (2012). *Lokalni ekonomski razvoj. Zašto su jedne opštine dobitnici, a druge gubitnici tranzicije?* Beograd: PALGO Centar.
- Trivunov, Z. (2015). *Osnivanje poslovnih inkubatora u funkciji lokalnog ekonomskog razvoja*. Neobjavljena magistarska teza, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica.

UPUTSTVO AUTORIMA O NAČINU PRIPREME ČLANKA

GUIDELINES FOR AUTHORS PREPARING ARTICLES

Marijana Žiravac Mladenović³³

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Sažetak

Uputstvo autorima o načinu pripreme članka je oblikovano u skladu sa najboljom svjetskom izdavačkom praksom i Pravilnikom o publikovanju naučnih publikacija (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 77/10). Uputstvo je nastalo radi uniformacije stila izdavanja članaka u svim brojevima i izdanjima naučno-stručnog časopisa „Anali poslovne ekonomije“. Časopis izlazi dva puta godišnje u štampanoj verziji, u tiražu od 300 primjeraka, a elektronska verzija izdanja je objavljena na stranici <http://univerzitetpim.com/anali-poslovne-ekonomije/>. Svi članci moraju biti oblikovani u skladu sa ovim Uputstvom i dostavljeni na email adresu glavnog i odgovornog urednika, nakon čega idu u proces anonimne recenzije od strane dva recenzenta. U časopisu se objavljuju radovi koji imaju najmanje dvije pozitivne recenzije. Listu recenzenata je usvojio Redakcioni odbor, a potvrdio Senat Univerziteta. Autorima se ne otkriva identitet recenzenta i obrnuto.

Ključne riječi: Anali poslovne ekonomije, recenzija, objava, naučne publikacije.

Summary

Guidelines for authors preparing articles is formed in line with the world's best publishing practices and the Rules on publication of scientific publications (Official Gazette of the Republic of Srpska, No. 77/10). Guidelines are issued to ensure a uniform style of publication of articles in all issues of the journal Journal of Business Economics. The Journal is published twice a year in print, with a circulation of 300 copies and an electronic version of the edition is published on the site <http://univerzitetpim.com/anali-poslovne-ekonomije/>. All articles must be designed in accordance with these guidelines and sent to the email address of the editor in chief, and then go into the process of anonymous review by two reviewers. Only papers that have at least two positive reviews shall be published in the Journal. Editorial Board has adopted List of reviewers that has been confirmed by the Senate of the University. The identity of reviewers is not revealed to the authors, and vice versa.

Keywords: Journal of Business Economics, review, publishing, scientific publications.

³³ Despota Stefana Lazarevića bb, Telefon/fax: +387 51 378 300, Email: marijana.mladenovic@univerzitetpim.com

1 Uputstvo autorima o načinu pripreme članka

Prilikom pripreme ovih uputstava, uredništvo časopisa stavlja u prvi plan APA standarde akademskog pisanja, jer oni danas dominiraju u društvenim i humanističkim naukama. To znači da njihovom dosljednom primjenom približavamo i radove naših autora globalnoj publici, odnosno čitaocima.

Uputstvo autorima se sastoji iz dva dijela. Prvi dio se odnosi na sadržinski aspekt rada, odnosno njegove neophodne osnovne elemente, na osnovu kojih recenzenti procjenjuju sadržinsku adekvatnost rada. Drugi dio uputstava se odnosi na tehnički aspekt formatiranja rada, na osnovu kojeg uredništvo, nakon zaprimanja rada odlučuje o upućivanju rada na recenziranje ili vraćanje autoru na tehničku doradu, prije recenziranja.

1.1 Osnovni elementi članka – sadržinski aspekt

Svaki članak sadrži sljedeće elemente:

- Naslov rada;
- Podatke o autoru/autorima;
- Sažetak;
- Ključne riječi;
- Posebne informacije;
- Uvod;
- Teoretski okvir – pregled literature;
- Empirijski dio – istraživanje;
- Zaključak ili diskusija i
- Pregled literature.

1.1.1 Naslov rada

Naslov rada treba da što vjernije opiše sadržaj članka, prikladnim riječima za indeksiranje i pretraživanje. Dobar naslov je kratak naslov. Izbjegavajte skraćenice u naslovu.

Naslov se daje na srpskom i engleskom jeziku, a u koliko je rad napisan na nekom drugom jeziku, obavezno se dodaje na engleskom jeziku.

1.1.2 Podaci o autoru/autorima

Za svakog autora rada je potrebno napisati sljedeće podatke:

Ime prvog autora

Institucija

Poštanska adresa

Telefon: ++ <broj telefona ovdje>; Fax: ++ <broj faxes ovdje>

E-mail: <e-mail adresa ovdje>

Ime drugog autora

Institucija

Poštanska adresa

Telefon: ++ <broj telefona ovdje>; Fax: ++ <broj faks ovdje>

E-mail: <e-mail adresa ovdje>

Svi podaci navedeni u ovoj formi moraju biti ispunjeni.

Preporučiva forma je da se navede ime autora, srednji inicijali a zatim prezime.

1.1.3 Sažetak

Sažetak je svojevrsna vrsta malog ogledala u kome se sagledava cjelokupni rad (Suzić, 2010). Sažetak se razlikuje s obzirom na vrstu naučnog sadržaja koji predstavljaju:

Sažetak *empirijskih studija* sadrži: a) problem istraživanja, b) ključni podaci o uzorku, c) metodologija i opis načina istraživanja, d) prikaz nalaza, e) ideje za nova istraživanja i f) zaključak, kao presjek onoga što je rad donio.

Sažetak *teorijskog rada* sadrži: a) temu rada, b) svrha, organizacioni konstrukt i struktura rada, c) izvedeni zaključak (kratko i jasno) i d) ukazati na aktuelnost i relevantnost izvora odnosno popisa literature.

Sažetak *metodološkog rada* mora da ima sažetak koji opisuje: a) generalni problem ili metod koji se opisuje, b) suštinske karakteristike metodologije o kojoj se radi, c) mogućnost aplikacije novog modela i d) zaključak o prednostima i nedostacima novog modela.

Sažetak mora biti napisan na engleskom i srpskom jeziku. Svaki sadrži do 300 riječi.

1.1.4 Ključne riječi

Nakon glavnog dijela teksta navode se ključne riječi. Mora se navesti minimalno četiri, a maksimalno sedam ključnih riječi.

Ključne riječi se navode na srpskom i engleskom jeziku.

1.1.5 Posebne informacije

Ako je članak u prethodnoj verziji bio izložen na skupu u vidu usmenog saopštenja, pod istim ili sličnim nazivom, podatak o tome treba da bude naveden u ovoj posebnoj napomeni.

1.1.6 Uvod

Uvod jasno definiše ciljeve rada i kontekst istraživanja. U uvodu se može raditi i pregled literature, ili autor može tom dijelu posvetiti posebno poglavlje.

Uvod treba da sadrži najmanje tri komponente: 1) pristup problemu, 2) osnovu ili bekgrund problema i 3) rješenje problema.

Teoretski okvir istraživanja može sadržavati detaljan opis motiva istraživanja, identifikujući pri tom jaz između postojeće literature istraživanja i potencijalne koristi

od predložene teoretske osnove. U ovom dijelu autor navodi izvode iz korišćene literature, pridržavajući se standarda citiranja koji su definisani u ovom uputstvu.

1.1.7 Metodologija

Ovo poglavlje opisuje korišćenu metodologiju istraživanja, opisuje uzorak i procedure analize prikupljenih podataka.

1.1.8 Rezultati istraživanja

Ovo poglavlje sadrži prikaz dobijenih rezultata istraživanja.

1.1.9 Diskusija/Zaključak

Završni dio rada sadrži kratak pregled ključnih zaključaka i njihovu važnost za to polje istraživanja, odnosno konkretno za problem koji je istraživao u članku.

1.1.10 Popis literature

Popis korišćene literature je ograničen na članke, knjige i druge izvore relevantne za konkretne teme obrađene istraživanjem.

Literatura se navodi po abecednom redu – po prezimenu autora, odnosno prvog autora, ako izvor literature ima više autora.

Reference se ne prevode na jezik kojim je članak napisan, nego se navode u originalu.

1.2 Uputstvo za formatiranje rada – tehnički aspekt

1.2.1 Dostavljanje radova

Radovi se dostavljaju u elektronskoj verziji u Microsoft Word® formatu (verzija 2007 ili starija).

1.2.2 Obim rada

Cjelokupni rad, uključujući prvu stranu, sve priloge, grafičke prikaze i spisak literature ne smije imati više od 10 stranica A4 formata.

1.2.3 Formatiranje rada

Rad pripremite poštujući sljedeće tehničke performanse:

- format stranice je A4,
- margine: 2,5 cm sa svih strana,
- font: Times New Roman,
 - veličina fonta: a) tekst 12 pt, b) naslov rada 14 pt velikim slovima, bold, c) naslov dijela rada – prvog reda 14 pt, malim slovima, bold, d) podnaslov – drugog reda 12 pt, bold i e) podnaslov trećeg reda 12 pt, italic,
- *line spacing* za naslove: 6 pt before paragraph, 12 pt after,

- razmak između redova: 1 (single),
- poravnanje teksta: Justified (obostrano),
- paragrafi: Bez prostora između paragrafa. Uvučen prvi red paragrafa za 0,75. *Prazan red* nakon svakog dijela, naslova dijela, poddijela i njegovog naslova, tabele i slike.

Numeracija poglavlja se radi arapskim slovima, a najmanje dva naslova drugog reda su u okviru naslova prvog reda, odnosno najmanje naslova trećeg reda su u okviru jednog naslova drugog reda.

Prilikom uređivanja teksta, obavezno je korišćenje alatki za uređenje teksta – korišćenje Heading 1, Heading 2 i Heading 3 za naslove odgovarajućeg reda.

Primjer:

NASLOV RADA

Naslov dijela rada prvog reda

Podnaslov drugog reda 1

Podnaslov trećeg reda 1

Podnaslov trećeg reda 2

Podnaslov drugog reda 2

Naslovi i podnaslovi dijelova, nazivi tabele i slika moraju biti numerisani i pisani malim slovima, uz lijevo poravnanje.

1.2.4 Tabele, grafikoni i slike

Tabele i slike moraju biti uključene u glavni tekst. Sve tabele i slike moraju biti numerisane. Veličina tabele mora biti prilagođena sadržaju (funkcija uređivača teksta: Auto fit to Content). Ispod svake tabele i slike mora stajati Izvor (tekst 10 pt, lijevo poravnanje). Ako su u prikazu korišćene skraćenice, ispod prikaza se dodaje *Legenda* prikaza.

Sve tabele, grafikoni i slike koji su sastavni dio rada, moraju biti dostupni za tehničku obradu. To znači, da navedeni grafički prikazi *ne* smiju biti umetnuti u dokument kao slika.

Sve suvišne okvire i linije u tabelama treba izbjegavati. APA slijedi pravilo da se u tabelama uklone vertikalne linije, a od horizontalnih zadrže samo najnužnije (Suzić, 2010).

Prilikom komentarisanja rezultata i podataka iz grafičkih prikaza, *ne* koristiti izraze „u prethodnoj tabeli“ ili „u slici koja slijedi“. Pravilno je formulisati: [...] prikazujemo u Tabeli 1...[...]. Pri tome se naziv grafičkog prikaza piše velikim slovom, jer je to njegovo ime.

Figure u slikama i grafikonima treba osjenčiti tako da koristimo tačkice ili linije, a ne nijanse sivih ili kolor tonova (Suzić, 2010). Figure treba pripremiti u crno-bijeloj formi.

TABELA 1: MARGIN SETTINGS FOR A4 SIZE PAPER

Settings	A4 size paper	
	mm	inches
Top	25	1.0
Bottom	25	1.0
Left	25	1.0
Right	25	1.0

Izvor: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka (2012).

Napomene u vezi sa tekstom pišu se u vidu fusnota i u tekstu su označene arapskim brojevima³⁴.

1.2.5 Citiranje referenci u tekstu

Svi navodi u spisku literature moraju biti uključeni u tekst. Citiranje se radi u tekstu (*ne* u fusnoti).

Prilikom navođenja referenci upotrebljavaju se puni formati referenci koji podržavaju vodeće međunarodne baze namijenjene vrednovanju, a koji su propisani uputstvima **Publication Manual of the American Psychological Association (APA)**.

Preporučujemo korišćenje funkcija Microsoft Word® uređivača teksta (reference, citation), čijim korišćenjem u toku pisanja teksta osiguravamo automatsko navođenje liste korišćene literature na kraju rada. Prilikom navođenja izvora u tekstu koristite model:

Članak/Article: (Avramović, 2011),

Knjiga/Book: (Džombić, 2008),

Knjiga sa dva autora/Book 2 authors: (Peterlin i Mladenović, 2007),

Rad sa konferencije/Rad iz časopisa/ Conference Proceedings: (Harley, 1981),

Poglavlje iz knjige/Book Section: (Saks, 2005),

Dokument preuzet sa web stranice/Document from web site: (Zavod za statistiku Republike Srpske, 2009),

Elektronski izvor, sa web stranice/Electronic Source (from web site): (Pearlin & Schooler, 2011).

³⁴ Napomene se uvijek navode u fusnoti.

Kada u tekstu navodite više izvora jedan za drugim, autore razdvojite tačkom-zarezom, na primjer, „Several studies (Pearlin & Schooler, 1978; Petrović & Marić, 2003; Koh et al. 2005) support this conclusion.“

Kada se radi o tri ili više autora, navedite sva imena u zapis te reference, a u tekstu se pojavljuje ime prvog autora i „i saradnici“, ako se radi o djelu na našem jeziku, odnosno „et al.“ ako se radi o stranom izvoru.

Kod direktnog navođenja, tekst se obavezno stavlja u navodnike, a broj stranice se piše nakon godine, odvojen zarezom. Na primjer: „Boddewyn argues that for something to happen it must be not only 'favorable and possible but also wanted and triggered' (1988, pg. 538)“.

1.2.6 Popis literature

Popis literature na kraju članka mora da sadrži *samo izvore na koje se autor pozivao* u tekstu članka.

Korišćene jedinice literature se navode abecednim redom.

Navodi se:

- Prezime autora, dodaje se zarez;
- Početno slovo imena iza koga ide tačka;
- Godina izdanja napisana u zagradi iza koje se dodaje tačka;
- *Naziv izdanja napisan italik slovima*. Ako se radi o članku objavljenom u časopisu, piše se prvo naziv članka. Slijedi tačka. *Onda se piše naziv časopisa – italik slovima*, slijedi zarez a iza njega volumen i sveska izdanja. Stavlja se zarez i iza njega navode stranice na kojima je članak objavljen u navedenom časopisu;
- Grad izdavača nakon kojeg ide dvotačka;
- Naziv izdavača.

Detaljniji prikaz obaveznog načina formiranja liste literature pogledajte u primjeru koji slijedi.

Popis literature

Članak:

Avramović, D. (2011). Metode i okviri rasta vrijednosti banke. *Anali poslovne ekonomije*, br. 5, str. 28–37.

Knjiga:

Suzić, N. (2010). *Prvila pisanja naučnog rada: APA i drugi standardi*. Banja Luka: XBS.

Džombić, I. (2008). *Ekonomska diplomatija u Bosni i Hercegovini*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.

Peterlin, J. i Mladenović, M. (2007). *Finansijski instrumenti i menadžment finansijskih rizika*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.

Dio knjige – poglavlje u knjizi:

Harley, N. (1981). Radon risk models. U A. Knight, & B. Harrad (Ed.), *Indoor air and human health* (pp. 69–78). Amsterdam: Elsevier.

On-line publikacija:

Pearlin, L., & Schooler, C. (2011). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behaviour*. Retrieved March 23, 2011, from <http://palgrave.jibs.1500217>

Zbornik ili knjiga sa urednicima:

Saks, A. (2005). Job search success: A Review and Integration of the Predictors, Behaviours and Outcomes. In S. Brown, & R. Lent (Ed.), *Career development and counseling. Putting theory and research to work* (pp. 125-190). New Jersey: John Wiley and Sons.

On-line objava – institucionalni autor:

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka. (2012). *Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment - O nama*. Preuzeto 2.10.2012. sa sajta Anali poslovne ekonomije: <http://univerzitetpim.com/casopis/upustvo-autorima/>.

Zavod za statistiku Republike Srpske. (2009). *Statistički bilten 2014* [Zvanični podaci]. Dostupno na veb sajtu Zavoda za statistiku Republike Srpske: <http://www.rzs.rs.ba/SaopstenjaRadLAT.htm>

BIBLIOGRAFIJA BROJA 12 ČASOPISA ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

1

BAŠIĆ, Željka

Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija / Željka Bašić, Milica Kostić-Stanković, Jelena Cvijović. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1215010B>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 12 (2015), str. 109-121.

347.725.04:658.8

COBISS.RS-ID [5763352](#)

2

BOŠNJAK, Mirko

Restrukturiranje preduzeća u Republici Srpskoj, rezultati i perspektive / Mirko Bošnjak. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1215005B>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 12 (2015), str. 56-70. 005.336/.337:658.114.8(497.6RS)

COBISS.RS-ID [5761816](#)

3

GAJIĆ, Aleksandar

Effects of Foreign Currency Exchange Rates on Competitiveness of the Republic of Serbia in International Business / Aleksandar Gajić, Radica Ž. Pavlović. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1215004G>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 12 (2015), str. 48-55. 339.743:339.727.2

COBISS.RS-ID [5761304](#)

4

IVIĆ, Mladen

Efekti SDI u Evropskim tranzicionim zemljama / Mladen Ivić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1215006I>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 12 (2015), str. 71-77. 339.727.22(4-664)

COBISS.RS-ID [5762328](#)

5

PEJIĆ, Ana

Izračun Var-a korištenjem istorijske metode na akcijama banjalučke berze / Ana Pejić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1215008P>.

U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 12 (2015), str. 86-97.

336.76(497.6Banja Luka)
COBISS.RS-ID [5762840](#)

6

RATKOVIĆ, Milijana

Multijezičnost u Evropskoj uniji u kontekstu prevoda pravnih akata / Milijana Ratković. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1215007R>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 12 (2015), str. 78-85.
81`26:341.238(4-672 EU)
COBISS.RS-ID [5762584](#)

7

SEFIĆ, Senad

Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa / Senad Sefić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1215002S>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 12 (2015), str. 17-31.
005.322:316.46
COBISS.RS-ID [5760792](#)

8

STRUKAN, Edin

Uticaj standarda ISO 9001 : 2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija / Edin Strukan. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1215001S>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 12 (2015), str. 1-16.
005.6:006.83(100)ISO:2008
COBISS.RS-ID [5760536](#)

9

ŠOLAJA, Irina

Struktura porez na dodatu vrijednost / Irina Šolaja. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1215009S>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 12 (2015), str. 98-108.
336.226.322
COBISS.RS-ID [5763096](#)

10

VUJKO, Aleksandra

Mogućnosti ravnomernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor / Aleksandra Vujko, Tamara Gajić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1215003V>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 12 (2015), str. 32-47.
338.48(497.113 Novi Sad)
COBISS.RS-ID [5761048](#)

REGISTAR NASLOVA

- Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa [7](#)
- Efekti SDI u Evropskim tranzicionim zemljama [4](#)
- Effects of Foreign Currency Exchange Rates on Competitiveness of the Republic of Serbia in International Business [3](#)
- Izračun Var-a korištenjem istorijske metode na akcijama banjalučke berze [5](#)
- Mogućnosti ravnomernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor [10](#)
- Multijezičnost u Evropskoj uniji u kontekstu prevoda pravnih akata [6](#)
- Restrukturiranje preduzeća u Republici Srpskoj, rezultati i perspektive [2](#)
- Struktura porez na dodatu vrijednost [9](#)
- Uticaj kulturnih razlika na formulisanje marketing miksa multinacionalnih kompanija [1](#)
- Uticaj standarda ISO 9001 : 2008 na poboljšanje poslovne sposobnosti i unapređenje konkurentnosti poslovnih organizacija [8](#)