

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

310



4/5

ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

BIBLIOTEKA

Časopis za poslovnu ekonomiju, bizniz i menadžment, komunikologiju
god 1. broj 1/2007.

Izdavač:

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka
Jovana Dučića 25, 78000 Banja Luka, BiH
Tel: +387 51 214-805; Tel/fax: +387 51 214-807
E-mail: info@univerzitetpim.com

Izdavački savjet:

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

Redakcija:

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

Glani i odgovorni urednik:
prof. dr Žarko Pavić

Urednik:
mr Miloš Šolaja

Lektor:
Smiljana Antonić

Klasifikacija članaka prema UDK

Dizajn korica:
Jelena Mladenović

Štampa:
GRAFID, Banja Luka

Za štampariju:
Branislav Ivanković

TIRAŽ: 500
Godišnje izlaze dva broja časopisa

ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

Godina I, Vol. I, broj 1

Banja Luka, 2007.

SADRŽAJ

SITUACIJSKI FAKTORI I PROCES ODLUČIVANJA

Prof. dr Boris Tih; mr sc Almir Peštek, viši asistent;

mr sc Dženana Husremović, viši asistent 7

HARIZMATIČAN DONOSILAC POSLOVNIH ODLUKA SE NE PLAŠI COACHA

Prof. dr Zoltan Baračkai 25

KUDA IDE POSLOVNO BANKARSTVO U REGIONU BALKANA I CENTRALNE EVROPE – OSVRT NA TRANSFORMACIJU BANAKA U SRBIJI

Prof. dr Kostadin Pušara, mr Marijana Mladenović 37

MODEL INTEGRACIJE PROCESA U ORGANIZACIJAMA PREMA ZAHTJEVIMA STANDARDA ISO 9001:2000

Prof. dr Miloš Sorak 49

PLANIRANJE TURISTIČKOG PROIZVODA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI DESTINACIJA

Mr sc. Biljana Rađenović 69

POKUŠAJI NORMIRANJA ZAJEDNIČKE SIGURNOSNE I OBRAMBENE POLITIKE EU

Prof. dr Lidija Čehulić Vukadinović 87

SAJBER PROSTOR I JAVNA SFERA

Prof. dr Zorica Tomić 99

RELACIONI MARKETING – KONCEPT KOJI INTEGRIŠE
MARKETING I ODNOS S JAVNOŠĆU

*Prof. dr Vinka Filipović, doc. dr Milica Kostić – Stanković, mr
Ljubomir Zuber* 105

OSNOVE LOBIRANJA

Prof. dr Besim Spahić..... 121

PROBLEMI I SMISAO DEFINIRANJA ODNOSA S
JAVNOŠĆU

Prof.dr Najil Kurtić, vanr. prof.143

SITUACIJSKI FAKTORI I PROCES ODLUČIVANJA

Prof. dr Boris Tihi; mr sc Almir Peštek, viši asistent;
mr sc Dženana Husremović, viši asistent

Rezime

Mnoga bihevioristička i kvantitativna istraživanja ponašanja kupaca bila su usmjerena na vrijeme kupovine (kada?) i odabir marke (koja?). Manje se posvećuje pažnja psihologiji odlučivanja o količini (koliko many?) (Gupta, 1988). Odluka o količini kupovine jako je značajna za promotore. Za menadžere stabilnih marki fokus na „koju“ može biti izuzetno ograničavajući: budžet marketinga treba biti dodijeljen s ciljem poticanja kupaca da kupuju više i češće (Wansink, 1994). Prosječni potrošač obično proizvode kupuje na različitim lokacijama i donosi mnoge neplanirane odluke. (Dreze and Hoch, 1998; Drete, Hoch and Purk, 1994).

Naše istraživanje bavilo se uticajem relativno jeftinih tehnika promocije na promjenu količine kupovine za neke odabrane proizvode iz maloprodaje. Kao osnova našeg istraživanja poslužio je istraživački rad: Wansinka, Kenta i Hocha (1998), koji se bavio mjerenjem uticaja promocije u supermarketima na promjenu odluke o količini kupovine. Cilj našeg istraživanja bio je ispitati psihološki model koji za središte ima racionalnost procesa odlučivanja o količini kupovine odabranih proizvoda zbog nekih situacionalnih faktora (promocija na mjestu kupovine), te predložiti način na koji promoteri mogu uticati na proces odlučivanja.

***Ključne riječi:** ponašanje potrošača, odlučivanje, racionalnost, promocija, količina kupovine*

1. IMPULSIVNA KUPOVINA

U užem smislu razlog kupovine proizvoda je zadovoljenje potrebe. Međutim, kupovina proizvoda je pod uticajem niza faktora koji pojedinačno ili u kombinaciji daju odgovor na naizgled jednostavno pitanje “zašto ljudi kupuju određene proizvode i marke?”.

Fokus razmatranja u procesu kupovine su:

- odabir prave alternative – šta kupiti?
- odabir prodavnice – gdje kupiti?

Izboru alternative prethodi namjera o kupovini, koja se može posmatrati kao (Kesić, 1999):

- u potpunosti planirana kupovina – proizvod i marka su unaprijed poznati
- djelomično planirana kupovina – proizvod je poznat, a marka se bira u prodavnici
- neplanirana kupovina – i proizvod i marka se biraju na mjestu prodaje

Detaljno planirana kupovina podrazumijeva značaj proizvoda za potrošača, odnosno potrošačev visok stepen uključenosti. Unaprijed se zna koji će se proizvod i koja marka kupiti, a često se zna i mjesto kupovine. Ovo je slučaj i kada se radi o drugim ograničavajućim faktorima, kao na primjer novac, vrijeme, blizina prodavnice, itd.

O djelimično planiranoj kupovini se govori kad potrošač planira samo proizvod, a izbor marke ostavlja za mjesto kupovine. Konačan izbor može biti pod uticajem informacija dobijenih putem masovnih medija, uticaja prodavača, akcija unapređenja prodaje, itd.

Neplanirana kupovina se poistovjećuje sa impulsivnom kupovinom, odnosno to je kupovina koja je potaknuta izloženim proizvodima na policama, prodajnom promocijom na mjestu prodaje, itd.

Impulsivna kupovina se dijeli na (Kesić, 1999):

- čistu impulsivnu kupovinu – kupovina novog proizvoda koja mijenja dosadašnje kupovne navike
- sugerisana impulsivna kupovina – kupovina novog proizvoda ili marke koja se kupuje na poticaj marketinških stimulansa
- podsjetna impulsivna kupovina – potrošač vidi proizvod ili marku za koju su zalihe potrošene i kupi
- planirana impulsivna kupovina – kupac ulazi u prodavnicu s namjerom kupovine proizvoda koji se nude po specijalnim cijenama

Impulsivna kupovina se razlikuje od planirane po sljedećem (Rook i Hoch):

- kupac dobija trenutnu želju da se ponaša na specifičan način
- trenutna želja dovodi kupca u stanje neravnoteže koju mora razriješiti
- kupac vrednuje trenutno zadovoljstvo nasuprot dugoročnih posljedica kupovine
- kupac redukuje kognitivno vrednovanje obilježja proizvoda
- kupac najčešće kupuje proizvod ne razmišljajući o dugoročnim posljedicama odluke.

Impulsivna kupovina se definiše kao “neplanirana kupovina” čije su osobine “(1) relativno brzo odlučivanje i (2) subjektivna sklonost ka neposrednom posjedovanju” (Rook i Gardner, 1993). Impulsivna kupovina opisuje se kao

uzbudljivije, manje promišljeno i neodoljivije ponašanje pri kupovini u odnosu na planiranu kupovinu.

Bitan aspekt je da impulsivna kupovina nije svjesno planirana, već nastaje neposredno nakon suočavanja s određenim stimulansom (Wolman, 1973 u Rook, 1987).

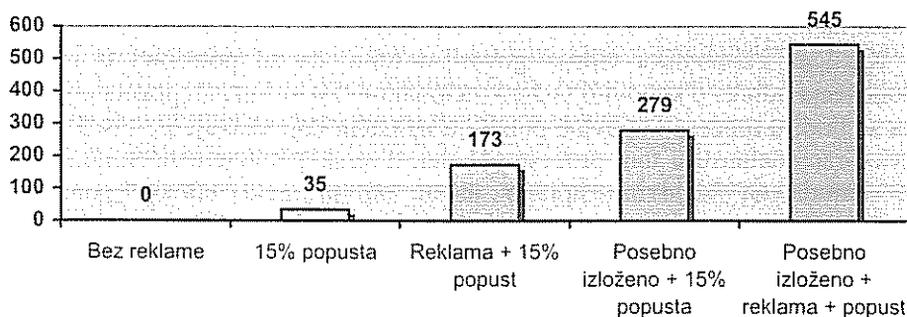
Underhill (2003) potvrđuje da se u velikom broju slučajeva kupovina obavlja u radnji nakon što se kupac prepusti impulsu.

Većina potrošača kupuje impulsivno radi zadovoljstva koje takva kupovina stvara.

Istraživanja o impulsivnoj kupovini počinju nakon 1950-ih. Studije provedene u SAD-u pokazuju da nam impulsivna kupovina čini 33% svih kupovina u mješovitim prodavnicama (Kesić, 1999), 50% kupovina u supermarketima (Kesić, 1999) i 39% u robnim kućama (Robertson, Hirschman, 1978). Impulse buying accounts for up to 80% of all purchases in certain product categories (Abrahams, 1997 in Kacen, Lee, 2002; Smith, 1996 in Kacen, Lee, 2002). Impulsivna kupovina generiše prodaju od 4 milijarde USD godišnje (Kacen, Lee, 2002).

Za više od 80% kupaca u supermarketima razne promotivne aktivnosti na mjestu prodaje imaju značajan uticaj na kupovinu i izbor marke proizvoda (Loudon, Della Bitta, 1993). Oko 90% kupaca kupuje impulsivno (Welles, 1986, prema Cobb, Hoyer, 1986). Na istraživanju provedenom na 2.473 potrošača u supermarketima, 38% ispitanika je kupila najmanje jedan proizvod koji nikad ranije nisu kupovali, zbog promocije na mjestu prodaje (Stumpf, 1986). Slične rezultate dobili su i Wansink, Kent i Hoch (1998), čiji rad predstavlja osnovu za istraživanje koje smo proveli i koje je prikazano u nastavku.

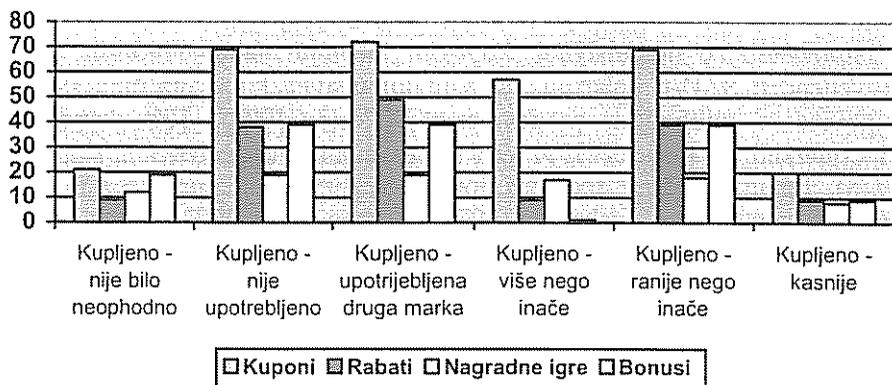
Sljedeći grafik pokazuje koliko način izlaganja proizvoda, pojedinačno i zajedno sa ostalim sredstvima promocije, procentualno doprinosi povećanju prodaje (London, Della Bitta, 1993).



Unapređenje prodaje, odnosno “kratkoročna marketing aktivnost koja stimuliše kupovinu i povećava efektivnost prodavaca” ili “medijski i

nemedijski pritisak primjenjen u određenom vremenskom periodu koji stimuliše probu, povećava tražnju i unapređuje korisnost proizvoda” (AMA, prema Engel, Warshaw, Kinnear, 1994), bilježi stalni rast sa aspekta ulaganja. Ulaganje u unapređenje prodaje je u SAD-u činilo oko 69,4% ukupnih budžeta za promociju u 1990.godini, za razliku od 58% u 1976.godini (Olson, 1996).

Neki od efekata unapređenja prodaje na ponašanje potrošača, iskazani u procentima povećanja, vide se iz sljedećeg grafika (Olson, 1996).



Cijena proizvoda je veoma bitna determinanta kupovine. Promotivne cjenovne strategije, odnosno snižavanja cijena ili cijene za više proizvoda, direktno mogu uticati na impulsivnu odluku o kupovini (Wansink, Kent, Hoch, 1998). Oko 74% kupaca u supermarketima kupuje proizvode sa nižom cijenom (Kesić, 1999).

2. CILJ I PROBLEMI ISTRAŽIVANJA

Namjera ovog rada je da u kratkim crtama opiše proces donošenja odluke o kupovini, te prikaže značaj nekih od marketinških tehnika, gdje posebno mjesto zauzima unapređenje prodaje, koje vode potrošače ka impulsivnom ponašanju.

Klasična ekonomska teorija govori o tome da su potrošači u procesu donošenja odluka o kupovini vođeni racionalnim faktorima, ali praksa pokazuje da se ljudi u procesu kupovine ponašaju na način koji ukazuje na visok stepen kvazi-racionalnosti u tom procesu (Thaler, Tversky, Kahneman, Simon), gdje je impulsivna kupovina upravo jedan od primjera takvog ponašanja. Impulsivno ponašanje je već dugo godina predmet diskusije. Neke od skorašnjih ekonomskih analiza za središte pažnje imaju psihološki konflikt koji ponekad nastaje zbog izbora kupca i implusivnog trošenja novca (Thaler, 1981, 1991).

Mnoga bihejvioristička i kvantitativna istraživanja ponašanja kupaca bila su usmjerena na vrijeme kupovine (kada?) i odabir marke (koja?). Manje se posvećuje pažnja psihologiji odlučivanja o količini (koliko many?) (Gupta,

1988). Odluka o količini kupovine jako je značajna za promotere. Za menadžere stabilnih marki fokus na „koju“ može biti izuzetno ograničavajući: budžet marketinga treba biti dodijeljen s ciljem poticanja kupaca da kupuju više i češće (Wansink, 1994). Prosječni potrošač obično proizvode kupuje na različitim lokacijama i donosi mnoge neplanirane odluke. (Dreze and Hoch, 1998; Drete, Hoch and Purk, 1994).

Naša je namjera provesti istraživanje kojim ćemo ispitati uticaj relativno jeftinih tehnika promocije na povećanje količine kupovine nekih odabranih proizvoda u maloprodaji. Kao osnova našeg istraživanja poslužio je istraživački rad Wansinka, Kenta i Hocha (1998) koji se bavio mjerenjem uticaja promocije u supermarketima na promjenu odluke o količini kupovine.

Njihovo istraživanje je kroz 3 studije (faze) mjerilo uticaj promocije na mjestu prodaje na količine kupovina u supermarketima. Ključna 3 problema u njihovom istraživanju su bila:

- Da li cijena za više jedinica proizvoda (multiple-unit price) povećava prodaju u
- Da li ograničavanje količina kupovine povećava prodaju? (“Maksimalno 5 komada po kupcu!”)
- Da li sugestivne poruke na mjestu prodaje povećavaju prodaju? (“Kupite 12 komada za Vaš zamrzivač!”)

Kroz ovo istraživanje je pokazan uticaj relativno jeftinih tehnika promocije maloprodavaca i proizvođača na znatno povećanje količina kupovina:

- cijene za više jedinica proizvoda vode ka 32% povećanju prodaja za 12 od 13 prehrambenih proizvoda
- ograničavanje količina kupovine vodi ka porastu prodaja sa 3,3 na 3,5 (limit 4 proizvoda) i na 12 (limit 7 proizvoda)
- sugestivne poruke vode ka povećanju prodaje čak i u slučajevima kada nema paralelnog snižavanja cijena.

Cilj našeg istraživanja bio je i da istražimo psihološki model koji za središte ima racionalnost procesa odlučivanja o količini kupovine odabranih proizvoda zbog nekih situacionih faktora (promocija na mjestu kupovine), te predložiti način na koji promoteri mogu uticati na proces odlučivanja.

Hipoteze istraživanja su:

- Cijene za više proizvoda imaju statistički veći uticaj na količinu kupovine,
- Sugestivne promotivne poruke na mjestu kupovine imaju statistički veći uticaj na količinu kupovine.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje je provedeno u dvije faze. U prvoj fazi korištena je tehnika intervjua s fokusnom grupom kako bi se prikupili podaci za identifikaciju grupa proizvoda za koje kupci smatraju da bi promocija na mjestu kupovine uticala na količinu kupovine. U drugoj fazi korištene su tehnike monitoringa i intervjua kupaca koji su kupili proizvod s jednom od definisanih poruka.

Kako bi se odredilo koja je poruka uticala na kupovinu proizvoda, pored monitoringa i intervjua, u drugoj fazi korišteni su podaci o količini prodaje u periodu istraživanja i drugim periodima, koje je ustupila uprava Shopping centra WISA u Sarajevu.

3.1. Učesnici u istraživanju i proizvodi

U prvoj fazi imali smo dvije fokusne grupe s 18 učesnica. Sve učesnice su bile zaposlene i često su kupovale u shopping centrima. Sve su bile različite po dobi, bračnom stanju, stepenu obrazovanja i mjesečnim primanjima. Ni jedna od njih nije učestvovala u istraživanju fokusne grupe koje smo proveli tri mjeseca ranije.

U drugoj fazi ispitano je ukupno 160 kupaca koji su kupili neki od proizvoda s definiranim porukama. Od njih, bila su 64 muškarca i 92 žene (za četiri kupca nije ubilježen spol). Pregled socijalnih i demografskih osobina testnog uzorka dat je u Tabeli 1.

Tabela 1. Socijalne i demografske osobine kupaca

		Broj	Postotak %
Spol	Muški	64	41.0%
	Ženski	92	59.0%
	Ukupno	156	100.0%
Dobne grupe	-26	28	17.6%
	26-35	50	31.4%
	36-45	40	25.2%
	46+	41	25.8%
	Ukupno	159	100.0%
Stepen obrazovanja	Srednja škola i niže	98	61.6%
	Fakultet i više	61	38.4%
	Ukupno	159	100.0%
Porodični status	Neoženjen/neudata/živi sam(a) ili u zajedničkom kućanstvu	39	24.5%
	Živi s partner(ic)om, bez djece	33	20.8%
	Živi s partner(ic)om i djecom	87	54.7%
	Ukupno	159	100.0%

Zaposlenje	Nezaposlen(a)	33	20.6%
	Zaposlena(a)	102	63.8%
	Student	12	7.5%
	Penzioner(ka)	13	8.1%
	Ukupno	160	100.0%
Učestalost kupovanja u tržišnom centru	Do jednom mjesečno	36	22.5%
	2-3 puta mjesečno	62	38.8%
	4 puta mjesečno i češće	62	38.8%
	Ukupno	160	100.0%
Mjesečni prihod domaćinstva	Do 800 KM	49	35.3%
	Od 800 do 1200 KM	47	33.8%
	Više od 1200	43	30.9%
	Ukupno	139	100.0%

Proizvodi korišteni u istraživanju sadržili su poruku iz jedne od sljedećih dviju grupa: (1) cijena za više proizvoda; (2) sugestivne poruke. Nazivi proizvoda i poruke navedeni su u Tabeli 2.

Tabela 2. Proizvodi i poruke

Grupa	Poruke
1	"5 komada za 1,31KM"
1	"KUPITE 4 kom za 1,30KM"
1	"KUPITE 4 kom za 1,30KM"
1	"3 kom za 0,29KM"
1	"4 kom za 7,57KM"
2	"KUPITE 3 KOM ZA VIŠE ENERGIJE"
2	"KUPITE PAKET PIVA - VIŠE PIVA VIŠE DRUŽENJA 19,99KM"
2	"KUPITE TRI KOMADA ZA VIŠE VITAMINA"

3.2. Instrumenti za prikupljanje podataka

Kako bi se prikupili podaci istraživanjem fokusnih grupa, korišteni su sljedeći instrumenti:

- Opšti upitnik kako bi se prikupili socijalni i demografski podaci o učesnicima i proizvodima koje preferiraju,
- Upute za fokusne grupe načinjene za potrebe ovog istraživanja.

Upitnik je upotrijebljen za prikupljanje podataka u tržnom centru, a sadržio je pitanja u vezi socijalnih i demografskih osobina učesnika, kao i pitanja u svrhu analize uticaja poruke na količinu kupovine.

4. REZULTATI

Tabela 3 sadrži broj kupovina po pojedinačnom proizvodu.

Tabela 3. Pregled kupovina po pojedinim proizvodima

	Frekvencija	Procent	Validni procent
Sok nektar multivitamin 50% 2l pfanner	31	19.5	19.7
Energetski napitak 0.25l pfanner	18	11.3	11.5
Pivo gossler 0.33 limenka	7	4.4	4.5
Desert fontana vanilija 62.5gr	25	15.7	15.9
Desert fontana coko-lješnik 62.5gr	20	12.6	12.7
Skodz spuzva arix	56	35.2	35.7
Ukupno	157	98.7	100.0

Tabela 4 pokazuje da je 63.5% kupaca kupilo proizvode koji su sadržili poruku „cijena za više proizvoda“, dok je 35.2% kupaca kupilo proizvod sa „sugestivnom porukom“.

Tabela 4. Pregled kupovine po pojedinim proizvodima

	Frekvencija	Procent	Validni procent
Poruka „Cijena za više proizvoda“	101	63.5	64.3
Sugestivna poruka	56	35.2	35.7
Ukupno	157	98.7	100.0

Tabela 5 pokazuje frekvenciju kupovine proizvoda iz grupe proizvoda s porukama iste vrste. Ispitivan je značaj razlike u omjerima, a statistički značajne razlike u omjerima označene su zvjezdicom.

Tabela 5. Frekvencija kupovine grupa proizvoda u odnosu na socijalne i demografske podatke

		Grupa porizvoda prema vrsti poruke					
		Cijena za više proizvoda		Sugestivne poruke		Ukupno	
		Broj	Procent %	Broj	Procent %	Broj	Procent %
Spol	Muški	27	27.8%	35*	62.5%	62	40.5%
	Ženski	70*	72.2%	21	37.5%	91	59.5%
	Ukupno	97	100.0%	56	100.0%	153	100.0%
Dob	-26	12	12.0%	16*	28.6%	28	17.9%
	26-35	32	32.0%	18	32.1%	50	32.1%
	36-45	27	27.0%	11	19.6%	38	24.4%
	46+	29	29.0%	11	19.6%	40	25.6%
	Ukupno	100	100.0%	56	100.0%	156	100.0%
Stepen obrazovanja	Srednja škola i niži	68*	67.3%	27	49.1%	95	60.9%
	Fakultet i viši	33	32.7%	28	50.9%	61	39.1%
	Ukupno	101	100.0%	55	100.0%	156	100.0%
Porodično stanje	Neoženjen/neudata/ živi sam(a) ili u zajedničkom kućanstvu	17	17.0%	22*	39.3%	39	25.0%
	Živi s partner(ic)om, bez djece	17	17.0%	15	26.8%	32	20.5%
	Živi s partner(ic)om i djecom	66*	66.0%	19	33.9%	85	54.5%
	Ukupno	100	100.0%	56	100.0%	156	100.0%
Zaposlenje	Nezaposlen(a)	26	25.7%	7	12.5%	33	21.0%
	Zaposlena(a)	60	59.4%	39	69.6%	99	63.1%
	Student	4	4.0%	8*	14.3%	12	7.6%
	Penzioner(ka)	11	10.9%	2	3.6%	13	8.3%
	Ukupno	101	100.0%	56	100.0%	157	100.0%
Učestalost kupovanja u tržišnom centru	Do jednom mjesečno	26	25.7%	9	16.1%	35	22.3%
	2-3 puta mjesečno	42	41.6%	18	32.1%	60	38.2%
	4 puta mjesečno i češće	33	32.7%	29*	51.8%	62	39.5%
	Ukupno	101	100.0%	56	100.0%	157	100.0%
Imate li spisak namirnica kada kupujete u tržišnom centru?	Nikad	64	63.4%	31	55.4%	95	60.5%
	Rijetko	27	26.7%	17	30.4%	44	28.0%
	Uvijek	10	9.9%	8	14.3%	18	11.5%
	Ukupno	101	100.0%	56	100.0%	157	100.0%
Duration of shopping	do 30 minuta	19	18.8%	13	23.2%	32	20.4%
	30 do 60 minuta	49	48.5%	30	53.6%	79	50.3%

	Više od sat	33	32.7%	13	23.2%	46	29.3%
	Ukupno	101	100.0%	56	100.0%	157	100.0%
Mjesečni prihod domaćinstva	Do 800 KM	37	40.7%	11	24.4%	48	35.3%
	Od 800 do 1200 KM	27	29.7%	19	42.2%	46	33.8%
	Više od 1200	27	29.7%	15	33.3%	42	30.9%
	Ukupno	91	100.0%	45	100.0%	136	100.0%

* Ispitivana je razlika omjera. Rezultati su zasnovani na dvostranim testovima s nivoom značaja od 0.05. Za svaki značajni par, ključ kategorije s nižim omjerom procenta naveden je u kategoriji s višim omjerom procenta.

Prethodna tabela i ispitivanje pokazuju da ispitanike češće privlače sugestivne poruke, što se može objasniti osobinama proizvoda koji su sadržili ove vrste poruke (pivo, energestka pića i sok), dok su ispitanice bivale privučene porukama o više proizvoda za istu cijenu. Mlađe ispitanike, do 26 godina starosti, studente i samce privlačile su sugestivne poruke, što se može objasniti osobinama proizvoda koje oni kupuju.

Tabela 6 sadrži pregled odgovora u odnosu na promjene kupovine, u poređenju s uobičajenim ponašanjem. Frekvencije sugerišu da kupci koji su kupili pojedine proizvode, kupuju ih i inače, te da ih 90% kupaca često koristi. Značajan aspekt ovog pregleda je onaj u odnosu na kupce koji inače nikad ne kupuju proizvode iz te grupe (13.5%), što pokazuje da su poruke bile efikasne u privlačenju novih kupaca. Nadalje, 42.9% kupaca nije planiralo kupiti te proizvode, što znači da su poruke privukle i one kupce koji nisu tom prilikom planirali kupiti pomenuti proizvod.

Tabela 6. Frekvencija ispitanika u odnosu na njihove preference prema grupi proizvoda i planovima kupovine u vrijeme istraživanja.

		Grupa proizvoda prema vrsti poruke					
		Cijena za više proizvoda		Sugestivne poruke		Ukupno	
		Broj	Procent %	Broj	Broj	Procent %	Broj
Da li oobično kupujete ovu vrstu proizvoda?	Da	88	88.0%	47	83.9%	135	86.5%
	Ne	12	12.0%	9	16.1%	21	13.5%
	Ukupno	100	100.0%	56	100.0 %	156	100.0%
Da li ste ikad kupili ovaj proizvod/vrstu proizvoda?	Nikad	9	9.0%	8	14.3%	17	10.9%
	Ponekad	27	27.0%	25	44.6%	52	33.3%
	Često	25	25.0%	19	33.9%	44	28.2%
	Gotovo uvijek	39	39.0%	4	7.1%	43	27.6%
	Ukupno	100	100.0%	56	100.0	156	100.0%

					%		
Da li ste planirali kupiti ovu vrstu proizvoda u toku ove kupovine?	Da	60	59.4%	29	52.7%	89	57.1%
	Ne	41	40.6%	26	47.3%	67	42.9%
	Ukupno	101	100.0%	55	100.0%	156	100.0%

Da li se povećala količina kupovine proizvoda s porukom “više proizvoda za istu cijenu”?

Kako bismo saznali da li se povećala količina kupovine proizvoda s porukom “više proizvoda za istu cijenu”, načinili smo t-test za varijabilne uzorke između uobičajenih količina kupovine i kupovine u periodu istraživanja.

Tabela 7. T-test za varijabilne uzorke uobičajenih količina kupovine i kupovine u periodu istraživanja – poruka “više proizvoda za istu cijenu”

	Srednja vrijednost	N	Std. Devijacija	Srednja vrijednost std. pogreške	t	df	p
Koju količinu ovog proizvoda obično kupite u jednoj kupovini?	3.88	91	3.744	.392	1.439	90	0.154
Koju ste količinu proizvoda kupili sada?	3.42	91	3.679	.386			

Rezultat je $t = 1.439$; $df = 90$; $p > 0.05$, što pokazuje da nema razlike između prosječne količine kupovine datog proizvoda i količine kupovine u periodu istraživanja. Ovo potvrđuje i parcijalni koeficijent korelacije između uobičajene količine kupovine i količine kupovine u periodu istraživanja s kontroliranim efektom namjere kupovine. Koeficijent parcijalne korelacije je 0.674; $p = 0.000$. Izačunali smo procent povećanja količine kupovine u odnosu na uobičajenu količinu kupovine, a rezultat omjera procenata je 102.24 %, što znači da se u prosjeku količina kupovine povećala za samo 2.24%. Moramo pomenuti i da je od ukupnog broja ispitanika ($N=91$), njih 58 kupilo istu količinu kao i obično, 7 je kupilo više, a čak 26 je kupilo manje. Možemo zaključiti da poruka “više proizvoda za istu cijenu” nije bila efikasna u odnosu na povećanje količine kupovine, ali je privukla nove kupce u 10% slučajeva, dok je u 42.9% slučajeva uticala na kupce koji nisu imali namjeru kupovine da se odluče za kupovinu. Dakle, nije se povećala količina kupovine po kupcu, već frekvencija kupaca koji su kupili dati proizvod.

Analiza sekundarnih podataka o proizvodima korištenim u ovom istraživanju sadržila je poređenje prodaje u periodu istraživanja s prodajom u prethodnom mjesecu, te s prodajom u odnosu na isti period u 2004. godini. Tabela pokazuje prodaju u navedenim periodima, kao i procentualno povećanje u odnosu na isti period u oktobru 2005. i novembru 2004. godine.

Tabela 8. Uticaj poruke “više proizvoda za isti cijenu” na promjenu količine kupovine

Proizvod	Procent sniženja, %	prodaja novembar 2005.	prodaja oktobar 2005.	prodaja novembar 2004.	procent nov/okt 2005.	procent nov/nov
DESERT FONTANA VANILIJA	18	902	1476	0	-39	
DESERT FONTANA COKO- LJESNIK	18	2156	5515	3605	-61	-40
SKODZ SPUZVA	10	1581	714	2425	121	-35

Vidimo da je došlo do povećanja prodaje samo u slučaju spužve, i to u odnosu na oktobar 2005. godine. Prodaja drugih proizvoda je opala.

Da li se povećala količina kupovine u odnosu na proizvode sa sugestivnim porukama?

Kako bismo odredili da li je došlo do promjene količine kupovine proizvoda sa sugestivnim porukama, obavili smo t-test za varijabilne uzorke uobičajene količine kupovine i količine kupovine. Rezultat testa je u suprotnosti sa rezultatime prethodnih faza istraživanja.

Tabela 9. t-test za varijabilne uzorke uobičajene količine kupovine i količine kupovine u periodu istraživanja – sugestivne poruke

	Srednja vrijednost	N	Std. Devija- cija	Srednja vrijednost std. pogreške	t	df	p
Koju količinu ovog proizvoda obično kupite u jednoj kupovini?	1,96	26	1,341	,263	2,516	25	0,019
Koju ste količinu proizvoda kupili sada?	1,31	26	0,549	,108			

Kao što pokazuje tabela, značajna je razlika između prosječne uobičajene količine kupovine i količine kupovine u periodu istraživanja, ali u negativnom smislu, što znači da je uobičajena količina kupovine veća. Djelomični koeficijent korelacije između uobičajene količine kupovine i kupovine u periodu istraživanja s kontrolisanim efektom namjere kupovine je 0.664; $p=0.000$, što ide u korist tvrdnje da postoji tendencija ka sličnosti uobičajene kupovine i količine kupovine u periodu istraživanja. Od ukupnog broja ispitanika ($N=26$), 16 ih je kupilo istu količinu kao i inače, 9 je kupilo manje, a samo je jedan kupio više nego inače. Procent prosječne količine kupovine u periodu istraživanja je 80% manje nego uobičajena količina kupovine.

Ipak, sekundarni podaci pokazuju porast kupovine u periodu istraživanja u poredenju s mjesecom prije istraživanja, kao i u poredenju s istim periodom u 2004. godini.

Tabela 10. Uticaj sugestivnih poruka na promjesnu količine kupovine

Proizvod	Procent sniženja .%	prodaja novembar 2005.	prodaja oktobar 2005.	prodaja novembar 2004.	procent nov/okt 2005.	procent nov/nov
SOK NEKTAR MULTIVITA MIN 50% 2l PFANNER	0	260	80	176	225	48
PIVO GOSSER 0.33l LIMENKA	0	591	278	145	113	308
ENERGETSK I NAPITAK 0.25l PFANNER	0	820	742	650	11	26

Možemo zaključiti da poruke nisu bile efikasne u odnosu na povećanje količine kupovine, ali su povećale frekvenciju kupaca koji su kupili proizvod.

U okviru analize rezultata, ispitali smo odgovore na sljedeća postavljena pitanja: “Zašto ste kupili ovaj proizvod?”, “Šta ste pomislili kad ste vidjeli ovu poruku?” Svi odgovori podijeljeni su u dvije kategorije – odgovori koji pokazuju racionalnost kupovine (npr. Treba mi ova količina, treba mi za moju prodavnicu, dobijem veću količinu za više novca, itd.) i odgovori koji pokazuju da je kupovina bila kvazi-racionalna (npr. zanimljivo, bez posebnog razloga, zbog reklame, pomislio sam da bi sok mogao biti ukusan, mogao bih ga probati, mogao bih ga kupiti, itd.).

Dobili smo sljedeće frekvencije odgovora.

Tabela 11. Frekvencija poruka koje sugerišu racionalno/kvazi-racionalno ponašanje

		Da li ste planirali kupiti ovu vrstu proizvoda u ovoj kupovini?					
		Da		Ne		Ukupno	
		Broj	Procent %	Broj	Procent %	Broj	Procent %
Kvazi-racionalne poruke	Racionalne	76	84.4%	46	67.6%	122	77.2%
	Kvazi-racionalne	14	15.6%	22	32.4%	36	22.8%
	Ukupno	90	100.0%	68	100.0%	158	100.0%
Šta ste pomislili kad ste vidjeli poruku - rekodirano	Racionalne	75	83.3%	56	82.4%	131	82.9%
	Kvazi-racionalne	15	16.7%	12	17.6%	27	17.1%
	Ukupno	90	100.0%	68	100.0%	158	100.0%

Kao što pokazuje Tabela 11, kupci WISA Shopping Centra u Sarajevu imaju racionalne motive u približno 80% slučajeva, a multi-nominalna regresijska analiza pokazuje da niti jedna socijalna ili demografska varijabla (spol, dob, stepen obrazovanja, zaposlenje, bračno stanje, budžet kućanstva, frekvencija kupovanja u tržišnim centrima, prosječno trajanje kupovine, pripremljen spisak namirnica) nije značajan alat za predviđanje racionalnosti ili kvazi-racionalnosti motiva za kupovinu.

5. ZAKLJUČCI

Osnovni cilj ovog istraživanja bio je ispitati da li određene poruke na mjestu kupovine mogu izazvati kvazi-racionalno ponašanje kupaca, što se manifestuje kao povećanje količine kupovine. Kvazi-racionalno ponašanje pri kupovini manifestuje se kroz sljedeće: (a) povećanje količine kupovine u odnosu na uobičajenu količinu kupovine, za kupce koji su namjeravali kupiti određeni proizvod u toku te kupovine; te (b) kao kupovina, za kupce koji nisu namjeravali kupiti proizvode iz date grupe prilikom te kupovine.

Korištene su dvije grupe poruka: (1) cijena za više proizvoda i (2) sugestivne poruke.

Korištenje poruka mora biti vezano za proizvode koji se lako prodaju (a ne za one za kojima ne postoji potražnja, kao što je bio slučaj s karamelama i plastičnim kesama za školu u ovom istraživanju).

Analizom omjera kupaca koji su "skloniji" porukama "cijena za više proizvoda" ili sugestivnim porukama, došli smo do zaključka da žene, sa srednjim ili nižim obrazovanjem, koje imaju djecu češće reaguju na prvi tip poruka. Sugestivne poruke češće imaju efekta na muškarce u dobi do 26 godina, samce i studente. Ovaj rezultat treba posmatrati u zavisnosti od tipa

proizvoda koji je sadržavao poruku prvog ili drugog tipa. Prva grupa sadržavala je proizvode (spužva za suđe, mliječni dezerti) koji su potrebni u kućanstvu, a koje češće kupuju ili koriste žene, dok je druga grupa sadržavala proizvode koje koriste mladi ili muškarci (pivo, sokovi i energetska pića). Dakle, proizvode su kupovali kupci koji svakako pripadaju ciljnim grupama ovog tipa proizvoda.

Kako bismo ispitali da li je ponašanje kupaca bilo racionalno ili kvazi-racionalno, istražili smo razliku između uobičajene prosječne količine kupovine i količine kupovine u periodu istraživanja u odnosu na sugestivne i poruke "više proizvoda za istu cijenu". Rezultati pokazuju da kupci koji su kupili proizvode s porukom "više proizvoda za istu cijenu" nisu značajno promijenili količinu kupovine, dok su kupci proizvoda sa sugestivnim porukama kupili značajno manje. Dakle, poruke nisu izazvale kvazi-racionalne motive u smislu povećanja uobičajene količine kupovine. Međutim, 13.5% kupaca kupilo je proizvod koji obično ne kupuju, dok je 42.9% kupaca kupilo proizvod, iako ga nisu planirali kupiti u vrijeme istraživanja.

Analiza sekundarnih podataka o prodaju iz perioda istraživanja (novembar 2005.) i istog perioda u oktobru 2005. i novembru 2004. godine pokazuje pad prodaje prehrambenih proizvoda s porukom "više proizvoda za istu cijenu, dok je prodaja spužve za suđe porasla za 121% u odnosu na oktobar 2005. godine. Objašnjenje ovog može biti u asocijacijama kupaca kad vide da je neki prehrambeni proizvod na sniženju, što su ispitanici ponovili u velikom broju slučajeva u fokusnim grupama. Čini se da kupce takvo sniženje asocira na pad kvaliteta proizvoda i potrebu da se u kratkom vremenskom roku rasprodaju zalihe (npr. "mora da je pred istekom roka za upotrebu"). Stoga pri definisanju sniženja u obzir se moraju uzeti individualni faktori koji utiču na uspjeh ili neuspjeh u određenom socijalnom okviru ili kulturi.

Ovo je istraživanje imalo određena ograničenja koja su uticala na generalizabilnost rezultata. Prije svega, metodologija istraživanja bila je najvećim dijelom definisana u skladu s poslovnom politikom WISA Shopping Centra. Zbog ograničenog perioda istraživanja u toku dana, te vremenskog uzorka, broj ispitanih kupaca takode je ograničio analizu dodatnih statističkih parametara. Nadalje, proizvodi su odabrani su skladu s preferencama uprave shopping centra; stoga je moguće da bi rezultati, posebno u odnosu na poruke o ograničenju kupovine, bili drugačiji da su odabrani proizvodi za koje su takve poruke podesnije. Drugo, istraživanje je provedeno u samo jednom tržišnom centru, što nameće dodatna ograničenja osobina kupaca u vezi njihovih socijalnih i demografskih karakteristika i navika kupovine. Stoga, kako bi se povećala generalizabilnost rezultata, trebalo bi provesti slično istraživanje u drugim centrima, s većim brojem ispitanika.

6. LITERATURA

1. Bagozzi, R.P., Gurhan-Canli, Z. And Priester, J.R. (2002): "The Social Psychology of Consumer Behaviour", Open University Press
2. Cobb, C.J. and Hoyer, W.D. (1986): "Planned vs Impulse Purchase Behaviour", *Journal of Retailing* (1986), 62(4), 384-409
3. Dennis, K. (1998): "Rationality in Economics: Alternative Perspectives", Kluwer Academic Publishers
4. Dreze, X. and Hoch, S.J. (1998): "Exploiting the Installed Base Using Cross-Merchandising and Category Destination Programs", *International Journal of Research in Marketing* (1998)
5. Dreze, X., Hoch, S.J. and Purk, M.E. (1994): "Shelf Management and Space Elasticity", *Journal of Retailing*, 70(4), 301-326
6. Engel, Warshaw, Kinnear (1994): "Promotional Strategy", Irwin-McGraw-Hill
7. Gupta, S. (1988): "Impact of Sales Promotion on When, What and How Much to Buy", *Journal of Marketing Research*, 25 (November), 342-355
8. Hogarth, R.M. and Reder, M.W. (1987): "Rational Choice: The Contrast between Economics and Psychology", The University of Chicago Press
9. Kacen, J.J. and Lee, J.A. (2002): "The Influence of Culture on Consumer Impulsive Buying Behavior", *Journal of Consumer Psychology* (2002), 12(2), 163-176
10. Kahneman, D. (1994): "New Challenges to the Rationality Assumption", *Journal of Institutional and Theoretical Economics* (March 1994), 150(1), 18-36
11. Kahneman, D. (2003): "A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality", *American Psychologist* (September 2003), 56(9), 697-720
12. Kahneman, D. (2003): "A Psychological Perspective on Economics", *American Economic Review* (May 2003), 93(2), 162-168
13. Kahneman, D. (2003): "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics", *The American Economic Review* (December 2003), 93(5)
14. Kahneman, D. and Tversky, A. (1979): "Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk", *Econometrica* (March 1979), 47(2), 263-291
15. Kasser, T. and Kanner, A.D. (2004): "Psychology and Consumer Culture: the Struggle for a Good Life in a Materialistic World", American Psychological Association
16. Kesić, T. (1998): "Marketing komuniciranje", Mate, Zagreb
17. Kesić, T. (1999): "Ponašanje potrošača", Adeco, Zagreb
18. Kotler, P. (2000): "Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey
19. Loudon, D.L. and Della Bitta A.J. (1993): "Consumer Behaviour Concepts and Applications", McGraw-Hill

20. Peter P.J. and Olson J.C. (1996): "Consumer Behaviour and Marketing Strategy", McGraw-Hill
21. Rook, D. (1987): "The Buying Impulse", *Journal of Consumer Research* (1987), Vol 14, 189-199
22. Rook, D. and Hoch, S. (1985): "Consuming Impulses", *Advances in Consumer Research* (1985), 12(1), 23-27
23. Simon, H.A. (1955): "A Behavioral Model of Rational choice", *Journal of Economics* (February 1955), 69(1), 99-118
24. Simon, H.A. (1979): "Information Processing Models of Cognition", *Annual Review of Psychology* (February 1979), 363-396
25. Statt, D.A. (1997): "Understanding the Consumer: A Psychological Approach", Macmillan Press
26. Thaler, R.H. (1991): "Quasi-Rational Economics", Russell Sage Foundation
27. Thaler, R. (2000): "From Homo Economicus to Homo Sapiens", *Journal of Economic Perspectives* (Winter 2000), Volume 14, Number 1, 133-141
28. Thaler, R.H. (1999): "Mental Accounting Matters", *Journal of Behavioral Decision Making* (July 1999), 12(3), 183-206
29. Thaler, R.H. (1985): "Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science* (Summer 1985), 4(3), 199-214
30. Thaler, R.H. (1980): "Toward a Positive Theory of Consumer Choice", *Journal of Economic Behavior and Organization* (March 1980), 1(1), 36-90
31. Thaler, R.H. (1992): "The Winners's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life", Princeton University Press, Princeton, New Jersey
32. Tihi, B. (2003): "Istraživanje marketinga", 5. izdanje, Dom štampe, Zenica
33. Tversky, A. and Kahneman, D. (1974): "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases" *Science* (September 1974), 185(4157), 1124-1131
34. Tversky, A. and Kahneman, D. (1981): "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Science* (January 1981), 211(4481), 453-458
35. Tversky, A. and Kahneman, D. (1986): "Rational Choice and the Framing of Decisions", *Journal of Business* (October 1986), 59(4), S251-278
36. Underhill, P. (2003): "Why We Buy: The Science of Shopping", Thomson Texere
37. Walker, Boyd, Larreche (1995): "Marketing Strategy – Planning and Implementation", Irwin-McGraw-Hill
38. Wansink, B., Kent, R.J. and Hoch, S.J. (1998): "An Anchoring and Adjustment Model of Purchase Quantity Decisions", *Journal of Marketing Research*, volume XXXV, 71-81
39. Zaltman, G. (2003): "How Customers Think", Harvard Business School Publishing, Boston Massachusetts

Summary

SITUATION FACTORS AND PROCESS OF DECIDING

Numerous behaviorist and quantitative researches on behavior of buyers have been orientated on timing of purchase (when?) and selection of trademark (which one?). Less attention is being put on psychology of deciding on quantity (how many?) (Gupta 1988). Decision on quantity during purchase is very important for promoters.

To managers of stabile trademarks, focus that can be extremely limited: budget for marketing should be assigned with aim of stimulating buyers to buy more in quantity and more often (Wansink, 1994). Average buyer is usually buying products on different locations and they bring many unplanned decisions. (Dreze and Hoch 1998; Dreze, Hoch and Purk, 1994).

Our research was occupied on influence of relatively cheap techniques of promotion on change of quantity of purchase for certain selected products from retail trade. Our research was based on the work of Wansink, Kent and Hoch (1998) that was occupied with measuring of influence of promotion in supermarkets on change of decision in quantity of purchase. The aim of our research was to investigate psychological model with center in rational process of deciding on quantity of purchase of selected products due to certain situation factors (promotion on the spot of purchase), and to propose the way on which promoters can influence of process of deciding.

Key words: behavior of buyers, deciding, rationality, promotion, quantity of purchase

HARIZMATIČAN DONOSILAC POSLOVNIH ODLUKA SE NE PLAŠI COACHA

Prof. dr Zoltan Baračkai¹

Rezime

Neophodno je odbaciti slogan "znanje je izvor moći", jer iz toga bi sljedilo: ko sačuva (osvoji) više starog pouzdanog znanja, taj će biti moćniji. U toj paroli industrijske revolucije krije se poslovanje koje oskudijeva informacijama. Danas moć ima onaj ko brzo pronađe neko nepouzdanano znanje i stavi u kontekst. „Prosječnoj robi i prosječnim ulogama došao je kraj.”²

U ovom radu prikazujem ideju modela prenosa znanja koji će raditi sa manje šumova. „Naravno, ne mogu reći da će biti bolje ako se stvari promijene, ali jedno znam: uvijek je potrebna promjena da bi bilo što krenulo nabolje” (Georg Cristoph Lichtenberg).

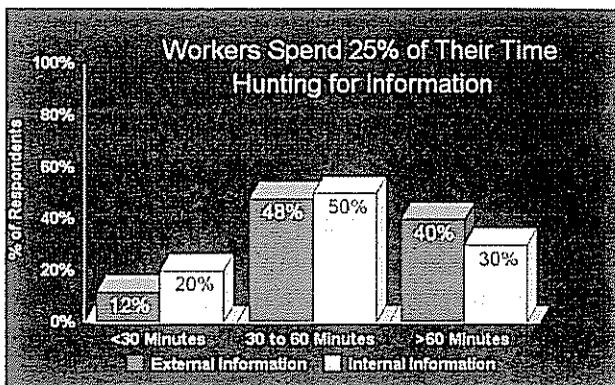
Problem

Već za šest sekundi postigao je brzinu od sto trideset kilometara na sat, brzinu pri kojoj krila gube sigurnost kod ponovnog penjanja. To mu se dogodilo bezbroj puta uz sav oprez, leteći na granici svojih mogućnosti, gubio je kontrolu pri velikoj brzini. (R. Bach: *Galeb Jonathan Livingston*). Problem donosilaca poslovnih odluka danas je s jedne strane da neka znanja o pristupu poslovnom odlučivanju ne mogu naći, a s druge strane da troše prviše vremena kao što se vidi iz slike 1.

Bez obzira na očiglednost podataka, a i nekih privida, ipak bih problem malo preformulisao. Ono što nam danas nedostaje nisu informacije, nego ubacivanje znanja u kontekst donosilaca poslovnih odluka. Danas se ne pitamo ko sve može doći do postojećeg pouzdanog znanja, već ko kakvu odluku donosi na temelju novog nepouzdanog znanja o poslovnim procesima i na temelju metafora, spletki i sličnih „višeznačnih simbola“.

¹ Zoltan@odluka.com

² Ridderstale, J. – Nordström, K.: Funky Business. Talent Makes Capital Dance. Financial Times, Prentice Hall. 2001.



1. slika

Hipoteze

Dolazi nova paradigma

Drucker kaže da je vrijeme za promjenu takvih pretpostavki kao što su: „Postoji ili treba da postoji jedinstvena struktura organizacije, kao i da postoji ili treba da postoji jedini put funkcionisanja organizacije.“³ Te i druge pretpostavke nećemo moći zamijeniti bez promjene paradigmi. Šta je u stvari paradigma? Pođimo od jednostavnog primjera: Zašto tvrdimo da prozor jeste prozor? Odgovori se mogu svrstati u tri grupe: Zato što ga je napravio stolar; Zato što je napravljen stolarskom metodom, znači ukucavanjem eksera; Zato što kroz njega možemo vidjeti jedan dio svijeta. Isto pitanje možemo postaviti za paradigmu: Zašto je paradigma paradigma? Zato što ju je napravio neko kome je naučno-obrazovni establišment dao dozvolu; Zato što je napravljena metodom koju naučno-obrazovni establišment prihvata; Zato što kroz nju vidim dio svijeta. Naravno, u oba slučaja, samo treći odgovor ima smisla.

Prije Kuhnove ideje o paradigrama, smatralo se kako se znanje postupno kumulira (koncept gradnje piramide od temelja). Kuhnov koncept paradigme⁴ kao način gledanja na svijet, određuje što je dopušteno, a šta nije. Ono određuje prihvatljiva pitanja, koja se mogu postaviti. „Ono je istovremeno težnja i polazna tačka.“⁵ Paradigme se pojavljuju u razvijenim disciplinama, odnosno kad se prikupi dovoljno znanja da bi se paradigma mogla formirati. **Za vrijeme dok važi stara paradigma, kreiranje novog znanja svodi se na rješavanje**

³ Drucker: Najvažnije o menadžmentu. Zagreb. MEP Consultant. str 67

⁴ Kuhn, T.: The Structure of Scientific Revolutions. The University of Chicago Press, Chicago. 1996.

⁵ Bourdieu P: Science of Science and Reflexivity. The University of Chicago Press. 2004.

zagonetke koja izvjesno ima jedno jedino rješenje. Tada se ne kreiraju nova znanja koja bi potresla osnove paradigme. To je vrijeme mirnih voda, adaptira se postojeće znanje, i ne događa se ništa radikalno. Ako neko kreira novo znanje koje dovodi u pitanje osnove paradigme, govorimo o revoluciji. Kao u slučaju revolucija drugih vrsta, nije sigurno da će ona uspjeti. Da bi bila uspješna, mora ponuditi novu paradigmu (prozor kroz koji će se gledati novi segment svijeta) i porušiti temelje stare. Ideja da Zemlja liči lopti ne može se izvesti iz drevnog znanja, po kojemu je ravna kao palačinka. Zgrada postojeće paradigme se ruši, ponekad se čak promijeni i gradilište. **Bitno je shvatiti da se nova paradigma ne prihvata zbog dokaza, da je bolja od prethodne, već zato što je guru⁶ date discipline uspije nametnuti nekoj zajednici.**

Ovdje i sada ovako vidim odnos paradigme i poslovnog odlučivanja.

paradigma		odluka	
otklanjanje smjertni	dobre stvari raditi	adaptacija	rutinska
	dobro raditi		
povećanje vrijednosti	dobre stvari raditi	radikalna promjena	originalna
	dobro raditi		

2. slika

Model znanja

Polanyjeva knjiga *The Tacit Dimension* je najcitiranija knjiga u području „menadžmenta znanja“⁷. U toj knjizi Polany nijednom ne upotrebljava imenicu znanje (na engleskom: knowledge), stalno koristi glagolsku imenicu znati (na engleskom: knowing). Razlika je golema. Imenica označava znanje koje čovjek

⁶ Kada budem govorim guru, uvijek mislim na one koji šire nova znanja „o oslučivanju“, bolje rečeno o rezultatima istraživanja procesa odlučivanja. U ovom radu korišteni izvori od gurua. Prema jednoj rang listi (<http://www.thinkers50.com/?page=2005>) oni su pri vrhu – njihove položaje ću staviti u zagradu iza prezimena. Mintzberg (8), Nordström & Ridderstrle (9), Handy (10) Senge (23) Argyiris (28)

⁷ Nerado koristim ovaj pojam. Naime u google ima oko 70 miliona pogodaka i iz toga slijedi da je to koka koje nosi zlatno jaje. Važno je i to, da je najposjećenija stranica wikipedija, što znači da mnogi tragaju za osnovnom definicijom onoga s čime se tako revnosno bave. Otuzno je da mnogi radovi citiraju jedinog gurua oblasti M. Polany ali se odmah vidi da nisu ni pročitali, nego iz druge ili ne znam koje ruke preuzimaju neke citate koji se ne uklapaju u kontekst tih radova.

posjeduje, a glagolska imenica **čin znanja, koje podrazumijeva sticanje i primjenu znanja**. Koliko ljudi, toliko znanja. Možemo izjaviti kako je znanje subjektivno. Određeno znanje je objektivno ako ima veze sa stvarnosti. Nema objektivne, neutralne spoznaje. Znanje je nerazdvojivo od subjekta. Stoga je lično. Znanje da će u petak padati kiša, a da će u subotu biti vedro, sadrži više znanja nego izjava da će u petak padati kiša. Međutim, druga izjava ima veću pouzdanost. Što je znanje složenije, manja mu je pouzdanost. Iz toga slijedi kako ne možemo istodobno težiti i složenijem i pouzdanijem znanju. Ako tome dodamo da je novo znanje kojim možemo postići izvrsnost u poslovanju složeno, tada nam je jasno kako je nepouzđano novo znanje s jedne strane šansa, a s druge prijetnja za povežanje vrijednosti organizacije. Pouzđano znanje, paradigme industrijskog doba, uvijek su velika šansa za prosječni profit.

Polany, nezadovoljan razmišljanjem istraživača u svojoj primarnoj disciplini, razvio je mnogo modela o ljudskom znanju. Otkrio je da nismo u stanju cijelo svoje znanje pretočiti u riječi i stoga razvio koncept „tacit knowledge“⁸-a, kako bi ga razlikovao od onih pojmova koje izražavamo riječima. Sve vrste znanja imaju dva dijela. Fokalno znanje je prepoznavanje suštine. Pozadinsko znanje su pravila razmišljanja o onome što vidimo. Pri vještini govora, u fokusu (fokalno znanje) je poruka koju želimo poslati, a pri tome u pozadini (pozadinsko znanje) koristimo pravopisna pravila.

Pojam istine shvaćam kao izjave koje odgovaraju **činjenicama**. Činjenica je da avio-karta Budimpešta–London košta 199 eura. Znači, iskaz da ta karta košta 333 eura je lažna. Izjava da s uživanjem pišem svoje knjige nije ni istinita niti lažna. Stoga ne pripada činjenicama. Za činjenice, u fokusu (fokalno znanje) je stvar, a pri tome u pozadini (pozadinsko znanje) koristimo pravila mjerenja. Za poslovno odlučivanje je istinita činjenica da ima 2.341 zaposlenih, a nije činjenica da moramo otpustiti 433 radnika. To je uvjerenje. Osiromašeni su oni donosioci poslovnih odluka koji se koriste samo činjenicama. To je lako objasniti težnjom ka mogućnosti dokazivanja. Shvatimo kako "mjerenje nije zbog upravljanja već zbog učenja"⁹. Važno je primjetiti kako činjenice možemo utvrditi mjerenjem. Lako je ustanoviti da organizacija na skladištu ima 5.200 tona gotovog proizvoda ili da duguje kupcu 2.530.000 USD. Nedavno je na jednoj večeri K. E. Sveiby rekao: „Mnogi misle kako je bitno samo izbrojati koliko imamo svinja na farmi, no isto toliko je važno izbrojati koliko imamo knowlwdge worker-a“. Ni to nije teško. Za to treba jedna drugačija paradigma.

Trebaju li **vještine**? Vozeći bicikl, ne mislimo na zakon ravnoteže niti kada pjevamo neku poznatu pjesmu mislimo na sljedeće riječi. U fokusu nam je

⁸ umjesto korektnog prijevoda bolje ćemo proći ako koristimo „znanje koje je nemoguće pretočiti u riječi“

⁹ Sveiby koristi riječ Controll, vidi: The new organizational Wealth. Berrett-Koehler Publisher Inc. 1997

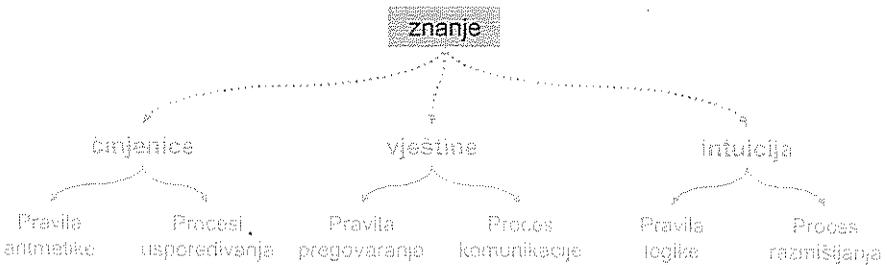
cijela vožnja i cijela pjesma, a tek u pozadinskom znanju postoji, ako postoji neko pravilo fizike ili gramatike. Donosiocu poslovnih odluka je najvažnija vještina govora. Moramo primjetiti da vještine nisu jednake kompetencijama. Iz toga ne slijedi da trebamo odbaciti sve ono što je razvijeno za potrebe utvrđivanja kompetencija. To samo znači da nećemo nazvati kompetencijom sve ono što ne znamo strpati u činjenice. Ne može se propustiti malo govoriti i o kompetenciji.¹⁰ Taj pojam se spustio na nas kao lavina. Kompetencija u poslovanju je vještina interpretiranja svih inputa (auto-poetika), procesa (retorika) i outputa (aktivnost). Tu su znanja koja ne možemo pretočiti u riječi. Kada interpretiramo, ne mislimo na pravila, isto kao što vozeći bicikl, ne mislimo na zakon ravnoteže iz fizike. Ne postoji "najbolje pravilo interpretacije", ona ovisi o "osobnom znanju"¹¹.

Što raditi s takvim „neistinitim uvjerenjima“ kao što je **intuicija**? Znanje donosilaca poslovnih odluka se u velikoj mjeri temelji na intuiciji. U fokusu nam je slutnja, a u pozadini su logička pravila pomoću kojih zaključujemo i objašnjavamo. Originalne ideje mogu imati samo oni koji raspoložu takvim metaznanjem u kojemu dominira intuicija. Najlakše je sve to objasniti slijedećom anegotom: Ramanujan je 1913. godine poslao Geoffreyju Haroldu Hardyju, najvećemu matematičaru toga doba, 120 svojih otkrića iz matematike. Hardy je oduševljeno rekao: "Sjajno, sličnu genijalnost nikad nisam vidio. Moraju biti tačni, iako Ramanujan nije napisao nijedan dokaz." Pretpostavio je da dokaze nije dobio zbog nepovjerenja autora. Nije ni mogao zamisliti da oni nisu postojali, da je dobio plodove intuicije. Kad je Ramanujan postao saradnik Univerziteta u Cambridgeu, Hardy je primjetio kako Ramanujan ne zna osnovne stvari iz matematike, ali je upozorio svakoga da ga ni slučajno ne podučava, jer bi tada izgubio intuiciju. Znanje profesionalca ne može se striktno opisati jer je većina znanja prešutna. Često smo vidjeli kako se amateri služe istim riječima kao i profesionalci. Profesionalcu vjerujemo, a amateru ne. Profesionalac više djeluje na našu intuiciju i njega intuitivno prihvatamo.

Iz do sada prikazanog možemo razviti sljedeći model znanja.

¹⁰ Latinska riječ: znati kako djelovati ili biti sposoban za djelovanje. Uz malo slobodne mašte, mogli bismo reći know how.

¹¹ Polanyi, M.: *Personal Knowledge*, Routledge and Kegan Paul. 1958



3. slika

Između mnogih definicija znanja, jedna od korisnijih jest da je ono sposobnost efektivnog djelovanja.¹² A **djelovanje je uvijek fokalno.**

Model prenosa

Prema historičarima, Dante je bio posljednji čovjek koji je većinu raspoloživog znanja toga doba "imao u glavi". U »Božanstvenoj komediji« oslikao je svijet u svoj cjelovitosti. Nećemo ulaziti u pojedinosti njegova znanja o fizici, biologiji i hemiji. Tada se toliko znalo. Tada je lično znanje nekolicine ljudi približno pokrivalo zbir sveukupnoga znanja u svim disciplinama. Možemo reći da su postojali "polihistori". Danas mogu postojati mediokriteti više zanata ili fahidioti. Nasuprot Danteu, donosilac poslovne odluke može oslikati samo dio svijeta, i to poslovnog. Ne postoje dva donosioca odluka koji bi jednu te istu vijest (simbol sa više značenja) iskoristili jednako. „Misli se ne množe u vakumu. Misli treba širiti i dalje razvijati. Ponekad ih treba posuditi, a bogme i ukrasti.“¹³ Ako imaš znanje (knowing) kakvo drugi nemaju, kompetitivan si, ali ne sasvim. Onaj koji neće u mobu,¹⁴ ne treba ni očekivati pomoć u izgradnji svoje kuće. Najmanje poznat dio poslovnog odlučivanja jeste podjela znanja. Teško nam je prilagoditi razmišljanje novim zahtjevima. „Ne volimo promjene paradigmi. Veoma je nelagodno kad shvatimo da dosadašnji naši pogledi nisu toliko stabilni kako smo u to dugo vjerovali.“¹⁵

„Informacijski menadžment nikada nije izrastao u posebnu disciplinu. Svi koji su napravili izlet na to područje polako se vraćaju u svoje discipline. Vraćaju se bogatiji iskustvom, jer su spoznali da pažnju sa tehnologije moraju preorijentisati na informaciju“¹⁶ Handy velike organizacije naziva „slonovima“

¹² Senge, P.: Ples promjene. Mozaik Knjiga Zagreb. 2003. str. 344

¹³ Ridderstale, J. – Nordström, K.: Funky Business. Talent Makes Capital Dance. Financial Times, Prentice Hall. 2001.

¹⁴ U kulturama ovih područja postoji običaj da pri gradnji kuće ljudi dodu pomoći bez zahtjeva da im se to vrati. Zapravo, neko će im vratiti, ali ne zna se ko.

¹⁵ Handy: Understanding Organizations. Oxford University press. 1993

¹⁶ Davenport. T. Prusak. L.: What's the Big Idea? HBS Press. 2003. pp.191

koji ideje obično pronalaze u okolini dajući im važnost, značaj, suštinu; što male radionice kreativaca (koje naziva buhama) ne mogu učiniti. U velikim firmama, pod parolom „razvoja“ se stvaraju rezervati ljudi. Rješenja koja nastaju u rezervatima teško se vraćaju u organizacijsku svakodnevicu. Stvaraocima u malim radionicama Handy naziva alkemičarima (koji od ništa stvaraju nešto). U pravilu su to izvanredni ljudi čija razmišljanja ne prate uobičajene obrasce. Alkemičari su u stalnoj žurbi i uče na različite načine, kroz „uranjanje“, uskakanje u razne situacije i intuitivno plivanje. Profesionalci odlučivanja **trebaju nova znanja, od alkemičara, za kojima oni nemaju vremena tragati, i to im donosi coach**¹⁷. To su novi specijalisti, koji se bave drugim stvarima nego donosioci odluka. Kada nudim novo onda je jedina nevolja što je opasno to opisati novim pojmovima, jer su nepoznati, a takođe je opasno opisati i starim pojmovima, jer se ne ističe ono što je bitno novo. Zbog toga radim pojmove «serviranja adaptacije» i «ubacivanje ideja».

paradigma		problem		rješenje	
oklanjanje smijetnji	dobre stvari raditi	tipizirani	opis strukture	nove veze među starim pojmovima	serviranje adaptacije
	dobro raditi		opis procesa	novi domen važenja starih pojmova	
povećanje vrijednosti	dobre stvari raditi	netipizirani	novum	nove veze novih pojmova	ubacivanje ideja
	dobro raditi		vrijednost	novi domen važenja novih pojmova	

4. slika

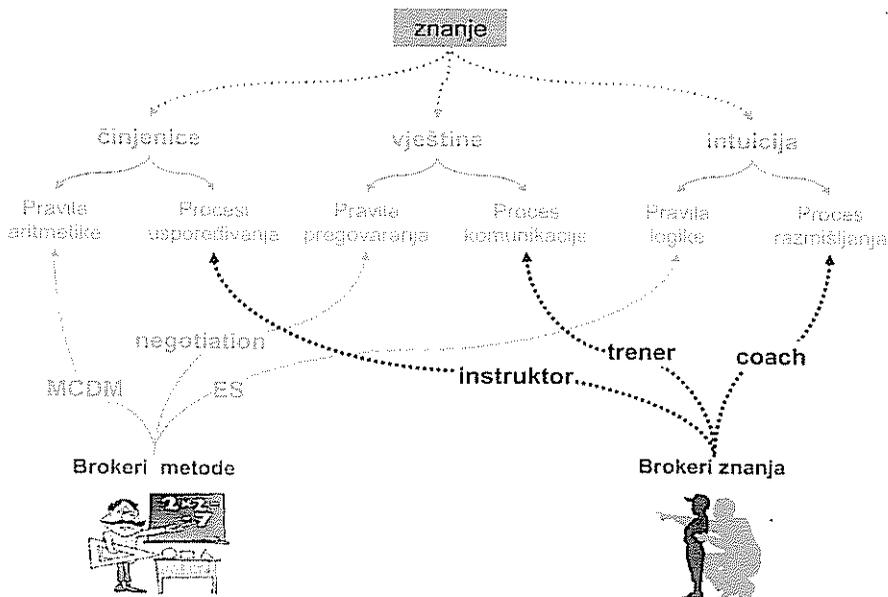
Model potpore rasta znanja

«Ono što se odigralo u umovima menadžera, uveliko je bila terra incognita (nepoznata zemlja). Istraživači su bili više zaokupljeni pomagalima razmišljanja nego samim razmišljanjem»¹⁸ Ovi ne samo da su se odomaćili, već je vidljivo gledanje poslovanja kroz njih. Excel se probio glatko jer je podržavao fatamorganu mjerljivosti. No, moramo prepoznati da je potpora u prenosu pomagala drugačija od prenosa «mekog znanja» koje je potrebno za intuitivno donošenje odluka. U sljedećem modelu ih razdvajam. To ne znači da

¹⁷ U 19. vijeku studenti su kao sleng koristili riječ Coach. Neki profesori su ih tako vodili da su osjećali da se voze u učiteljevoj kočiji.

¹⁸ Mintzberg: Strateški safari: Prometej: Novi sad, 2004. str. 158 (malo sam izmjeni prijevod)

ovaj «čist model» mora upravo ovako da funkcionira, to samo znači da je radi orijentacije zgodno poći od ovakvog pojmovnog razdvajanja.



5. slika

Donosilac radikalne poslovne odluke zato žrtvuje svoje dragocjeno vrijeme za coacha jer ima povjerenja u njega. Coach nije družbenica, niti je kibicer. On treba da posjeduje upravo ona znanja koje bi i donosilac odluke stekao da je za to imao vremena. Ovo je lakše objasniti pomoću igre polo nego pomoću igre golf. „Mala bijela loptica ne čeka vaš udarac nego putuje po igralištu. Vi ne stojite na čvrstoj podlozi, nego jašite galopirajućeg konja. Vaši su suigrači također na konjima. Okruženi ste suparnicima koji se kreću velikom brzinom i žele vam oteti loptu. Konjski izmet leti svugdje oko vas. Coach je daleko od vas i glasno dovikuje upute koje vjerojatno ne možete čuti.“¹⁹

Senge kaže da mnogi učenje tumače kao obuku – riječ obuka (engl. training) prvobitno je značila usmjeravanje aviona. Obuka se obično sastoji od nepovezanih lekcija i odvojena je od konteksta u kojima se ostvaruju rezultati. No, riječ učenje potječe od indoeuropske riječi leis, imenice koja znači staza ili brazda. Učiti znači povećavati sposobnost kroz iskustvo dobiveno koračanjem stazom ili pomoću discipline. Ono je dugotrajan proces koji se odvija u stvarnom životu, a ne učionicama i satovima obuke. Tu vrstu učenja može biti teško nadzirati, ali ona stvara trajno znanje – povećanu sposobnost za

¹⁹ Senge, P.: Ples promjene: Mozaik Knjiga Zagreb. 2003. str.88

djelovanje u okruženjima koja su učeniku važna. Najvažnije je učenje shvatiti kao neodvojiv dio svakodnevnog rada.²⁰ Vezu paradigme i izvora znanja tu i sada vidim ovako:

paradigma		prijenos znanja				
otklanjanje smijetnji	dobre stvari raditi	portali	transfunktionalne poslovne škole	komunikacijski trener	konzultant funkcioniranja	sa jednom petljom
	dobro raditi	brokери				
povećanje vrijednosti	dobre stvari raditi	guru	transfunktionalne poslovne škole	komunikacijski trener	coach u radionici	sa dvije petlje
	dobro raditi				coach u sjenci	sa tri petlje

6. slika

Iz prikaza vidimo vezu tipova rasta znanja i paradigme. Na jednostavnom primjeru se može objasniti. Termostat koji se uključuje kada temperatura padne ispod zadane temperature je primjer učenja sa jednom petljom. (U prethodnoj slici bi značilo «što i kako da radim da bih adaptirao sistem nekom očekivanju»). Ako bi termostat pitao zašto sam podešen na tu temperaturu onda bi to bilo učenje sa dvije petlje. (U prethodnoj slici bi značilo «što da radim da povećam vrijednost») Ovaj klasičan Argyrisov primjer bismo mogli dopuniti sa sljedećim. Kada bi termostat reflektirao na podešavanje. (U prethodnoj slici bi značilo «kako interpretirati ideju o povećanju vrijednosti»). Učenje sa tri petlje se spominje u vezi coachinga, doduše malo drugačije²¹. No meni ovdje ovako odgovara.

Novi problemi

Izazivanje sukoba, što svjesno radim pišući ovako kako pišem, i suprotstavljanje jednostavnim instant - rješenjima često izaziva antipatije. Na jednom predavanju studenti nisu vjerovali svojim ušima kad sam postavio sljedeće pitanje: "Što je važnije vodi? Da u talk-showu ne načine od njega budalu ili da mu se godišnji prihodi povećaju za dva postotka?" Davna su prošla vremena kada smo u vođenju organizacija morali posuđivati klasifikacija od sociologa²², koji su ispitivali velike skupine. Tada su nas učili

²⁰ Senge. P.: Ples promjene, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003., str. 18

²¹ Hargrove R.: Masterful Coaching involves expanding people's capacity to make a difference with individuals, their organizations, and their world..." pp.85

²² Max Weber je izjednačio različite grupe ljudi kao što su: crkva, država, vojska, i poduzeća.

kako postoje autokrati i demokrati u donošenju odluka. Iz njihove priče smo saznali kako su demokrati dobri, dok su autokrati loši. Danas su lideri superzvijezde ljudi kao što su: Bill Gates, Steve Jobs, Jack Welch, i čini se da poslovno okruženje upravo traži karizmu i vizionarstvo koje oni posjeduju. Maccoby²³ ih je nazvao **narcisoidnim liderima**. Karizmatični vođa²⁴ utječe na sljedbenike da mijenjaju paradigmu i vide svijet iz druge perspektive. On/ona nije kao «team-building-trener» i ne vodi tim u planine pentrati se po stijenama kako bi jačali pouzdanje jedni u druge, nego se jednostavno brine o tome da grupa talentiranih glazbenika svira odličnu glazbu. Karizmatičnog donositelja odluke slijede zbog njegove karizme. Tek kad se sljedbenici dobro uigraju, mogu, ako žele, ići zajedno u planine verati se po stijenama. Razlika je drastična.

Jedan menadžer u Oraclu opisao je svog izvršnog direktora Larryja Ellisona: „Razlika između Larryja i Boga je ta da Bog ne vjeruje da je Larry.“ To su «Alfa tipovi»²⁵ Mnogi govore da je prošlo vrijeme „tvrdih momaka“ i da sada mjesto pod suncem imaju samo oni koji su nadareni „blagim utjecajem“. Treninzi su prepuni „kolegijalnim dijalogom ravnopravnih“ Da li je to tako? „Upravitelj jednog odsjeka je izabrao najgoru metodu. Održao je mračan i prijeteći govor, u gotovo apokaliptičnoj maniri. U biti je rekao:» Još ne znam što mi je činiti, ali neka nitko ne očekuje da budem fin.«²⁶ Ovome možemo dati različita tumačenja. Veliki zastrašivači²⁷ su podvrsta karizmatičnih vođa. Oni se takođe ne moraju plašiti primati savjete od coacha. Dovoljno su moćni da ne urade tako kako coach kaže, ali ipak im dobro dođe da imaju „jedan koncept koji ne moraju prihvatiti, ali je vrijedan razmišljanja“. Često vizija karizmatičnoga donositelja poslovnih odluka djeluje odviše jednostavno. Naglašavam, ne i trivijalno. Tad možemo čuti opaske poput: "Toga sam se i ja mogao sjetiti!" Mogao si, ali nisi. Bitna razlika! Često se takvim odlukama izazove veliki otpor. Tada ponovo dobro dođu „veliki zastrašivači“ koji uspiju smanjiti otpor i/ili inerciju.

Iz karizmatičnoga lidera zrači neograničena sloboda, jer ne poznaje granice u ostvarivanju svojih ideja. Karizmatičan kreira maglovite ideje i čvrsto stajalište glede budućnosti organizacije. Neovisan je, što znači da nije podvrgnut bilo čijem utjecaju i upravo zbog toga se ne moraju plašiti coacha. Bit karizmatičnog vođenja je u finom balansu normativnog (upute) i moralnog (slijedenje bazirano na povjerenju) utjecanja na provoditelje odluka. Najteže je

²³ The Narcissist-Visionary How to stop worrying and learn to love your difficult boss. Forbes, March 3, 2003

²⁴ Karizmatičnim osobama su djela, misli i govor ujednačeni, sinkronizirani. Svjesni su svoje moći.

²⁵ Ludeman, K. Erlandson, E.:coaching the Alpha Male. HBR 2004 pp. 60

²⁶ Golemann, Daniel: Working With Emotional Intelligence. Bantam Books, New York, 1998

²⁷ Kramer, Roderick M.: "The Great Intimidators" Harvard Business Review (02/06) Vol. 84, No. 2, P. 88

naći coacheve koji su samo to. Danas su se mnogi instruktori i treneri prefarbali. «Možda je najvažniji razlog zbog kojeg menadžeri ne traže pomoć njihovo uvjerenje da je ne trebaju. Oni ne znaju što ne znaju dok već nije kasno da se nešto nauči»²⁸ Oni koji nisu karizmatični plaše se i novog znanja i onih koji im to ubacuju.

Summary

A CHARISMATIC DECISION MAKER IS NOT AFRAID OF COACHING

It is necessary to reject a slogan "knowledge is a source of power" because it would mean that: who manages to preserve (score) more of the old reliable knowledge, he will be more powerful. In this parole originating from the industrial revolution times when people doing business were lacking information, today the power rests in hands of those who finds quickly some unreliable knowledge and puts in into a context that "average goods and average roles came to an end".

In this paper we present an idea of a transfer model, which would work with less noise. "I cannot claim, of course, that things would be better if they change, but one thing I know, things must be changed in order to get better" (Georg Cristoph Lichtenberg).

²⁸ Senge. P.: Ples promjene, Mozaik knjiga, Zagreb, 2003., str. 83

KUDA IDE POSLOVNO BANKARSTVO U REGIONU BALKANA I CENTRALNE EVROPE – OSVRT NA TRANSFORMACIJU BANAKA U SRBIJI

Prof. dr Kostadin Pušara, mr Marijana Mladenović

Rezime

Transformacija bankarskog sistema u Srbiji, bez obzira na aspekt analize, može se posmatrati i razumjeti u svim njegovim dimenzijama, samo kroz osvrt na tranziciju bankarstva u regionu Balkana i centralne Evrope. Ovo je neophodno radi realnijeg sagledavanja aktuelnog stanja srbijanskog bankarstva i bankarstva zemalja u tranziciji, koje je uglavnom konsolidovano. Cilj članka je da ulaže na bankarsko tržište zemalja u tranziciji, koje je prebukirano, što predstavlja novi izazov i perspektivu za srbijansko bankarstvo. Dolazak banaka iz inostranstva je proizvelo rekoalescentno bankarstvo u našim zemljama koje je naša realnost danas u susret direktivama Evropske Unije ka kojoj težimo. U ovom radu direktno opisujemo i nove izazove i perspektivu srbijanskog bankarstva, gdje će biti analizirani ukupni rezultati u restrukturiranju, revitalizaciji i privatizaciji bankarskog sektora. Sve ove napomene kroz rad biće u funkciji priprema bankarskog sektora Srbije za priključivanje Evropskoj Uniji.

***Ključne riječi:** bankarski sistem, privatizacija, tranzicija, rekonstrukcija bankarstva.*

Uvod

Tranzicija banaka u Srbiji kroz odstranjivanje kancerogenog tkiva početkom 2002. godine tj. likvidacija četiri bankrotirane banke koje su sadržale 95 posto svih neto gubitaka ukupne aktive bankarskog sektora, označila je početak reformskog perioda u našem bankarstvu. Situacija u kojoj je za eventualnu sanaciju političko-dužničkog bankarstva ex Jugoslavije pred-reformskog perioda bilo potrebno čitavih deset milijardi dolara koje naša zemlja jednostavno nije imala, a i pitanje je da li bi pokušaj ozdravljenja bankarskog sektora bivše Jugoslavije imao izvjestan ishod, barem po iskustvima većine zemalja u tranziciji. Srbija se u tim trenucima odlučila za radikalni potez kroz ukidanje poslovanja ovih banaka, smanjivši na taj način trošak od jedan posto bruto nacionalnog dohotka (*gross domestic product*, GDP), ali plativši to

velikom političkom cijenom, otpuštanjem 9.000 bankara, radnika tih banaka. Ovakva brza akcija sačuvala je Srbiju od ogromnog troška – između deset i dvadeset pet posto godišnjeg GDP-a, koliko je takvo odlaganje koštalo druge centralnoevropske zemlje. Situacija je kud i kamo bila teža u Srbiji jer su vlasnici banaka privredna preduzeća (gubitaši, prim aut.) u bankama imali akcije, a imali su ih tako što su morali da ih kupe da bi dobili kredit, ili su banke vlasnici preduzeća kojima su davale kredite, ali ih oni nisu vraćali. U uslovima tranzicije banaka u Srbiji, država je postala vlasnik ogromnog broja banaka uz dogovor o preuzimanju duga, čime su stvoreni uslovi za restrukturiranje i privatizaciju bankarskog sektora Srbije što će nam navedena analiza u nastavku rada potvrditi.

Bankarstvo zemalja u tranziciji – srbijansko bankarstvo se konsoliduje

Gotovo sve zemlje su vidjele banke kao motor tržišne ekonomije. Svaka tranzicijska ekonomija je reagovala na svoj način. Češka se pravila kao da problem ne postoji i ostavila je bankarstvu da, u situaciji „divlje privatizacije“ povuče nacionalnu ekonomiju, kako su isticali tadašnji ekonomisti „pomeli su prašinu pod tepih“. Češka je svoje kašnjenje (privatizacija je završena tek krajem 90-tih godina) platila državnom intervencijom u visini od 21% GDP-a za privatizaciju i dokapitalizaciju. Poljska i Mađarska su se oslonile na dvije jake državne štedne banke koje su imale monopol na sitnom tržištu. Slovenija se zatvorila i donedavno odbijala svaku pomisao na značajnije učestvovanje stranog kapitala na domaćem finansijskom području. Mađarska i Poljska su pokazale da su se bankarski menadžeri pokazali izuzetno sposobnim, tako da su njihove vodeće banke OTP i PKO PB jedine banke danas, koje su konkurentne zapadnim bankama. Hrvatska je privatizovala svoje bankarstvo u dva navrata: 1955. godine i 1998-1999. godine i sve banke je prodala stranim investitorima, po čemu je apsolutni šampion među tranzicijskim ekonomijama. Na sanacije svojih banaka Hrvatska je potrošila u prvoj krizi, 1995. godine, 22% GDP-a, a zatim 1998-1999. godine još dodatnih 5% GDP-a. Internacionalne banke su 2005. godine u Hrvatskoj bile zastupljene sa 91%, u Slovačkoj 97%, dok je isto tako svega 24% internacionalnog vlasništva bilo prisutno u bankarstvu zemalja eurozone, a u Rusiji i Ukrajini iznosi svega 8%¹.

Generalno gledano, ako uključimo i Srbiju na početku 2006. godine, restrukturiranje bankarskog sektora je dovelo do toga da je 65% bilansne sume ovog sektora u većinskom vlasništvu inostranih partnera, sa tendencijom da do kraja 2006. godine naraste na 75 do 80%. U posljednjih pet godina krediti dati zemljama u regionu su se učtvostručili, ali je nivo zaduženosti još prilično nizak – 300 eura. U zemljama koje su prošle tranziciju i ušle u Evropsku Uniju,

¹ Privatizacija banaka u regionu (www.danas.co.yu, 2006).

to je 800 eura, što predstavlja tek 3% od kredita u razvijenim zemljama Eurozone, gdje potrošači u prosjeku duguju 12.400 eura (hrvatski građanin prosječno duguje 1.979 dolara, Slovenci 1.586 dolara, Mađari 1.185 dolara, itd.). Sa sumom od 130 eura kredita i 254 eura štednje na početku 2006. godine, nasuprot 6 eura kredita i 8 eura štednje u 2000. godini, pokazuje koliko je povećano povjerenje u naš bankarski sistem i da ovo tržište obećava. Tu je i oslonac na dalju ekspanziju kreditnih plasmana, pošto je prosječan građanin Srbije danas pet puta manje zadužen od prosječnog građanina zemalja koju su prošle tranziciju i odskoro su u EU.

Proces restrukturiranja bankarskog sistema Srbije imao je za posljedicu smanjenje ukupnog broja banaka i broja banaka u kojima je država vlasnik, te povećanje banaka kod kojih su vlasnici domaća i strana pravna lica.

Tabela 1: Broj banaka i struktura vlasništva u Srbiji u periodu od 2002. do 2005. godine

Kraj perioda	Ukupan broj banaka	Banke u kojima je država većinski vlasnik		Banke u privatnom vlasništvu			
				Većinsko domaće vlasništvo		Većinsko strano vlasništvo	
		Broj	Učešće u bilansnoj sumi (%)	Broj	Učešće u bilansnoj sumi (%)	Broj	Učešće u bilansnoj sumi (%)
2002.	50	23	49,4	15	23,6	12	27,0
2003.	47	15	34,1	16	27,5	16	38,4
2004.	43	14	36,1	18	26,2	11	37,7
2005.	40	11	25,5	12	10,2	17	64,3

Izvor: Godišnji izvještaji Narodne banke Srbije.

Tržište zemalja u tranziciji i EU prebukirano – novi izazovi i perspektive za srpsko bankarstvo

Stručnjaci iz stranih banaka već su izračunali da će na tržište jugoistočne Evrope krediti ostvariti najbrži rast, po stopi od dvadesetak posto godišnje. Jeste da je srpsko tržište malo i siromašno, ali građani nisu prezaduženi. Motiv je jadan – strane banke imaju u Srbiji za cilj maksimiranje profita, a ne povećanje nivoa standarda stanovništva i snažnije pokretanje investicione aktivnosti. Uostalom, prostor u EU je jako sužen, a i stope rasta profita izuzetno su niske, pa se tako traži i našao se prostor u Srbiji, jer u njoj se upravo odvija ta transformacija bankarskog sistema kroz privatizaciju, prodaju strateškim partnerima iz inostranstva.

Prećutni kartel koji postoji u srbijanskom bankarskom prostoru kontroliše kamate i nije vjerovatno da će se odreći visokih kamata, jer u Srbiji ostvaruju visoke profite. Banke ne moraju da snižavaju kamatne stope, jer je tržište takvo da im omogućava prisvajanje ogromnih profita, što se može vidjeti po osnovu

velike kamatne marže, kao razlike između aktivne i pasivne kamatne stope. Krajem 2005. godine, kamatna marža u Srbiji je iznosila 10,5 procentnih poena, a da je to ekstremno veliki iznos dokazuje poređenje sa Hrvatskom, gdje iznosi 6,73 procentna poena. Navedena kamatna marža je i preko četiri puta veća u odnosu na pojedine zemlje EU (razlika između aktivne i pasivne kamatne stope u EU je od 2 do 4 procentna poena, u tranzicionim zemljama je to uglavnom 5 do 6). Ukoliko se ima na umu da je 2005. godine tromjesečni EURIBOR² iznosio svega 2,15%, može se zaključiti da se stvaraju izuzetni uslovi za zaradu i da je normalno očekivati da će se banke i dalje zaduživati. To je već viđeno u Hrvatskoj. Ono što sada imao u Srbiji je da se jednom kreditnom linijom zamjenjuje druga, samo u većem iznosu i vraća se kredit prethodnoj banci. Krajem decembra 2005. godine zaduženost po zaposlenom je iznosila 710 eura, što je tri prosječne plate u Srbiji³. Isto tako, prosječne kamate na potrošačke kredite u Hrvatskoj su sredinom 2006. godine 6 posto, dok u Srbiji one idu i do 29 posto. Tako imamo situaciju, primjera radi, da ukoliko sada hoćete da podignete kredit, minimalna potrebna plata je 420 eura za kredit od 2.000 eura. Pri tome je 20 posto depozita (500 eura), a na 18 mjeseci je rata 140 eura, kamata 14,5 posto, a dodatni administrativni troškovi 80 eura.

Perspektiva u tranzicijskim ekonomijama i Srbiji u sljedećih deset godina je ovakva – banke koje sada dominiraju uskoro će usisati najveće međunarodne finansijske investicione grupe. Do tada će većina spomenutih zemalja koristiti euro i postati dio velikog finansijskog tržišta, nalik američkom. Neke su pretpostavke naših poznatih ekonomista, da će sadašnje banke u stranom vlasništvu kupiti velike američke i engleske investicione banke i da će tek tada one poslovati kako posluju u EU, i da će tek tada doći do sniženja kamatnih stopa, ali da će se ovo desiti tek u srednjoročnom periodu. Finansijsko tržište jugoistočne Evrope jedino je perspektivno evropsko tržište. Posmatrano iz tog ugla, finansijsko tržište jugoistočne Evrope biće u fokusu evropskih banaka, osiguravajućih i lizing kompanija, brokerskih kuća, investicionih fondova. Srbija predstavlja respektabilni dio regionalnog potencijala mada trenutno dosta loše stoji na svim rang listama, kada se mjeri razvijenost njenog tržišta.

Čak i u najrazvijenijem segmentu – bankarskom – i pored visokih stopa rasta tokom posljednjih godina, Srbija i dalje ima najniže učešće bankarske aktive u GDP-u od samo 40 procenata, dok je prosjek zemalja koje su posljednje ušle u EU čak 130-140 procenata. Realna je procjena da bi do 2010. godine u Srbiji taj procenat mogao da bude udvostručen, čemu bi, kako se procjenjuje, trebalo

² Referentna kamatna stopa na tržištu novca u eurozoni.

³ Erste banka je stigla i odomaćila se na tržištu 2005. godine i nudi kamatu na štednju za veće dinarske uloge od 100.001 do 300.000 dinara po stopi od 17,5 posto godišnje, što uveliko premašuje godišnju inflaciju od oko 17 posto i štednju u domaćoj valuti čini itekako isplativom. „Kada smo nadležne upitali otkuda ta čarolija, dobili smo odgovor da razlika u kamatnoj marži to omogućuje“ (Srpsko tržište bankarski eldorado. www.banke.online.co.yu, 2006).

da doprinese dalje ukрупnjavanje bankarskog sektora. Jezgro bankarskog sektora u Srbiji iznosi početkom 2006. godine 7 banaka, dok je u bliskoj perspektivi vjerovatno da će doći do bankocentričnosti putem fuzija, spajanja, preuzimanja, gdje je potrebno, s obzirom na veličinu teritorije i obim poslova, da jezgro bankarskog sektora Srbije čine tri do četiri banke. Prosječan odnos između imovine bankarskog sektora i GDP-a u eurozoni iznosi 206 procenata, u zemljama centralne Evrope 74 procenata, a u zemljama centralne Evrope zajedno sa Rusijom i Ukrajinom svega 59 procenata. Sve ovo ukazuje na ipak vrlo mali finansijski potencijal srbijanskog bankarstva.

Krajem 2005. godine najvećih pet banaka kod nas drži samo 50 procenata tržišta, dok je to u Hrvatskoj 80 do 90 procenata i to polovično austrijske (42,55 procenata) i italijanske banke (45,28 procenata). Lako je pretpostaviti da bi u Srbiji 15 banaka koje dijele 10 procenata kolača teško mogle da opstanu. U Srbiji je sa 86 banaka s kraja 2001. godine, broj banaka krajem 2005. godine sveden na 40. Ta slika u Hrvatskoj je ovakva: od 66 banaka i 33 štedne zadruge, broj banaka je smanjen na 33. Broj banaka u zapadnoj Evropi je 2.287, a u centralnoj Evropi 2.020, s tim da su velike razlike u snazi banaka, u njihovom kvalitetu, pouzdanosti i proizvodima između banaka Srbije i EU, pa i onih zemalja koje su odskoro u EU⁴.

Tabela 2: Stepен koncentracije banaka u Srbiji, kroz prikaz učešća u ukupnoj bilansnoj sumi

	2002.	2003.	2004.	2005.
3 banke	34,41	34,81	34,54	35,07
5 banaka	46,04	47,64	47,29	49,31
10 banaka	63,45	62,88	64,54	68,24
Ukupni broj banaka	50	47	43	40

Izvor: Dušan Mešić, Ulazak stranih banaka u zemlje u tranziciji, Bankarstvo, časopis UBS, Beograd, mart 2006.

Posmatrajući prikazane podatke i učešće 5 najvećih banaka na tržištu sa 49,31%, moguće je istaći monopolski položaj tih banaka na tržištu.

Planirani rast GDP-a od najmanje 5 procenata u Srbiji stvorio bi prostor za dalje povećanje domaće štednje koja u Srbiji iznosi, početkom 2006. godine, 2,3 milijarde eura i ona je uvećavana u prosjeku za 3,2 miliona eura dnevno, a samo u decembru mjesecu 2005. godine, ostvaren je rast devizne štednje od čak 800 miliona eura, što znači da su građani Srbije u 2005. godini uštedjeli deviza koliko u prethodne dvije i po godine. Međutim, i danas u GDP-u Srbije štednja učestvuje sa manje od 10 procenata, za razliku od Slovenije, koja je član EU,

⁴ Žarko Primorac, „Snazan napredak bankarstva u zemljama Srednje i Istočne Evrope“, www.bankamagazin.co.yu, 2005.

gdje je to više od 50 procenata. Rast štednje bi značio jeftinije bankarske izvore kreditiranja, a samim tim i niže kamate. Građani se kod nas najviše odlučuju za štednju jer je to najsigurniji vid ulaganja, a u istoj ravni je i kupovina obveznica stare devizne štednje. Ko želi malo veći rizik, može da kupi akcije preduzeća koja kotiraju na Beogradskoj berzi. U ovom trenutku banke malo rade tim povodom u Srbiji, malo, dok se na kreditima stanovništvu može dobro zaraditi, a kada kamatne stope padnu na nivo od 2 do 3 procenta koliko je u zemljama EU (u periodu koji je predmet analize u ovom radu), onda će se daleko više pozabaviti investicionim bankarstvom nego do sada.

U Srbiji, istina, postoji kapital za ulaganje u korporativne akcije, gdje prema procjenama stručnjaka u Srbiji postoji potencijal za ulaganje od oko 4 milijarde eura do 2015. godine. investicioni fondovi svoju šansu na tržištu Srbije i čitavog regiona vide u očekivanom padu kamatnih stopa, koje će štednju banaka učiniti manje atraktivnom od ulaganja u investicione fondove. Republika Slovenija, koja je sada na nivou od 650 eura ulaganja investicionih fondova po stanovnika, 2015. godine će dostići 6.000 eura, ali će i tada biti samo na ovogodišnjem nivou Španije. Kroz investiranje u privredu ili izdavanjem korporativnih obveznica preko berze, privreda daleko jednostavnije, brže i jeftinije može doći do potrebnih para za investiranje, ali bankama u Srbiji nije u interesu da gube klijente kojima naplaćuju u prosjeku duplo veće kamate, mišljenja su pojedini ekonomski eksperti, ali i nepotpuno definisano finansijsko tržište je velika kočnica za razvoj⁵.

Lizing na srbijanskom finansijskom tržištu je novina stara tek dvije godine, pa nije nelogično što u ukupnom bankarskom sistemu učestvuje sa samo 6 procenata, što je ipak 6 puta više nego 2003. godine. ali sa 300 miliona eura, koliko se očekuje da će 2006. godine biti plasirano kroz lizing i dalje je to skoro 3 puta niže nego u Rumuniji, a 10 puta niže nego u Mađarskoj. Lizing se kod nas, uglavnom, koristi za nabavku automobila i komercijalnih vozila, a duplo manje za nabavku opreme za mala i srednja preduzeća, što je jača tendencija u zemljama EU. 2005. godine, u Sloveniji, 1,1 milijarda eura je plasirana za nabavku opreme za mala i srednja preduzeća kroz lizing.

Rekonvalescentno bankarstvo, bolesna privreda – naša realnost pred izazovima EU

Nivo aktivnosti u bankarskom sektoru Srbije, početkom 2005. godine je i dalje nizak i iznosi 20% depozita u GDP-u, a krediti 21% u GDP-u. U eurozoni prosječan odnos između depozita i GDP-a je 73 procenata. U Hrvatskoj bankarski depoziti čine 60 procenata GDP-a, u Češkoj 64 procenata, u Slovačkoj 53 procenata i u Sloveniji 51 procenata. U Hrvatskoj odnos između bankarskih kredita i GDP-a iznosi 62 procenata i dvostruko je viši od prosjeka

⁵ Teška trka bankarstva Srbije sa uspešnim državama, www.bankonline.co.vu, 2005.

u zemljama centralne Evrope. U tom pogledu u Sloveniji je 46 procenata kredita, prema ostvarenom GDP-u. Najveća dugovanja bankama imaju hrvatski građani, prosječno 1.979 dolara, Slovenci 1.586 dolara, Mađari 1.185 dolara, a u eurozoni građanin EU duguje 12.398 dolara. Srbijanski građanin duguje 125-130 eura i tu je prostor za širenje bankarskih poslova u srbijansko bankarstvo od strane stranih investitora, gdje bankari unaprijed računaju na izuzetno visoku dobit zbog visoke marže i nerazvijenosti finansijskog tržišta na ovom prostoru, a uostalom 55 procenata punoljetne populacije nema nikakav račun u banci – zato vrijedni investirati.

Postavlja se pitanje da li su strane banke koje imamo 2006. godine donijele novac u Srbiju? Donijeli su osnivački kapital koji su vratili kada su počeli da prikupljaju štednju. Isto tako u zemlji u kojoj postoji prostor za širenje bankarskih poslova, kao što je Srbija, krediti su samo posljedica kalkulacije da postoji veliki prostor za novo zaduživanje građana. Kako se krediti daju uz valutnu klauzulu, zbog zaštite od značajnog klizanja dinara, banke su se potpuno zaštitile od tog rizika. A krediti na našem tržištu i dalje su skupi, strane banke koje su potpuno ovladale tržištem, praktično su samo posrednici između dva tržišta: svoje zemlje, gdje su kamatne stope niske i gdje se zadužuju, i naše zemlje, gdje su kamatne stope visoke i plasiraju novac koji su pozajmili.

Vlasnička struktura i transformacija bankarskog sistema Srbije i u regionu jugoistočne Evrope je svuda promijenjena, tako da danas dominira privatno vlasništvo. Kada je otpočela prodaja banaka u Srbiji, u taj proces su se uključile banke koje su čitav scenario već prošle u tranziciji zemalja centralne Evrope, i ušle su uglavnom banke iz: Austrije, Italije, Grčke i Francuske, jer sve ove banke naprosto kupuju time tržište i njegove potencijale. Kada se diskusija nađe na tom terenu, onda uz uobičajenu formu da bankari idu tamo gdje mogu da zarade ide čak i pošalica tipa „ako vidiš bankara da skače kroz prozor, ne pitaj zašto, skači za njim, sigurno ćeš nešto zaraditi“. Promjena vlasništva, glavna je karakteristika kretanja u bankarstvu Srbije, s tim da je proces privatizacije krenuo početkom 2003. godine, kada je Jubanka prodana Alfa banci za 152 miliona eura. Nova ljubljanska banka je u budžet Srbije uplatila 49,5 miliona eura i postala vlasnik 98,43 procenta akcija Kontinental banke. Jedna od vodećih evropskih banaka Kredi agrikol, dokapitalizacijom od 34 miliona eura sada u vlasništvu ima 71 procenat Meridijan banke. I Eksim banka ima novog vlasnika, a to je HVB banka. Erste banka je kupila 83,28 procenta akcija u Novosadskoj banci za 73,2 miliona eura. Prodato je i privatni kapital u Nacionalnoj štedionici EFG banci, kada je ona otkupila 52,5 procenta akcija za 41,4 miliona eura. Italijanska Inteza je postala vlasnik privatne Delta banke za koju je platila 333 miliona eura. Akcionari Atas banke u Beogradu prodali su Pirejskoj banci 80 procenata akcija, a ukupna vrijednost transakcije je bila 19,5 miliona eura. Velika je zainteresovanost za prodaju Vojvodanske banke gdje ukupna aktiva iznosi 463,5 miliona eura, a sam kapital banke 50,4 miliona eura.

Za razliku od ovih rezultata u bankarstvu Srbije, njenu privredu krajem 2005. godine još uvijek karakterišu inflacija od 17,7%, deficit spoljnotrgovinskog bilansa 8,5% GDP-a, spoljni dug zemlje od 15 milijardi dolara, nevraćena devizna štednja građana od 3 milijarde eura, dok je 1 milijarda eura vraćena građanstvu, s tim da su uglavnom, za naplatu ostali krupni ulozi, nizak nivo bruto investicija u osnovna sredstva (19,4% za 2004. godinu), obim finalne potrošnje koji premašuje obim GDP-a (za 5,9% u 2005. godini), nezavršen proces restrukturiranja i privatizacije preduzeća (40 društvenih preduzeća je privatizovano, a 96 velikih sistema je u procesu restrukturiranja), rast nezaposlenosti (nešto manje od milion lica), indeks siromaštva od 10,5 procenata (granica siromaštva je 20 procenata), itd.

Zaključak

Svi prikazani pokazatelji ukazuju da bankarski sektor Srbije nije više na izdisaju ali je i dalje u fazi rekonstrukcije. Njegov potencijal, kao što se moglo vidjeti po svim bitnim parametrima, još uvijek je mali, a lepeza njegovih usluga tek počinje da se otvara. Za ekonomske potencijale Srbije, na milion stanovnika je potrebno 3 do 4 banke (po parametrima EU) s tim da je jezgro današnjeg bankarstva Srbije sastavljeno od 7 banaka i veliko je, što znači da je za očekivati pomak ka bankocentričnosti u perspektivi. Mnogi dosadašnji potezi kreatora promjena u bankarskom sektoru bili su osporavani pa i napadani. Međutim, činjenica je da su banke u Srbiji danas najbolji dio tranzicione ekonomije.

Bazična je činjenica da je proces tranzicije u bankarstvu Srbije do danas, u osnovi, bio veoma uspješan. I više od toga, ukupni rezultati u restrukturiranju, revitalizaciji i privatizaciji bankarskog sektora u Srbiji mogu se smatrati najuspješnijim kolosijekom tranzicije.

Odnos prema klijentu, dakle korisniku bankarskih usluga, temelj je strategije bankarske funkcije koju treba poboljšati u srbijanskom bankarstvu. Prilagodavanje klijentima je osnovni cilj bankarskih strategija u razvijenim zemljama. Kupac – klijent je kralj! Poboljšanje odnosa prema klijentu najviše je povezano sa upravljanjem ljudskim resursima. Na ovom sektoru se osjećaju poboljšanja, ali vrijednost ljudskog potencijala više se ne mjeri samo brojem obrazovanih mladih ljudi i njihovim stručnim, radnim i intelektualnim potencijalima. Najbolji izraz vrijednosti ljudskog potencijala neke banke je zadovoljstvo korisnika proizvoda i usluga banke. Otuda je potrebno stalno naglašavati zadovoljstvo klijenta kao mjeru vrijednosti svake banke.

U funkciji priprema za priključenju EU, kroz novu grupu izazova za bankarski sektor Srbije je i primjena Bazela II. Bazel II postavlja nove zahtjeve pred banke u pogledu upravljanja kapitalom i rizicima. Bazel II je istovremeno i izazov za srbijansko bankarstvo, ali i katalizator koji podstiče banke da poboljšaju svoje kapitalne strategije, procese kreditiranja i upravljanja rizicima. Velike banke, kao podružnice velikih banaka, vjerovatno će primjeniti

kapitalne strategije svojih matrica, dok male banke moraju kreirati vlastiti model upravljanja kapitalnom adekvatnošću.

Povećano ulaganje u tehnologije, posebno informacijske biće značajna pretpostavka u povećavanju konkurentskih sposobnosti za svaku banku, a posebno za upravljanje rizicima, reduciranje troškova i ulaganja u inovacije. Naime, naše bankarske usluge prilično su skuplje nego u razvijenim državama EU, a efikasnost rada u našem bankarstvu, mjerena imovinom po zaposlenom, višestruko je niža nego u eurozoni. I informacione tehnologije zaostaju za naprednim zemljama. Sve su to, pored ostalih, opštih uslova u privredi u kojoj posluje srpsko bankarstvo, razlozi kojima se mogu objasniti (ali ne i opravdati) visoki bankarski troškovi.

Apsolutna potvrda stila politike bankarstva u Srbiji je da nijedna banka koja je stigla na srpsko tržište nije pokazala veće interesovanje za srpsku privredu, što bi se moglo potvrditi i za bankarstvo ostalih zemalja jugoistočne Evrope. To je zato što su strane banke prvenstveno zainteresovane za ostvarenje sopstvene dobiti sa nedovoljnom ili vrlo simboličnom spremnošću da svoje poslovanje sagledavaju ne iz ugla razvoja cjelokupne ekonomije, već samo kroz simbolično Finansiranje privrede. Građani su tu u prošlom petogodišnjem periodu bili apsolutni pobjednici. Statistički podaci govore da je suma potrošačkih kredita samo u 2005. godini porasla za 60,5 milijardi dinara. Ovakav ili sličan trend prisutan je i u Hrvatskoj i u Bosni i Hercegovini, jer se ovdje banke fokusiraju na građane, a zanemaruju korporativni sektor.

U posljednjih pet godina, bankari u Srbiji nisu kupili i ne kupuju trenutno stanje na tržištu već mogućnosti koje im se pružaju, a one su prilične. Osim toga, gledano sa bilansnog stanovišta, ovdje nema velikih banaka jer su od stranih prvo došle male. One su stigle slijedeći svoj ekonomski interes da prikupe što jeftinija sredstva i prodaju ih što skuplje. Kao potvrda svega ovoga, marta 2006.godine u Srbiji posluje 36 banaka, od čega većina u stranom vlasništvu. U istom periodu, strane banke drže 2/3 ukupne bankarske aktive i ona stalno raste. Aktiva je vrtoglavo porasla za ukupno oko 250 procenata. Najveći dio plasmana i depozita u cijelom sistemu u rukama je banaka sa stranim vlasništvom oko 4/5. imajući u vidu da su veličina i značaj privatnih domaćih banaka skromni, srednjeročno se izvjesno može očekivati dalji pritisak na povećanje udjela stranih banaka na domaćem tržištu.

Treba napomenuti na ovom mjestu i stav jedne zemlje koja je već u EU, a to je Slovenija, gdje je prijedlog da Nova ljubljanska banka (NLB) ostane u domaćem vlasništvu jer bi ona bila oslonac za finansiranje preduzetništva. Ovo je posebno interesantno za Srbiju ali i druge zemlje u regionu, gdje je proces privatizacije bankarskog sektora pri kraju. Potvrda svega ovoga je i politika na nivou EU gdje je sve izraženije pitanje vlastite odgovornosti države za stanje finansijske strukture, naročito u novim članicama, a sve je manje instrumenata za to. Zato se ne smije preuzeti odgovornost za finansijsku strukturu bez

mehanizama koje imamo u svojim rukama, poruka je pojedinih ekonomskih eksperata i vladinih predstavnika iz Slovenije.

Ovo su samo neke od napomena u funkciji priprema za priključivanje EU, gdje se ne iscrpljuje lista izazova koji se postavljaju pred srbijansko bankarstvo. Zato je izuzetno značajno da sve banke u Srbiji analiziraju svoje polazne pozicije i utvrde potrebne strategije za naredne godine. Vrijeme je, i u ovom slučaju, od presudnog značaja. Najskuplje je početi kasno jer će, naglasimo još jednom, kvalitet sutrašnje konkurencije biti mnogo zahtjevniji od današnjeg.

Reference

1. Dušan Mešić, Ulazak stranih banaka u zemlje u tranziciji, Bankarstvo, časopis UBS, Beograd, mart 2006
2. Godišnji izvještaji Narodne banke Srbije.
3. „Kada smo nadležne upitali otkuda ta čarolija, dobili smo odgovor da razlika u kamatnoj marži to omogućuje“ (Srpsko tržište bankarski eldorado. www.banke.online.co.yu, 2006).
4. Privatizacija banaka u regionu (www.danas.co.yu, 2006).
5. Teška trka bankarstva Srbije sa uspešnim državama, www.bankeonline.co.yu, 2005.
6. Žarko Primorac, „Snažan napredak bankarstva u zemljama Srednje i Istočne Evrope“, www.bankamagazin.co.yu, 2005.

Summary

WHERE DOES THE BANKING IN THE BALKANS AND CENTRAL EUROPE GO – A VIEW TO THE BANKS TRANSFORMATION IN SERBIA

Transformation of banking system in Serbia, no matter the point of view, can only be regarded and understood in all its dimensions through retrospection on banking transition in Balkan region, as well as Central Europe. This is necessary if we want to have a real picture of situation in Serbian banking, which is still making improvement unlike systems in other developing countries where it is already steady. The aim of this article is to point to banking market of developing countries which is overloaded. This all makes new challenge and perspective for Serbian banking. Foreign banks entering Serbia brought to consolidation of Serbian banking, which is very important for Serbian entrance in European Union, primary objective of the country. We directly describe in this article, both new challenges and new perspectives of Serbian banking and present final results in reconstruction, reviving and privatization of banking sector. All these things are in function of preparing Serbian banking system for entering European Union.

Key words: banking system, privatization, transition, banking reconstruction.

MODEL INTEGRACIJE PROCESA U ORGANIZACIJAMA PREMA ZAHTJEVIMA STANDARDA ISO 9001:2000

Prof. dr Miloš Sorak

Rezime

U radu je na osnovu istraživanja problema projektovanja i implementacije sistema menadžmenta kvalitetom, razvijen model integracije procesa koji omogućava da se u organizacijama stvarno zadovolje zahtjevi standarda ISO 9001:2000. Model omogućava da se polazeći od istraživanja i analize potreba i očekivanja zainteresovanih strana, definiše strateški plan. Njegovom analizom primjenom procesnog prilaza treba definisati neophodne poslovne procese. Iste treba opisati i implementirati u procese rada organizacije, a zatim pratiti i poboljšavati primjenom korektivnih i preventivnih mjera.

Ključne riječi: sistem, menadžmet, kontrola, kvalitet

1. UVOD

Standardi serije ISO 9000 su nastali kao potreba da se dobra praksa razvijenih zemalja u oblasti menadžmenta organizacionim sistemima prilikom postizanja njihove visoke efikasnosti i efektivnosti prenese na zemlje u razvoju i nerazvijene zemlje. Oni praktično postavljaju zahtjeve pred organizacije bilo koje vrste koji se trebaju ispuniti, da bi iste sertifikovale svoju organizaciju i menadžment prema zahtjevima standarda ISO 9001.

Treba napomenuti, da standardi serije ISO 9000 nisu obavezni. Međutim, za izlazak na svjetsko tržište gdje postoji oštra konkurencija oni se postavljaju kao imperativ, jer se smatra da na njemu postoji više od 1/3 kvalitetnih proizvoda nego što treba čovječanstvu. Tome su znatno doprinijele promjene na tržištu u posljednjih 50 godina, jer se od *tržišta proizvođača* (višak potražnje), preko *tržišta potrošača* (višak ponude), stiglo do *tržišta kompetitivnosti* (višak ponude proizvoda i usluga visokog kvaliteta i konkurentnih cijena).

Navedene promjene su dovele i do novog pristupa kvalitetu, po kome kvalitet proizvoda i usluga nije uslovljen isključivo tehničkim karakteristikama proizvoda, nego obuhvata tržišni pristup, koji je iskazan sljedećim definicijama:

- **JURAN:** "Pogodnost za upotrebu"

- **DEMING:** "Kvalitet bi trebalo da svoju težnju usmjeri na sadašnje i buduće potrebe korisnika"
- **CROSBY:** "Saglasnost zahtjevima"
- **ZELENOVIĆ:** "Skup upotrebnih - tehničkih, ekonomskih i estetskih, osobina i obeležja zadovoljstva proizvoda u posmatranju"
- **ISO 9000:2000:** "Sposobnosti skupa bitnih karakteristika proizvoda, sistema ili procesa da ispune zahtjeve kupaca i drugih interesnih grupa" /8/.

Upravo, navedene definicije same po sebi govore o značaju kvaliteta kao ključa opstanka, poslovnog uspjeha i prosperiteta organizacija. Stoga su aktivnosti u organizacijama usmjerene na:

- preventivu za kvalitet proizvoda u čitavom životnom ciklusu proizvoda i/ili usluge, sa ciljem približavanja radu bez grešaka i
- sticanje povjerenja kupaca (po potrebi se i dokumentuje) da sistem obezbjeđuje proizvode i/ili usluge potrebnog i dovoljnog nivoa kvaliteta.

U današnje vrijeme kvalitet proizvoda ili usluge je postao najznačajniji strateški faktor uspeha organizacija. Kada organizacija stekne lošu reputaciju po pitanju kvaliteta potrebno je da prođe dugo vremena da se ta situacija promijeni. Ukoliko organizacije žele otkloniti lošu reputaciju, neophodno je da upravljaju kompetitivnim prednostima, posebno kvalitetom, jer se primjerenim udovoljavanjem korisnikovim zahtjevima može iskazati zadovoljenje - oduševljenje korisnika i steći reputacija - epitetom "**izvanredan isporučilac**".

Da bi proizvodi ili usluge mogli zadovoljiti zahtjeve kupaca, isti trebaju imati ugrađene karakteristike koje su bitne za kupce. Njih organizacija treba da kreira u fazama svog poslovnog procesa, jer je proizvod rezultat procesa. Zato je za kvalitetno funkcionisanje, opstanak, razvoj i rast organizacija u savremenim uslovima neophodno integrisati procese u organizacijama prema zahtjevima standarda ISO 9001:2000. U navedenom smislu razvijaju se različiti modeli integracije procesa, od kojih je jedan dat u ovom radu.

2. MODEL PROCESNOG PRILAZA SISTEMU MENADŽMENTA KVALITETOM

2.2. Osnovne postavke sistema menadžmenta kvalitetom

Standardi serije ISO 9000 zahtijevaju da se u organizacijama definišu standardni postupci rada, mjerljivi ciljevi poslovanja i upravljački postupci koji vode prema utvrđenim ciljevima. Navedeni problem se rješava projektovanjem, implementacijom, održavanjem i permanentnim poboljšavanjem sistema menadžmenta kvalitetom, koji bi kao rezultat trebalo dati standardan kvalitet proizvoda i/ili usluge.

Stoga se danas pred organizacije, ukoliko žele da se uključe u međunarodnu podjelu rada, postavlja zahtjev da u svoje procese rada ugrade zahtjeve **sistema menadžmenta kvalitetom (QMS)** u skladu sa međunarodnim standardima serije ISO 9000:2000. Navedeni standardi definišu minimum zahtjeva koje neka organizacija treba da ispuni da bi se sertifikovala od ovlaštene međunarodne institucije.

U naprijed navedenom smislu u seriji standarda ISO 9000:2000 definisane su osnovne postavke za sistem menadžmenta kvalitetom, a to su:

- kvalitet proizvoda i usluga je dio poslovne politike organizacije, pa istu treba jasno i nedvosmisleno definisati top menadžment,
- kvalitet proizvoda i usluga obezbjeđuje se funkcionisanjem cjelokupne organizacije,
- svaka poslovna aktivnost u organizaciji treba biti jasno i nedvosmisleno propisana odgovarajućom dokumentacijom, s tim da ista ne bi trebala da sputava kreativnost u procesima realizacije proizvoda i usluga,
- prilikom izvođenja poslovnih aktivnosti treba se striktno pridržavati procedura i uputstava za rad,
- odvijanje aktivnosti od značaja za kvalitet proizvoda i/ili usluga treba da bude dokumentovano odgovarajućim zapisima
- sistem menadžmenta kvalitetom treba da bude permanentno kontrolisan, preispitivan i poboljšavan/2/.

Da bi se sprovele navedene postavke sistema menadžmenta kvalitetom primarnu odgovornost ima menadžment organizacije. Njemu se u seriji standarda ISO 9000:2000, za razvoj i primjenu sistema menadžmenta kvalitetom predlažu redosljedno sljedeći koraci:

- utvrđivanje potreba i očekivanja kupaca,
- definisanje politike i ciljeva kvaliteta organizacije,
- utvrđivanje procesa i odgovornosti neophodnih za dostizanje ciljeva kvaliteta,
- definisanje načina za izvođenje procesa,
- definisanje resursa neophodnih za dostizanje ciljeva kvaliteta,
- utvrđivanje načina mjerenja efektivnosti i efektivnosti procesa,
- definisanje načina za sprečavanje neusaglašenosti i eliminisanje njihovih posljedica i
- davanje prioriteta onim unaprednjima koja omogućuju povećanje efikasnosti i efektivnosti procesa/4/.

2.2. Model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovan na procesima

Potrebe i očekivanja sadašnjih i mogućih korisnika zadovoljavaju se putem karakteristika kvaliteta proizvoda i/ili usluga. Zato je neophodno

identifikovati iste i iskazati u specifikacijama (zahtjevima, koji mogu biti tehnički, funkcionalni...) za proizvod i/ili usluge. Iskazivanje karakteristika može se vršiti kroz ugovore, ili ih organizacija mora sama utvrditi, s tim da korisnik uvijek na kraju utvrđuje prihvatljivost proizvoda i/ili usluge.

Pošto se potrebe i očekivanja korisnika stalno mijenjaju usljed konkurencije i napretka tehnike, to su organizacije primorane ne samo da svoje proizvode i procese drže pod kontrolom, nego da ih stalno poboljšavaju, što je i osnovni zahtjev sistema menadžmenta kvalitetom. Na taj način se povećava vjerovatnoća zadovoljenja zainteresovanih strana, a time i njihovo povjerenje.

Da bi jedna organizacija postigla identifikovane karakteristike kvaliteta proizvoda i usluga ona mora da identifikuje i obavlja menadžment povezanim procesima koji trebaju biti tako projektovani da proizvedu zahtjevani izlaz. Pri tom se pod procesom podrazumijeva **skup međusobno povezanih ili međusobno djelujućih aktivnosti (može biti i jedna aktivnost) koje pretvaraju ulazne elemente u izlazne.** S obzirom da su procesi međusobno povezani, to su često izlazi jednih ulazi drugim procesima. Upravo sistemski identifikacija procesa i njihovih veza i menadžment njima i njihovim vezama može se okvalifikovati kao "**procesni pristup**" /2/.

Upravo u navedenom smislu je i postavljen model sistema menadžmenta kvalitetom zasnovan na procesima (slika 1)/5/. Sa slike 1. se vidljivo i redosledno uočavaju sljedeće faze sistema menadžmenta kvalitetom:

1. Menadžment je odgovoran da u prvoj fazi (tačke 5.1 -5.5) definiše:
 - a. Svoje obaveze za sistem menadžmenta kvalitetom i način djelovanja u smislu njegove realizacije (tačka 5.1)
 - b. Strategijski plan oranzacije na osnovu istraživanja i ispunjavanja potreba i očekivanja zainteresovanih strana(tačka 5.2),
 - c. Politiku kvaliteta (tačka 5.3)
 - d. Plan ciljeva i plan sistema menadžmenta kvalitetom u saglasnosti sa tačkom 4.1 (tačka 5.4) i
 - e. Odgovornosti, ovlaštenja i sistem komuniciranja u organizaciji (tačka 5.5)
2. Menadžment treba da u drugoj fazi (tačke 6.1 -6.4) obezbijedi resurse neophodne za implementaciju sistema menadžmenta kvalitetom, i to:
 - a. Ljudske resurse definisane pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova (tačka 6.2),
 - b. Infrastruktru (zgrade, sredstava za rad, uredaje, pribore, alate i slično (tačka 6.3)
 - c. Radnu sredinu koja obezbjeđuje normalne uslove rada najčešće definisane pravilnicima o zaštiti na radu i zaštiti od požara (tačka 6.4)
3. Menadžment u trećoj fazi treba da planira i obezbijedi realizaciju procesa (tačke 7.1 -7.6) koji će obezbijediti da se ulazi transformišu u izlaze koji su definisani strateškim planom. Tu spadaju sljedeći procesi:

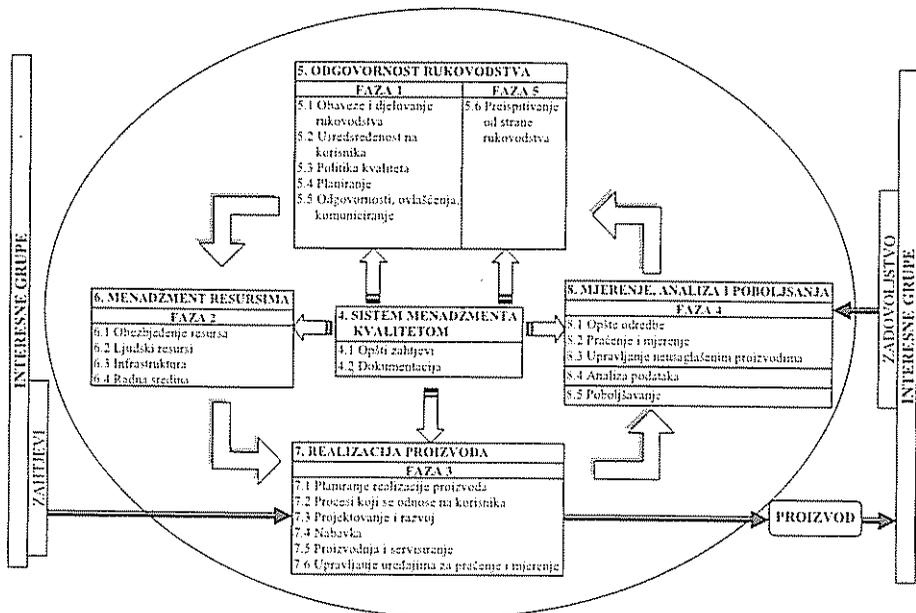
- a. Planov za realizaciju transformacionih procesa na osnovu kojih će se upravljati istim (tačka 7.1)
 - b. Proces preispitivanja mogućnosti da se zadovolje zahtjevi korisnika (tačka 7.2),
 - c. Proces projektovanja i razvoja proizvoda i/ili usluga prema identifikovanim potrebama kupaca i drugih zainteresovanih strana (tačka 7.3)
 - d. Proces nabavke ulaza prema zahtjevima iskazanim kroz specifikacije (tačka 7.4) i
 - e. Proces proizvodnje i servisiranja (tačka 7.5) i
 - f. Proces upravljanja uređajima za praćenje i mjerenje (tačka 7.6).
4. Menadžment u četvrtoj fazi (tačke 8.1 -8.5) treba da obezbijedi mjerenja, analize i poboljšanja na sljedeći način:
- a. Praćenje i mjerenje procesa, proizvoda, zadovoljstava kupaca i drugih zainteresovanih strana i sistema menadžmenta kvalitetom (tačka 8.2)
 - b. Upravljanje neusaglašenim proizvodima (tačka 8.3)
 - c. Analizu podataka dobijenih praćenjem i mjerenjem (tačka 8.4)
 - d. Pokretanje korektivnih i preventivnih mjera radi stalnog poboljšanja sistema menadžmenta kvalitetom (tačka 8.5).
5. Proces se završava petom fazom u kojoj menadžment treba da preispituje uspostavljeni sistem menadžmenta kvalitetom na osnovu izvještaja predstavnika rukovodstva za kvalitet (tačka 5.6). Tu se zapravo utvrđuje da li se ostvaruje strateški plan organizacije, čiji su sastavni dijelovi politika i ciljevi kvaliteta. Rezultat preispitivanja su planovi poboljšanja. Pritom se preispituju i po potrebi mijenjaju politika i ciljevi kvaliteta, a time i strateški plan organizacije. Izmjene povlače redosljedno izmjene u sve četiri naprijed opisane faze.
6. Da bi se uspostavio transparentan sistem menadžmenta kvalitetom sve naprijed navedene faze treba dokumentovati (tačke 4.1-4.2). Stoga su zahtjevi ovog standarda zajednički za sve ostale tačke, kako je prikazano na slici 1.

Kako se ovdje akcenat stavlja na sistem menadžmenta kvalitetom, kao podsistem menadžmenta organizacije, saglasno zahtjevima međunarodnog standarda ISO 9000:2000, organizacija isti mora, kao što je rečeno, prvo da projektuje (dokumentuje), a nakon toga implementira, održava i stalno unapređuje. Pri tom izuzetan značaj ima identifikacija procesa rada, na sledeći način:

- utvrđivanje ulaznih veličina,
- definisanje procesa transformacije ulaznih veličina u izlazne,
- utvrđivanje izlaznih veličina,
- definisanje kako, gde i šta se mjeri na posmatranom procesu,
- utvrđivanje odgovornosti za proces i

- definisanje drugih parametara bitnih za razumijevanje procesa.

Prilikom identifikacije procesa veoma je bitno permanentno voditi računa o njihovoj usmjerenosti ka potrebama i očekivanjima kupaca i drugih zainteresovanih strana. Tom prilikom bitno je utvrditi i logički redosled aktivnosti procesa rada, kao i njihove međusobne veze korišćenjem odgovarajućih alata kvaliteta.



Slika 1. Model sistema menadžmenta kvalitetom

3. PRIKAZ OSNOVNIH FAZA U PROCESNOM MODELU

3.1 Odgovornost menadžmenta

3.1.1 Obaveze i djelovanje menadžmenta

Predušlov za efikasno i efektivno funkcionisanje sistema menadžmenta kvalitetom u organizaciji je opredijeljenost njenog menadžmenta. On to treba iskazati kroz liderstvo, posvećenost i aktivno uključivanje prilikom projektovanja, implementacije i održavanja sistema menadžmenta kvalitetom. Tu posebnu ulogu ima top menadžment, koji je dužan da kroz podršku sistemu menadžmenta kvalitetom omogući kratkoročnu i dugoročnu efikasnost i efektivnost organizacije, a time i zadovoljenje potreba i očekivanja svih

zainteresovanih strana. Pritom je neophodno po mogućnosti to zadovoljstvo, ne samo postići, nego održavati i kontinuirano unapređivati.

U cilju efikasnijeg i efektivnijeg upravljanja organizacijom, menadžment je dužan zaposlenima u organizaciji saopštiti svoje namjere i vrijednosti, koje će se odnositi na sistem menadžmenta kvalitetom. Takođe, menadžment treba uzeti učešće u projektima za poboljšanje, te traženju novih metoda, rješenja i proizvoda. Zato je neophodno da menadžment direktno dobija povratne informacije o stanju realizacije sistema menadžmenta kvalitetom, kao i o reakcijama na preduzete aktivnosti koje se odnose na povećanje efikasnosti i efektivnosti sistema.

Menadžment je dužan i da stvori takvo okruženje koje će podstaći uključenost osoblja i njegov razvoj. Kao bitan element tu se javlja obezbjeđenje organizacione strukture i resursa koji su neophodni za podršku strateškim planovima organizacije.

Prilikom razvoja sistema menadžmenta kvalitetom veoma je bitno koristiti principe menadžmenta kvalitetom. Na osnovu njih top menadžment treba da pokaže svoje liderstvo u aktivnostima:

- razumijevanja zahtjeva korisnika, te razumijevanja njihovih aktuelnih i budućih potreba i očekivanja,
- promovisanja politike i ciljeva za povećanje svijesti, motivacije i što intenzivnijeg i masovnijeg uključivanja zaposlenih u njihovu realizaciju,
- identifikovanja procesa koji utiču na povećanje vrijednosti, odnosno svih koristi za organizaciju,
- utvrđivanja postupaka planiranja budućnosti (vizija, razvoj),
- utvrđivanja postupaka upravljanja promjenama u organizaciji,
- utvrđivanja i saopštavanja svim zaposlenim smjernica za postizanje zadovoljstva korisnika i drugih zainteresovanih strana/8/.

Menadžment organizacije treba da obezbijedi da procesi funkcionišu kao efektivna i efikasna mreža. Zbog toga je neophodno analizirati i optimizirati međusobno dejstvo transformacionih i upravljačkih procesa.

3.1.2 Identifikovanje potrebe i očekivanja zainteresovanih strana

Da bi bilo koja organizacija bila uspješna, ona mora permanentno da istražuje eksternu i internu okolinu, radi identifikovanja faktora koji utiču na njenu efikasnost i efektivnost. Pri tom je organizacija dužna i da identifikuje zainteresovane strane, kao njihove potrebe i očekivanja, te da permanentno povećava njihovo zadovoljstvo. Pošto organizacija ima više zainteresovanih strana za njenu budućnost, a svaka od njih ima svoje potrebe i očekivanja, koji su često i kontradiktorni, to ista mora da održi uravnotežen odnos prilikom njihovog uspunjavanja.

U zainteresovane strane spadaju:

- kupci i krajnji korisnici proizvoda i usluga,

- zaposleni u organizaciji,
- akcionari, vlasnici kapitala, investitori,
- isporučiooci (dobavljači, snabdjevači, podizvođači) i partneri u poslu,
- društvena zajednica (npr. banke, lokalna zajednica itd).

Identifikovanje potreba i očekivanja kupaca provodi se putem prikupljanja i obrade informacija sa domaćeg i stranog tržišta putem direktnog kontakta, ili obilaska: domaćeg i stranog tržišta, sajmova, izložbi, kupaca i na druge pogodne načine sa ciljem dobijanja potrebnih informacija o potrebama kupaca i karakteristikama proizvoda. Nakon identifikovanja aktuelnih i budućih potreba i očekivanja sadašnjih i mogućih zainteresovanih strana, iste treba prevesti u zahtjeve, saopštiti ih svim zaposlenim, a zatim se usredsrediti na poboljšanja procesa, da bi obezbjedila vrijednost za identifikovane strane.

3.1.3 Izrada strateškog plana organizacije

U cilju ispunjavanja identifikovanih potreba i očekivanja zainteresovanih strana, organizacija kao prvo mora da razvije odgovarajući strateški plan. On treba da omogući da se članovi organizacije i zainteresovane strane ubijede u ispravnost njene projektovane budućnosti.

Zato je u savremenom menadžmentu osnovna podloga i prvi korak u upravljanju, odakle kreću sve ostale aktivnosti, strateški plan organizacije. S obzirom da se na njemu temelji njena rentabilna budućnost, to se ista radi uz stalni nadzor i instrukcije top menadžmenta, jer je on odgovoran za njeno ispravno definisanje i sprovođenje/3/.

Izradi strateškog plana u organizacijama prethodi istraživanje mogućnosti organizacije i okruženja i SWOT analiza. Tu se procjenjuju ključne karakteristike za period srednjoročnog plana (u stručnoj literaturi period strategije) (1- 5 godina).

Proces izrade strateškog plana u organizacijama sastoji se od određivanja:

1. Vizije organizacije
2. Misije organizacije
3. Politike organizacije
4. Ciljeva organizacije
5. Strategije organizacije/9/

Kao element strateškog plana, treba da se utvrditi **politika kvaliteta** kojom se definišu osnovni ciljevi u vezi sa kvalitetom procesa, proizvoda i usluga, te obaveze svih zaposlenih u njenom ostvarivanju. Da bi se politika kvaliteta ispravno implementirala, razumjela i održavala, neophodno je izvršiti obuku svih zaposlenih od strane neposrednih rukovodilaca.

Tekst politike kvaliteta se sa istim ciljem ističe na pogodnim mjestima u organizaciji, kako bi bio u svakom momentu dostupan svakom radniku. Pri

tom, sadržaj politike kvaliteta se preispituje prilikom redovnih preispitivanja stanja sistema kvaliteta, radi postizanja njene stalne adekvatnosti.

Top menadžment treba da iskoristi politiku kvaliteta kao sredstvo ka vodenju organizacije ka stalnom unapređenju efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom. Prilikom uspostavljanja politike kvaliteta treba se razmotriti:

- nivo i vrsta budućeg poboljšanja koje je potrebno organizaciji da bi bila uspješna
- očekivani ili željeni stepen zadovoljenja korisnika
- lično usavršavanje osoblja u organizaciji
- potrebe i očekivanja ostalih zainteresovanih strana
- resurse koji su potrebni da se preduzmu dalji koraci u odnosu na korake koje iziskuju zahtjevi standarda ISO 9001 i
- potencijalne doprinose isporučilaca i partnera/8/.

3.1.4 Planiranje sistema menadžmenta kvalitetom

Planiranje sistema menadžmenta kvalitetom vrši se sa ciljem zadovoljenja politike kvaliteta, ciljeva kvaliteta, zahtjeva standarda ISO 9001:2000 i obezbjeđenja njegove cjelovitosti. S obzirom na značaj planiranja sistema menadžmenta kvalitetom za organizaciju, odgovornost za njegovu efikasnost i efektivnost treba da preuzme top menadžment. Zato se kao ulazni zahtjevi prilikom planiranja sistema menadžmenta kvalitetom uzimaju:

- misija organizacije
- ciljevi organizacije
- politika organizacije
- potrebe i očekivanja kupaca i ostalih zainteresovanih strana
- zahtjevi propisa i ostalih normativnih dokumenata
- podaci o performansama proizvoda
- podaci o performansama procesa
- prethodno stečena znanja
- mogućnosti za poboljšanja
- ocjena rizika/2/

3.1.5 Odgovornosti i ovlašćenja u sistemu menadžmenta kvalitetom

Da bi sistem menadžmenta kvalitetom bio efekasan i efektivan neophodno je jasno definisati odgovornosti i ovlašćenja pojedinih funkcija za obavljanje procesa iz sistema menadžmenta kvalitetom za koji su odgovorne. Nakon toga neophodno je jasno definisati odgovornosti i ovlašćenja zaposlenih u organizaciji i upoznati ih sa njima, da bi se prema njima i ponašali. Pri tom se pod odgovornošću podrazumijeva obaveza da se ostvare povjereni zadaci i/ili ciljevi organizacije, dok se pod ovlašćenjem podrazumijeva pravo odlučivanja o drugima prilikom sprovođenja zadataka i/ili ciljeva organizacije.

Interni dokument kojim su definisane odgovornosti i ovlaštenja pojedinih funkcija i zaposlenih u poslovnom sistemu jeste "Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova". Njime se ureduje:

1. unutrašnja organizacija poslovnog sistema
2. sistematizacija poslova
3. druga pitanja vezana za organizaciju sistematizaciju poslova.

Poslovi utvrđeni "Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji poslova" osnova su za:

- jedinstveno sprovođenje organizacije rada u poslovnom sistemu
- prijem radnika u radni odnos i njihovo raspoređivanje na radna mjesta
- izradu plana za stručno obrazovanje i usavršavanje radnika
- plaćanje radnika

Unutrašnjom organizacijom poslovnog sistema utvrđuju se organizacione jedinice (funkcije) u okviru kojih se obavlja određena grupa srodnih poslova, koji su u međusobnoj uslovljenosti i funkcionalnoj povezanosti. U cilju ostvarivanja maksimalne efikasnosti i efektivnosti prilikom izvršavanja poslova, u poslovnim sistemima se zavisno od njihove veličine, kao organizacioni dijelovi organizuju: sektori, pogoni, službe, odjeljenja i slično/7/.

3.2 Menadžment resursima

Da bi organizacija efikasno i efektivno funkcionisala top menadžment treba da obezbijedi odgovarajuće resurse. Navedeni problem u organizacijama se najčešće rješava kroz dva procesa, i to:

1. Obezbjedenje i obuku kadrova
2. Održavanje, gdje je obuhvaćena i radna sredina

3.2.1. Obezbjedenje i obuka kadrova

Menadžment organizacije treba da obezbijedi i obuču kadar neophodan za efikasno i efektivno funkcionisanje organizacije, jer se danas smatra da su kadrovi od vitalnog značaja za uspješno poslovanje. Zato organizacije troše ogromna finansijska sredstva za obezbjedenje i obuku kadrova, sa ciljem obezbjedenja svoje kratkoročne i dugoročne efikasnosti i efektivnosti. Pritom koriste razvijene sisteme za istraživanje, planiranje i praćenje razvoja kadrova, koji obuhvataju: zapošljavanje - priliv, adaptaciju, obuku, motivaciju, radno angažovanje, absentizam, stručno napredovanje, promociju, inovaciju znanja i odliv kadrova.

Koliko će se uspješno rješavati navedeni problemi umnogome zavisi uspjeh organizacije. Naime, upravljanjem kadrovima vrši se popunjavanje i održavanje popunjenosti radnih mjesta u organizacionoj strukturi. Problem se rješava preko sljedećih faza:

- Utvrđivanje potreba za kadrovima
- Pronalaženje kadrova
- Odabiranje i prijem kadrova
- Obuka kadrova
- Ocjena i nagrađivanje
- Informisanje
- Praćenje stanja

3.2.2. Održavanje

Infrastruktura (zgrade, mašine, uredaji, postrojenja i slično) tokom vremena usled eksploatacije, starenja ili iz oba razloga, mijenja svoje funkcionalne karakteristike. To dovodi do pojave otkaza infrastrukture, što za posledicu ima nepostizanje postavljene funkcije cilja, vezane za kvalitet i kvantitet proizvoda, odnosno efikasnost i efektivnost procesa rada.

Da bi infrastruktura održala svoje funkcionalne karakteristike u tolerantnim granicama, istu je neophodno održavati. Poseban problem predstavlja održavanje sredstava za rad (mašine), jer se na njima odvija pretežan dio aktivnosti održavanja. Tu su kvarovi najčešći i najmasovniji, pa kada se pomene riječ održavanje, uglavnom se misli na održavanje sredstava za rad. Međutim, funkcija održavanja ima zadatak ne samo da održava sredstva za rad, nego i cjelokupnu infrastrukturu organizacije.

Iz navedenih razloga problemima održavanja u organizacijama danas se poklanja izuzetna pažnja. Razloge za to treba tražiti u činjenici da je pravilno funkcionisanje sredstava za rad u organizacijama praktički nemoguće bez odgovarajuće postavljenog sistema održavanja. Stoga organizacije radi svog opstanka moderno upravljanje sistemom održavanja postavljaju kao svoj imperativ. Od njega se traži da opremu održava u stanju rada, efikasno i efektivno.

Održavanje se najčešće posmatra kao skup akcija usmjerenih na sprečavanju pojava stanja "U OTKAZU", kao i vraćanje sistema iz stanja "U OTKAZU" u stanje "U RADU" u datom (minimalno potrebnom) vremenu i uz troškove koji su na nivou neophodnog minimuma. To je složen proces koji podrazumijeva raspoloživost ljudskih i materijalnih resursa, definisane postupke rada i odgovarajuću tehničko - tehnološku i upravljačku dokumentaciju.

Da bi se proces upravljanja održavanjem sredstava za rad izveo što efikasnije i efektnije, standard ISO 9001:2000 je uspostavio zahtjeve za procese koji se odnose na održavanje sredstava za rad. Problem se najčešće rješava preko sljedećih aktivnosti:

- Evidentiranje sredstava za rad
- Utvrđivanje stanja opreme
- Izrada plana održavanja
- Materijalno - tehničko obezbjeđenje održavanja

- Izvršenje planskog održavanja
- Izvršenje hitnih (naknadnih - neplanskih) intervencija
- Kontrola nakon izvršene intervencije/8/

Funkcija održavanja treba da upravlja radnom okolinom neophodnom za postizanje usaglašenosti sa zahtjevima za proizvode. Cilj je obezbijediti neophodan minimum uslova za rad učesnika u procesima rada i minimalne uslove za kvalitetno funkcionisanje sredstava za rad-opreme, kao grupu elemenata koja u značajnoj mjeri uslovljava kvalitet proizvoda i procesa rada u cjelini. Isti se propisuju pravilnikom o zaštiti na radu u organizaciji. U slučaju pojave uslova koji odstupaju od standardnih, isti se upisuju u radnu svesku, a zatim se obavještava nadležni rukovodilac.

3.3 Realizacija proizvoda

Da bi organizacije bile efikasne i efektivne one treba da identifikuju, razviju i realizuju transformacione procese koji će omogućiti da se realizuju proizvodi i/ili usluge projektovanog kvaliteta. To su zapravo proizvodi i/ili usluge koji su razvijeni na osnovu identifikovanih potreba i očekivanja kupaca, kao i ostalih zainteresovanih strana. Naime, samo realizacijom proizvoda i/ili usluga, koje će prihvatiti kupci, organizacije mogu postići svoje ciljeve.

Prilikom planiranja transformacionih procesa neophodnih za realizaciju proizvoda neophodno je u obzir uzeti sljedeće:

- ciljeve kvaliteta i zahtjeve za proizvod,
- neophodne dokumente i resurse za identifikovane procese za realizaciju proizvoda,
- neophodne aktivnosti verifikacije, validacije, praćenja, kontrolisanja i ispitivanja koje su specifične za dati proizvod, kao i kriterijume za prihvatanje proizvoda,
- zapise koji su neophodni da bi se obezbijedili dokazi o tome da procesi realizacije i rezultujući proizvodi ispunjavaju zahtjeve/2/.

Pošto su procesi međusobno povezani, tako da izlazi iz jednih čine ulaze u druge procese, čineći tako mrežu procesa, to menadžment organizacije, da bi ona bila efikasna i efektivna, mora za svaki proces da:

- definiše zahtjevane izlazne elemente
- identifikuje neophodne ulazne elemente
- utvrdi neophodne aktivnosti koje se odvijaju u procesima, mjere i resurse neophodne za ostvarenje definisanih izlaznih elemenata

Prilikom razmatranja ulaznih i izlaznih elemenata procesa, neophodno je razmatrati i rezultate verifikacije i validacije procesa, radi ostvarenja procesa stalnih poboljšanja i promovisanja izvrsnosti u cijeloj organizaciji. Pri tom je

veoma bitno da procesi budu dokumentovani u mjeri neophodnoj da se podrži efikasan i efektivan rad, što podrazumijeva:

- identifikaciju i saopštavanje značajnih karakteristika procesa
- obuku za funkcionisanje procesa
- mjerenje i provjeravanje procesa
- analize, preispitivanja i poboljšanja procesa

Iz rečenog proizilazi da menadžmet organizacije treba da upravlja identifikovanim transformacionim procesima, tako što će iste da planira, razvija, prati i reguliše. Planovi realizacije procesa rade se sa ciljem efikasnije i efektivnije realizacije proizvoda i/ili usluga. Tu se prije svega misli na sljedeće planove:

- Plan prodaje
- Plan razvoja
- Plan proizvodnje

Za efikasniju realizaciju navedenih planova u organizacijama se prave sljedeći planovi:

- Plan održavanja
- Plan ciljeva kvaliteta
- Plan obuke kadrova/4/

Planove treba dati u formi koja odgovara metodologiji rada organizacije, da bi ih korisnici u organizaciji mogli razumjeti. Pored navedenih planova u organizacijama se izrađuje i plan kvaliteta. Isti treba da specificira procese sistema menadžmenta kvalitetom (uključujući procese realizacije proizvoda) i resurse koje treba koristiti za specifičan proizvod, projekat ili ugovor.

S obzirom da planovi realizacije proizvoda proizilaze jedni iz drugih, menadžment je dužan da u slučaju nejasnih ili suprotstavljenih zahtjeva prilikom njihove izrade obavi konsultacije sa internim i eksternim zainteresovanim stranama. Pritom je menadžment dužan da vrši i periodična preispitivanja performansi transformacionih procesa i proizvoda, te da za rješavanje problema koristi alate kvaliteta (metode i tehnike za unapređenje kvaliteta).

3.4 Praćenje, mjerenje, analiza i poboljšanje sistema menadžmenta kvalitetom

Prema sedmom principu sistema menadžmenta kvalitetom, odluke treba donositi na osnovu činjenica. Zbog toga top menadžment treba da obezbijedi efikasna i efektivna; praćenja, mjerenja, prikupljanja, obradu i analizu podataka, da bi se obezbijedile pouzdane informacije o stanju sistema menadžmenta kvalitetom, kao i o stanju performansi organizacije. Pritom je

veoma bitno da se obezbijedi i preispitivanje validnosti svrhe mjerenja, kao i predviđenog korišćenja podataka, da bi se osigurala dodatna vrijednost za organizaciju.

Praćenje i mjerenje performansi sistema menadžmenta kvalitetom vrši se preko:

1) Praćenja i mjerenje procesa

Performanse procesa najčešće se mjere preko:

- praćenja i mjerenja karakteristika procesa
- praćenja i mjerenja karakteristika proizvoda.

2) Praćenje i mjerenje sistema

Performanse sistema kvaliteta najčešće se prate i mjere preko:

- anketa o zadovoljstvu korisnika i drugih zainteresovanih strana
- provjera preko prve, druge i treće strane
- analize finansijskih pokazatelja
- samoocjenjivanja /2/

Izvori podataka o performansama sistema menadžmenta kvalitetom nalaze se u svim fazama procesa rada, pri čemu treba razlikovati četiri osnovne grupe podataka:

- podaci o isporučiocima, vezani za ocjenjivanje isporučilaca i ulazno kontrolisanje
- podaci iz procesa rada, vezani za provjere kvaliteta u toku procesa transformacije
- podaci o stanju sistema menadžmenta kvalitetom, vezani za interne provjere
- podaci od kupaca, vezani za karakteristike proizvoda, prigovore na kvalitet - reklamacije, reakcije potrošača i slično

Analizom rezultata praćenja i mjerenja trebaju se dobiti informacije o stanju sistema menadžmenta kvalitetom, koje se trebaju koristiti kao ulaz za preispitivanje od strane menadžmenta organizacije.

Iz rečenog proizilazi da je svrha praćenja, mjerenja, analize i poboljšanja:

- prikupljanje podataka o stanju sistema menadžmenta kvalitetom
- prevođenje prikupljenih podataka u informacije i znanje koji su korisni organizaciji
- utvrđivanje prioriteta organizacije
- poredenje pojedinih procesa sa onim koji imaju konkurent
- povećanje zadovoljstva korisnika i drugih zainteresovanih strana,
- povećanje performansi organizacije
- povećanje efikasnosti i efektivnosti komuniciranja/8/

Izdvajanje i obradu podataka treba vršiti organizovano. To podrazumijeva korišćenje postojeće dokumentacije iz procesa rada (zapisa o kvalitetu) i razvijenih alata za unapređenje performansi sistema menadžmenta kvalitetom, koji treba da omogućе jasnoću prikaza podataka, njihovu analizu, uočavanje trendova i slično. Ovdje treba napomenuti da dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom ne služi da se pomoću nje samo prikazuje sistem menadžmenta kvalitetom, nego i ocjenjuje njegova efikasnost i efektivnost, te da se pokreću aktivnosti poboljšanja, odnosno reinženjeringa.

Naime, snažan razvoj privrede u svijetu, posebno u najrazvijenijim zemljama, doveo je do raznovrsne i bogate ponude proizvoda i usluga. Radi toga se svi privredni subjekti koji nude proizvode i usluge nemilosrdno bore za svoj udio na tržištu. Kako opstanak na tržištu mogu obezbijediti samo najjači koji su u stanju da nadmaše konkurente, to biti konkurentan na tržištu znači respektovati potrebe i očekivanja kupaca i nuditi konkurentan kvalitet svih proizvoda i usluga.

Iz navedenih razloga svaka organizacija koja želi ostvariti poslovni uspjeh mora obezbijediti da nivo kvaliteta proizvoda i usluga koje nudi ne bude ispod nivoa kvaliteta proizvoda i usluga koje nudi konkurencija na istom tržištu. Za savremene poslovne uslove karakteristično je kvalitativno privređivanje, pa se u prvi plan ističe kvalitet proizvoda i usluga. Danas je izgrađen novi poslovni stil i nova kultura poslovanja, kojima se uskladjuju oprečni interesi organizacije, isporučioaca, kupaca, vlasnika organizacije, zaposlenih i društva. Taj novi stil poslovanja treba da ostvari uspješan menadžment.

Upravo, familija standarda ISO 9000 pomaže organizacijama da nude proizvode koji će zadovoljiti potrebe kupaca. Pošto kupci stalno traže proizvode većeg kvaliteta, to organizacije moraju da stalno unapređuju svoje procese i proizvode. Zbog toga one moraju da obezbijede permanentno praćenje, mjerenje i poboljšanje svojih performansi putem:

- Praćenja i mjerenja performansi procesa
- Praćenja i mjerenja performansi sistema
- Analize rezultata praćenja i mjerenja
- Poboljšanja performansi procesa i sistema

3.5 Preispitivanje sistema menadžmenta kvalitetom

Top menadžment organizacije treba da preispituje efikasnost i efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom u odnosu na **misiju, politiku kvaliteta** i postavljene **ciljeve kvaliteta**. Podlogu za preispitivanje čini izvještaj predstavnika rukovodstva za kvalitet o stanju sistema menadžmenta kvalitetom. Preispitivanjem se praktično u otvorenoj diskusiji kroz razmjenu ideja vrednuje stanje sistema menadžmenta kvalitetom.

Rezultati preispitivanja predstavljaju obavezu menadžmenta za povećanje efikasnosti i efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom. Odgovornost menadžmenta raspoređuje se tako, da za definisanje misije, politike, ciljeva i

sistema menadžmenta kvalitetom odgovara top menadžment, a za njihovo sprovođenje i ostvarivanje odgovara srednji i linijski menadžment.

Iz navedenog proizilazi, da bi organizacija dodala vrijednost procesima iz procesa preispitivanja od strane menadžmenta, isti treba da upravlja performansama transformacionih i upravljačkih procesa, njihovim sistematskim preispitivanjem, koje treba da se zasniva na 8 principa sistema menadžmenta kvalitetom.

Periodičnost vršenja preispitivanja i ocjenjivanja sistema menadžmenta kvalitetom nije definisana u zahtjevima standarda, ali se cijeni da je za organizacije u normalnim uslovima, planski, dovoljno dva preispitivanja godišnje. U slučaju znatnijeg poremećaja u kvalitetu, tržištu i slično, treba predvidjeti i mogućnost vanrednog preispitivanja.

Proces preispitivanja se vrši na osnovu izvještaja o stanju sistema menadžmenta kvalitetom, koji uključuje informacije o:

- trendovima kvaliteta izrađenim u postupku akvizicije podataka o kvalitetu
- izvještaja o realizaciji planova i programa
- izvještaja o zadovoljstvu kupaca
- izvještaja o rješavanju neusaglašenosti
- zapisa o internim provjerama
- izvještaja o korektivnim/preventivnim mjerama
- zapisa o provjerama preko druge i treće strane
- izvještaja o ostvarenju ciljeva kvaliteta
- drugih dostupnih informacija o kvalitetu /8/

Posjedovanje ovakvih informacija pruža mogućnost da se kroz preispitivanje unaprijedi poslovanje organizacije. Poseban značaj treba dati Benchmarkingu kao alatu savremenog poslovanja, jer isti omogućava da ključne karakteristike proizvoda i procesa uporedimo sa najboljima u istoj ili sličnoj djelatnosti/6/.

Nakon razmatranja izvještaja, tim za preispitivanje treba da analizira rezultate i donese zaključke o pravcima daljeg unapređenja kvaliteta. Utvrđeni zaključci se evidentiraju u zapisniku, a koncipiraju se za dva nivoa aktivnosti unapređenja:

- programi poboljšanja poslovnih procesa
- programi reinženjeringa poslovnih procesa i sistema menadžmenta kvalitetom.

Da bi se realizovali programi poboljšanja i reinženjeringa poslovnih procesa, u organizacijama se zadužuju odgovorna lica/stručni timovi, utvrđuju rokovi i potrebni resursi. Zato je preispitivanje od strane menadžmenta glavni alat za kontinuirano unapređenje efikasnosti i efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom. Ono se ogleda kroz povećanje efikasnosti i efektivnosti u

sprovođenju politike kvaliteta i ostvarenju ciljeva kvaliteta čiji je krajnji cilj povećanje zadovoljstva svih zainteresovanih strana.

3.6 Dokumentovanje sistema menadžmenta kvalitetom

Standardi serije ISO 9000 zahtijevaju da organizacije definišu dokumentaciju, koja uključuje i odgovarajuće zapise koji su neophodni da se uspostavi, dokumentuje, održava i poboljšava sistem menadžmenta kvalitetom sa ciljem njenog efikasnog i efektivnog funkcionisanja. Pri tom, priroda i obim dokumentacije treba da zadovolji:

- ugovorne zahtjeve kupaca i drugih zainteresovanih strana
- međunarodne, nacionalne, regionalne i granske standarde
- relevantne zahtjeve zakona i propisa
- odluke organizacije
- informacije o potrebama i očekivanjima drugih zainteresovanih strana

Dokumentacija može biti u bilo kom obliku i na bilo kom medijumu, ali je bitno da bude primjerena potrebama organizacije, kao i da zadovolji sledeće kriterijume:

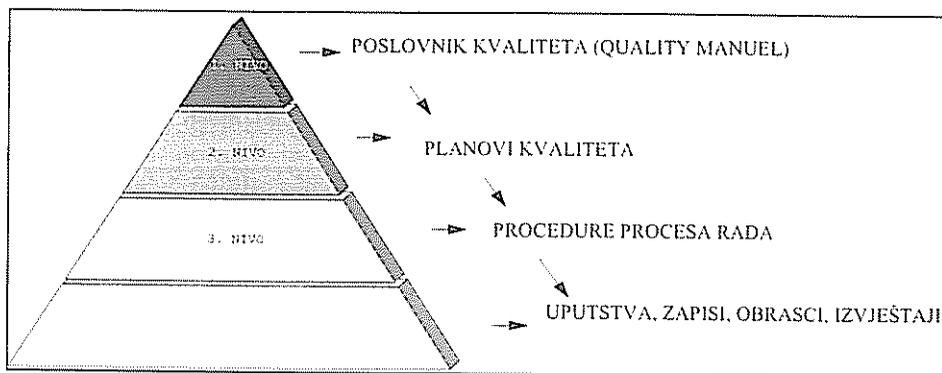
- funkcionalnost (brzina odvijanja procesa)
- prilagodjenost korisniku
- odgovara resursima
- prilagodjenost politici i ciljevima organizacije
- da zadovoljava sadašnje i buduće potrebe organizacije i slično/8/

Kako se zahtjevi standarda ISO 9001:2000 svode na potrebu da organizacija postavi, dokumentuje, uvede, održava i stalno unapređuje sistem menadžmenta kvalitetom koji će omogućiti usaglašenost proizvoda i usluga sa specifikiranim zahtjevima, to korektno definisanje i dokumentovanje sistema menadžmenta kvalitetom ima izuzetan značaj. Svjetska i domaća praksa sugerišu da dokumentacija sistema kvaliteta, saglasno slici 2, ima četiri nivoa koji istovremeno simbolizuju nivo nastajanja i odlučivanja. Pri tom:

- **I nivo: POSLOVNIK KVALITETA** prikazuje uspostavljeni sistem menadžmenta kvaliteta u skladu sa politikom kvaliteta i dokazuje njegovu usaglašenost sa zahtjevima međunarodnog standarda ISO 9001:2000;
- **II nivo: PLANOVI KVALITETA** specificiraju procese (procedure) sistema menadžmenta kvalitetom i resurse koje treba koristiti za specifičan proizvod, projekat ili ugovor.
- **III nivo: PROCEDURE** ili postupci opisuju način i odgovornosti za obavljanje pojedinih procesa rada koji značajno utiču na kvalitet;
- **IV nivo: UPUTSTVA** koja detaljnije opisuju obavljanje pojedinih aktivnosti procesa rada, te **ZAPISI** za evidentiranje podataka o kvalitetu i

dokazivanje funkcionisanja sistema menadžmenta kvalitetom, kao i drugi dokumenti koji prate njegovo funkcionisanje.

Piramida takode simbolizuje opsežnost dokumentacije na svakom nivou/1/.



Slika 2. Struktura dokumentacije Sistema menadžmenta kvalitetom

4. ZAKLJUČAK

Projektovanjem, implementacijom i integracijom procesa u organizacijama prema naprijed navedenom modelu omogućeno je da se:

1. Na osnovu istraživanja i analize tržišta odrede potrebe i očekivanja zainteresovanih strana
2. Na osnovu potreba i očekivanja zainteresovanih strana definiše strateški plan
3. Na osnovu strateškog plana definišu poslovni procesi primjenom procesnog i sistemskog prilaza
4. Uspostave ciljevi kvaliteta, čija će realizacija voditi ka ostvarenju strategijskog plana
5. Definišu standardni transparentni postupci rada, koji će omogućiti standardan kvalitet proizvoda, čije će se karakteristike permanentno poboljšavati

LITERATURA

1. Bobrek M: Projektovanje sistema menadžmenta kvalitetom, Mašinski fakultet, Banja Luka 2000
2. Savezni zavod za standardizaciju: Novi standardi JUS ISO 9000:2000, Beograd 2001
3. Sorak M.: Razvoj strategije u funkciji povećanja efektivnosti i efikasnosti industrijskih sistema - rad objavljen u časopisu "DIREKTOR" br. 4/2000, str.17-21.

4. Sorak M.: Menadžment poslovnim funkcijama prema ISO 9000:2000, Tehnološki fakultet Banja Luka, 2005. str.197
5. Sorak M.: Model procesnog prilaza sistemu menadžmenta kvalitetom - rad saopšten na Medunardnoj konferenciji INDUSTRIJSKI SISTEMI – IS 2005 i objavljen u cjelosti u Zborniku radova str. 631-636, Herceg Novi.
6. Sorak M.; Lazić B.: Benchmarking alat savremenog poslovanja - rad objavljen u časopisu "KVALITET" br. 9-10/2004, str. 73-75.
7. Sorak M.: Organizacija i ekonomika preduzeća, Tehnološki fakultet Banja Luka, 2007.str.222
8. Vulcanović V. i drugi: Sistem kvaliteta, ISO 9000:2000, FTN- IIS, Novi Sad, 2001
9. Todorović J.: Strategijski i operativni menadžment, CONZIT, Beograd 2003.

Summary

PROCESS INTEGRATION MODEL WITHIN AN ORGANIZATION ACCORDING TO REQUIREMENTS of ISO 9001:2000 STANDARD

In this paper we describe a process integration model, which was developed based on a research dealing with problems related to quality management designing and implementation systems, which would enable the organizations to meet requirements of ISO 9001:2000 standard. Model enables definition of strategic plan, starting from research and analysis of needs and expectations of the interested parties. Using its analysis and implementing the process approach it is necessary to define required business processes. They should be described and implemented in the process of work of an organization, and then to follow-up and improve it implementing the corrective and preventive measures.

Key words: system, management, control, quality

PLANIRANJE TURISTIČKOG PROIZVODA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI DESTINACIJA

Mr sc. Biljana Radenović

Rezime

U ovom radu razmatra se značaj strategijskog pristupa planiranju i upravljanju marketingom turističke destinacije, te samim tim, i procesu planiranja i razvoja proizvoda destinacije. Pozicija turističke destinacije na međunarodnom tržištu uslovljena je samim turističkim proizvodom. Destinacija se adekvatno može pozicionirati na tržištu samo ukoliko se formiranju njenog proizvoda pristupa strategijski. Cilj nije prikazati kako taj proces izgleda kod destinacija koje su već prepoznatljive na tržištu i u kojima samo treba ponuditi nov proizvod, već kada se radi o destinaciji koju tek treba pozicionirati na turističkom tržištu pa je planiranje i razvoj njenog proizvoda ujedno i stvaranje nove turističke destinacije i kreiranje svijesti o njoj. Jedna takva destinacije jeste Bosna i Hercegovina. Želi se, dakle, pokazati kako dobro planiran turistički proizvod može bitno uticati na konkurentnost destinacije na međunarodnom tržištu i proizvesti šire društveno ekonomske efekte.

***Ključne riječi:** marketing u turizmu, turistički proizvod, destinacija, turističko tržište, planiranje*

UVOD

Prvo pitanje koje se u ovom kontekstu može postaviti jeste:» Zašto je marketing bitan na nivou turističke destinacije? «

Bitan je zato što živimo u vrijeme globalne ekonomije u kojoj je znanje jedina dugoročno održiva konkurentska prednost, kako na makro tako i na mikro nivou. Samo znanjem onih koji kreiraju turistički proizvod mogu se ostvariti konkurentske prednosti. Mada mnogi misle da su marketinška znanja i sposobnosti bitni samo u biznisu, to danas nije više tako, pošto su brojne neprofitne organizacije, pa i države kao cjeline, shvatile da ne mogu uspješno ostvarivati svoje ciljeve bez toga. Najuspješnije destinacije opstaju upravo zbog činjenice što razvijaju svoje strategije na prednostima u znanju i sposobnostima da ga tržišno valorizuju bolje od svojih brojnih konkurenata.

Kako onc to uspjavaju, a mnoge druge ne?

Jedan od bitnih razloga je njihova čvrsta opredijeljenost marketingu kao dominirajućoj poslovnoj koncepciji. Zbog toga su marketinška znanja i sposobnosti neophodni svakoj destinaciji u savremenoj ekonomiji, bez obzira da li je ona mala ili velika, poznata ili tek u fazi ulaska na tržište. Shodno tome upravo je neophodno kreirati marketing strategije na nivou destinacije, zbog promovisanja pozitivnog imidža i ekonomskog razvoja. Pozitivan imidž destinacije gradi se na dobro formiranom proizvodu.

Turistički proizvod destinacije, sam po sebi izuzetno kompleksan, uvijek otvara mogućnosti za nova istraživanja. Upravo ta kompleksnost i značaj koji ima organizovan destinacijski proizvod je i razlog razmatranja ove teme. Kako preduzeća turističke privrede, uglavnom, sama nisu sposobna da budu nosioci proizvoda neophodno je da on bude kreiran na nivou destinacije, a da se preduzeća u njega uklapaju. Turistički proizvod destinacije treba da služi kao osnova iz koje će svi učesnici turističke privrede crpiti bazu za razvoj svog proizvoda. Isto tako, svi pojedinačni učesnici turističke privrede svoje proizvode treba da razvijaju tako da doprinose kvalitetu i prepoznatljivosti jedinstvenog destinacijskog proizvoda, a samim tim i ukupnoj afirmaciji turističke destinacije.

TURISTIČKA DESTINACIJA I TURISTIČKI PROIZVOD

„Svaka turistička destinacija može se razlikovati od druge svojim identitetom, kvalitetom i raznolikošću ponude i aktivnosti te vrijednostima koje se nude posjetiocima, a koje se doživljavaju interakcijom sa rezidentima.“¹ Pri tome turističku destinaciju možemo definisati kao manje ili više zaokruženu geografsku cjelinu koja raspolaže: atraktivnim, komunikativnim i receptivnim faktorima tj. svim onim prirodnim, društvenim, antropogenim, kulturno-istorijskim, saobraćajnim i pretpostavkama za smještaj, ishranu, odmor, rekreaciju i zabavu turista (tj. izgrađena turistička ponuda).²

Kada se govori o destinacijama koje tek traže svoje mjesto na turističkom tržištu, onda je njihov razvoj usko vezan za razvoj njihovog proizvoda, ili bolje rečeno na njemu grade svoju poziciju. Predmet razmjene na turističkom tržištu jeste jedan kompleksan proizvod koji možemo podvesti pod sljedeću definiciju:

„Turistički proizvod je zbir različitih pojedinosti, dobara i usluga koje služe zadovoljavanju turističkih potreba kupaca za vrijeme njegovog putovanja i boravka u odredištu.“³

Govoriti o karakteristikama turističkog proizvoda, zahtjevnije je nego govoriti o tipičnom materijalnom proizvodu. Ova konstatacija se nameće iz

¹ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Marketing for Hospitality and Tourism, 3th ed. Prentice Hall, 2002, str 14.

² Bakić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Ekonomski fakultet Beograd, 2002, str 14.

³ Bakić, O., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet Beograd, 2000, str 135.

razloga što turistički proizvod nikada ne može biti jedinstven. Jedinstvenost proizvoda proizilazi iz jedinstvenosti potreba za njim, a očito je da turističke potrebe nisu jedinstvene. One se mogu ogledati kroz potrebu za: putovanjem, smještajem, hranom, rekreacijom, odmorom, kulturom itd. Ako po definiciji turista svoju potrebu zadovoljava van mjesta stalnog boravka, onda je jasno da nikada ne može zadovoljiti samo jednu potrebu već da se one nužno uslovljavaju. Samim tim i pojedini segmenti ili pojedinačni proizvodi na turističkom tržištu se integrišu, stvarajući proizvod koji za turistu predstavlja određenu vrijednost. Shodno tome, sa stanovišta turističkog proizvoda destinacije, najvažnija podjela turističkog proizvoda bi bila ona koja proizvode dijeli na parcijalne i integrisane .

Parcijalni proizvod bio bi proizvod preduzeća i drugih ustanova koje nude određene proizvode na turističkom tržištu.

Integrirani proizvod bio bi zbir različitih parcijalnih proizvoda i konačan oblik dobija u zavisnosti od percepcije i načina konzumiranja samog turista.

Posmatrano očima svakog pojedinog ponuđača proizvoda, njihov proizvod je parcijalan. Međutim, teško je za bilo koji proizvod reći da je u potpunosti samostalan i da uključuje samo jednu vrstu usluge. Ta činjenica je pogotovo izražajna ukoliko se proizvod posmatra sa stanovišta konzumenta. Turisti su ti koji su skloni da povezuju različite usluge i da ih podvode pod zajedničku percepciju kvaliteta. Tako se dolazi do onog aspekta određivanja turističkog proizvoda, koji je možda najadekvatniji kada se govori o turističkom proizvodu destinacija, a odnosi se na *teritorijalni aspekt proizvoda*. Takvo određivanje proizvoda podrazumijeva da potrošač, u ovom slučaju turista, pravi izbor ili povezuje više ponuđenih proizvoda na jednoj teritoriji (destinaciji) i po svom izboru stvara integrisani proizvod, koji zavisi od količine i kvaliteta ponuđenih pojedinačnih proizvoda na toj destinaciji.

Kako se turistički proizvod ne bi sveo samo na parcijalne proizvode ponuđača koje turisti sami sklapaju u integrisani proizvod i uspjeh na tržištu prepustio njihovoj naklonosti, pojavljuje se sve veća potreba za upravljanjem svim ovim proizvodima na makro nivou. Interes za uspjeh sopstvenog proizvoda ogleda se kroz zajedničku politiku, odnosno koordinaciju svih nosilaca ponude jer se realizacija parcijalnih proizvoda najbolje može ostvariti kroz konzumaciju integrisanog proizvoda destinacije. Ako određena destinacija privlači veliki broj turista i ako je stvorila dobru sliku o sebi, samim tim će pojedini „proizvođači“ na bazi reputacije destinacije ostvarivati svoju korist. Prvi korak uspjeha na turističkom tržištu jeste uvidjeti te činjenice i stimulisati planiranje i upravljanje na makro nivou. Isto tako, treba uvažavati činjenicu da samo strukture koje su u stanju da sprovedu turističku politiku jednog područja mogu da održavaju i unapređuju izvorne elemente ponude.

PLANIRANJE I RAZVOJ TURISTIČKOG PROIZVODA DESTINACIJE

Kada se radi o uvođenju novog proizvoda na turističko tržište, onda on mora da bude usklađen sa onim što ta turistička destinacija jeste i onim što želi da bude. Preciznije rečeno, on treba da profiliše turističku destinaciju u svijesti ciljnih segmenata, ali i u širem društveno političkom okruženju. U tom smislu otežavajući faktor kod marketing menadžmenta jeste funkcija organizovanosti koju sprovode državni i paradržavni organi sa upravljačkim sistemima podrške. Teško je da jedna ili dvije institucije mogu pomiriti sve faktore koji utiču na adekvatno upravljanje marketingom jer je njihov uticaj uslovljen aktivnostima svih drugih subjekata koji djeluju na nivou destinacije. Tu aktivnost treba shvatiti kao proces u kojem će se sistem iz sadašnjeg dovesti u željeno stanje. Ovaj način upravljanja destinacijskim proizvodom treba shvatiti kao strateški pristup. U konkretnom slučaju stratežijskom menadžmentu prvo treba da pristupe državni i paradržavni organi, a onda i sva preduzeća koja posluju u turističkoj privredi. Prema Zečeviću u turizmu posluje veliki broj preduzeća koji nedovoljno primjenjuju koncepte stratežijskog upravljanja, a osnovni uzroci toga su: nedostatak vremena, nepoznavanje stratežijskog upravljanja, nedostatak vještina i konačno nedostatak povjerenja da se ključne informacije dijele sa zaposlenima i autsajderima.⁴ Ipak, što se prije shvati da je ovakav način razmišljanja jedini ispravan, to se prije mogu očekivati rezultati koji će proizaći iz pravilno formiranog i uvedenog proizvoda. Možda se problem upravljanja marketingom na makro nivou najlakše može obuhvatiti sljedećom definicijom: „Upravljanje marketingom na nivou mesta, regije ili šire geografske celine podrazumeva fokus na veći broj faktora, određenu sistematičnost u redosledu poteza, a sve sa ciljem utvrđivanja odgovarajuće marketing strategije i taktike, te strukture koja će doprineti ostvarenju postavljenih marketing ciljeva svake konkretne marketing destinacije.“⁵ Upravo zbog toga, kada se radi o destinaciji koja ima nerazvijenu turističku djelatnost, izuzetno je važno postaviti turistički proizvod na pravo mjesto. To znači definisati ga, znati ga razlikovati od industrijskog proizvoda, ali i od čiste usluge, i učiniti ga nosiocem aktivnosti turističke destinacije. Prema istom autoru konceptualni okvir za takvo upravljanje obuhvata: situacionu analizu, formulisanje vizije, misije i ciljeva, formulisanje strategija, organizovanost i kontrolu.⁶ Ili, planiranje proizvoda destinacije obuhvata faze: dijagnoze,

⁴ Zečević, B., Informaciona tehnologija u upravljanju marketingom turističke destinacije, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Beograd, 2002, str 27.

⁵ Bakić, O., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet Beograd, 2000, str 109.

⁶ Bakić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Ekonomski fakultet Beograd 2002, str 30.

prognoze, objektivnih elemenata, formulisanje plana, implementaciju i kontrolu.⁷

Shodno tome, a s obzirom da se radi o planiranju novog proizvoda, taj proces nužno prati proces razvoja proizvoda. Razvoj novog proizvoda ima osam faza⁸:

1. generisanje ideje
2. provjera ideja
3. razvoj i testiranje koncepta
4. razvoj maketing strategije
5. poslovna analiza
6. razvoj samog proizvoda
7. testiranje tržišta
8. komercijalizacija

U kontekstu gore navedenog, a sa aspekta pravilnog pristupa planiranju turističkog proizvoda, kao prvi korak u planiranju potrebno je odrediti koncept svake pojedinačne destinacije.

Tabela 1. Razvijajući koncept turističke destinacije

br.	naziv koncepta	obilježja
1.	tradicionalni koncept	mjesto gdje ljudi provode svoje odmore
2a.	skoriji koncept 1	oblast u kojoj ljudi biraju ili će birati da provedu svoje odmore i efekti njihove aktivnosti
2b.	skoriji koncept 2	upravljanje turističkom tražnjom i efektima turizma
3.	dolazeći koncept	razvoj politika za upravljanje turizmom: elementi, priznavanje interesa, debata na nivou zajednice o ulozi razvoja turizma, koordinacija javnog i privatnog sektora, uticaj na ponašanje turista, pružanje kvalitetnog proizvoda, kooperativna regionalna promocija, razvoj turističke teorije

izvor: Prilagođeno prema: (Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Marketing for Hospitality and Tourism, 3th ed. Prentice Hall, 2002, str 18.)

Po pravilu destinacije koje tek ulaze na turistička tržišta i uvode nove proizvode spadaju u tzv. „dolazeći koncept“. Zato je vežno da odgovore na sljedeća ključna pitanja:

- Gdje je destinacija sada i zašto je tu?

⁷ Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Marketing for Hospitality and Tourism, 3th ed. Prentice Hall, 2002, str 106.

⁸ Hodović, V., Serdarević, M., Marketing menadžment, Ekonomski Fakultet Sarajevo, 2006, str 270.

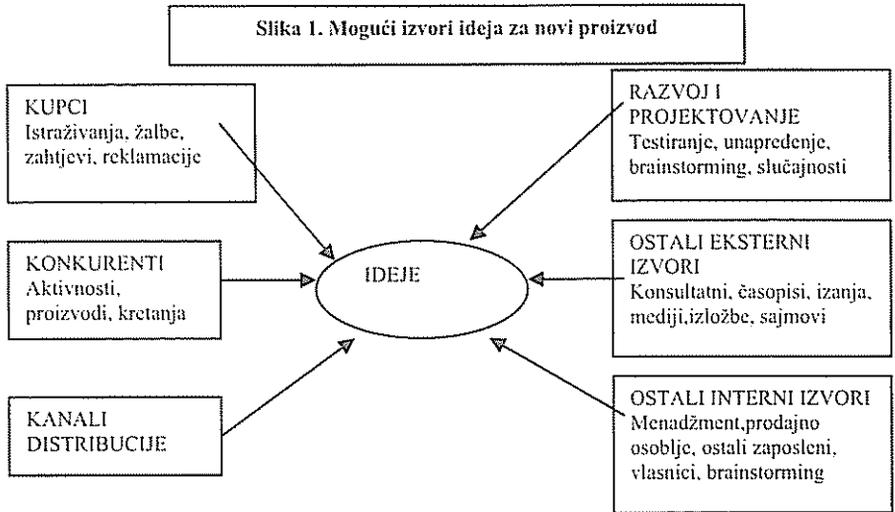
- Gdje bi mogla da bude imajući u vidu predviđena kretanja faktora posrednog i neposrednog okruženja?
- Gdje bi trebala da ide na bazi eksternih i internih mogućnosti?
- Kako da stigne tamo imajući u vidu sopstvene i karakteristike tržišta?

Pored toga važno je da definiše koje koristi bi mogla imati od uvođenja turističkog proizvoda na tržištu, a neke od koristi mogu biti:

- stimulisane kapitalnih investicija, čime destinacija postaje ugodnije mjesto za život domicilnog stanovništva, a koje ne bi bile isplative bez turističke potražnje
- stimulisane ekonomije i zapošljavanja
- očuvanje kulturno-istorijske baštine
- podsticanje socio-ekonomskog oporavka
- privlačenje novog investicijskog kapitala
- unapređenje cjelokupnog imidža zemlje

Strategija stvaranja novog proizvoda obuhvata nekoliko faza. Početna tačka je predviđanje ukupnih kretanja unutar date privredne grane i mjesta posmatrane linije proizvoda u okviru tih kretanja, nakon čega je potrebno pripremiti dugoročan plan za datu ponudu i konačno u skladu sa ukupnim ciljevima ocijeniti plan.⁹ Prilikom planiranja proizvoda uvijek treba uvažavati činjenicu da stvoreni proizvod treba plasirati na tržištu i to na onom na kojem je pretpostavka da će se postići najbolji rezultati. Da bi taj proces funkcionisao, važno je postaviti određene standarde. Zato je bitno uvažiti izvore koji imaju uticaj na ideje i sprovođenje proizvoda na tržištu.

⁹ Hodović, V., Serdarević, M., Marketing menadžment, Ekonomski Fakultet Sarajevo, 2006, str 268.



Izvor: Prilagođeno prema (Hodović, V., Serdarević, M., Marketing menadžment, Ekonomski Fakultet Sarajevo, 2006, str 270)

U konkretnom slučaju, tj. kada govorimo o marketing menadžmentu destinacije, u centar pažnje stavljaju se državni i paradržavni organi odgovorni za planiranje turističkog proizvoda destinacije i koordinaciju između pojedinih subjekata. Samo oni mogu biti nosioci ideja i imati sredstava da ih testiraju. Turistički proizvod prije faze uvođenja na tržište bilo bi potrebno "provjeriti" po svim uticajima prikazanim na slici. Pri tome odgovorni za planiranje ovakvog proizvoda uvijek moraju imati u vidu tri nivoa rizika. Prvi je strateški rizik, koji podrazumijeva da planirani proizvod destinacije nije u skladu sa strateškim opredjeljenjima destinacije tj. da nije u skladu sa slikom koju destinacija želi o sebi stvarati u širem društveno političkom kontekstu. Drugi rizik je tržišni rizik, koji podrazumijeva da tržište možda neće prihvatiti proizvod, jer je često nepredvidivo, brzo se mijenja i postavlja stalno nove zahtjeve. Nije dovoljno dobro planirati proizvod, ako se stalno ne prate promjene na tržištu, na njih se ne odgovara i ne gleda unaprijed. „Vrlo je važno umjesto pasivnog posmatranja i zakašnjelih spoznaja šta se desilo u okruženju, pristupiti proaktivnom reagovanju bilo da ono podrazumijeva preaktivistički ili interaktivistički pristup kreiranja strategijskog levridža.“¹⁰ Pri tome nikada ne treba zaboraviti činjenicu da turizam ne čine samo turistička preduzeća već niz drugih preduzeća i institucija koje na njega vrše direktan ili indirektan uticaj kao i on na njih. Pored toga multiplikativni efekti turizma su kategorija koja tjera sve koji imalo razmišljaju da se uključe u tržišnu borbu. Treći rizik je

¹⁰ Milisavljević, M., Todorović, J., Marketing strategije, Institut za tržišna istraživanja Beograd, 2000, str 16.

interni rizik i javlja se kao posljedica činjenice da se planiranju i razvoju novog proizvoda neće posvetiti dovoljno sredstava i vremena. Veoma česta je situacija da se za istraživanja i razvoj turizma izdvaja malo ili nimalo sredstava, a odluke se donose ad hoc. Prvo shvatiti treći rizik pa onda i prva dva, prvi su korak ka uspješnom stvaranju i sprovođenju proizvoda.

MOGUĆNOSTI POSTIZANJA KONKURENTSKIH PREDNOSTI

Kada su stvorene i testirane ideje, te shvaćeni mogući rizici, pristupa se razvoju koncepta i proizvoda. Važan korak u tome je odgovor na pitanje:» Kako možemo postići konkurentsku prednost? «

Zbog pojačane ponude na tržištu, glavni problem s kojim se danas suočavaju destinacije jeste kako postati i kako ostati konkurentan na tržištu?

Kada govorimo o konkurentnosti destinacija, onda konkurentnost možemo definisati kao kapacitet postizanja ekonomske profitabilnosti, ali takođe socijalne ravnoteže i zaštite okoline viših od prosjeka u ovom ekonomskom sektoru aktivnosti, koji se sastoji od preduzeća i javnih institucija sa ciljem poboljšanja profitabilnosti njihovih investicija.¹¹ To bi značilo da i preduzeća i javne institucije turizma imaju za cilj stvoriti konkurentan proizvod i destinaciju koji će im omogućiti profitabilnost investicija. U vrijeme kada je na turističkom tržištu veliki broj destinacija, od kojih se malo koja može izdvojiti nekom dominantnom komparativnom prednošću, konkurentnost je potrebno graditi na bazi drugih elemenata.

Govoriti o postizanju konkurentnosti nemoguće je, a da se ne spomene Porterov „dijamant“ konkurentnosti. Iako se ovdje govori o turističkom proizvodu destinacije, njegova konkurentnost će se objasniti preko konkurentnosti same destinacije. Turistički proizvod destinacije jeste bazični element marketing miksa destinacije, na njemu ona temelji svoju turističku politiku pa samim tim i konkurentnost. Shodno tome, govoriti o konkurentnosti destinacije znači govoriti i o konkurentnosti njenog proizvoda, jer konkurentan proizvod može da ima samo konkurentna destinacija.

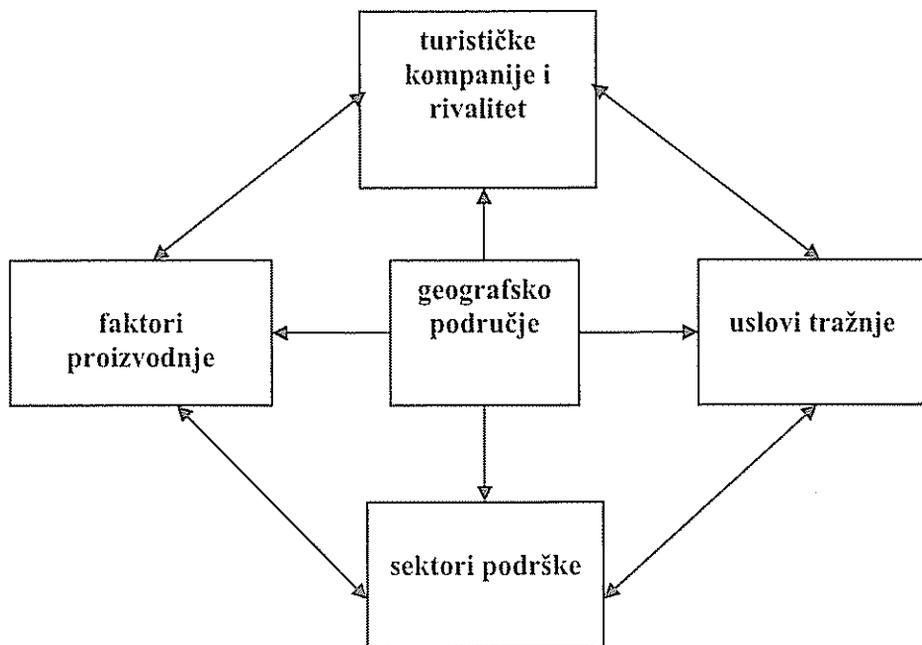
„U pokušaju da objasni zašto su neke nacije konkurentnije nego druge i neke regije u tim zemljama konkurentnije od drugih Porter je razvio svoj model odnosa sa konkurencijom i primijenio ih na nacije.“¹² Turizam, svakako, igra vrlo važnu ulogu u postizanju konkurentnosti država i regija unutar njih samih jer se preko turističke politike često gradi slika o njima. Tako se uz pomoć

¹¹ Ekonomski fakultet Beograd, Strategija razvoja turizma Srbije, 2006, str 5.

¹² Events, N., Campbell, D., Stonchouse, G., Heinemann, B., Strategic management for travel and tourism, Oxford 2003, str 184.

Porterovog „dijamanta“ konkurentnosti, prikazanog na sljedećoj slici, može definisati koncept konkurentnosti nacija, odnosno u ovom slučaju, destinacija.

SLIKA 2. Dijamant konkurentnosti



Izvor: Prilagođeno prema (Ekonomski fakultet Beograd, Strategija razvoja turizma Srbije, 2006, str 5.)

Okvir „dijamanta“ obuhvata četiri važna elementa:

1. element: turističke kompanije i rivalitet se odnosi na veličinu i strukturu tržišta, smještajne kapacitete, nivo konkurencije između kompanija i njihove kooperacije kako međusobne tako i sa javnim sektorom, razvijenost zakona i atraktivnosti itd.¹³
2. element: uslovi tražnje se odnose na sve faktore tražnje ali i na imidž destinacije
3. element: faktori proizvodnje podrazumijevaju sve ono što stvara i gradi turistički proizvod destinacije tj. resurse, atrakcije, ljudske potencijale, finansije, infrastrukturu itd.
4. element: sektori podrške obuhvataju sve komplementarne aktivnosti i konkurentnost lokalnih dobavljača i proizvođača.

¹³struktura, organizacija i strategija tržišta, u datom slučaju. može se posmatrati kao element turističke kompanije i rivalitet iz dijamanta

Naime, geografsko područje tj. destinacija vrši uticaj na elemente iz okvira „dijamanta“, a oni između sebe takođe vrše uticaj jedan na drugi. Uvažavati sve elemente i njihove veze, otkriti slabosti i prednosti svakog od elemenata i izbjeći ih tj. iskoristiti, suština je primjene Porterovog dijamanta u cilju postizanja konkurentnosti. Sve to moguće je samo znanjem onih koji upravljaju turističkim proizvodom, kao što je na početku već istaknuto.

Kada se govori o turizmu, onda od ovih elemenata treba istaći one koji posebno utiču na konkurentnost destinacije, a odnose se na: vladu, uslove tražnje, te strukturu, organizaciju i strategiju tržišta.¹⁴ Vlade igraju izuzetno važnu ulogu jer usmjeravaju sve elemente dijamanta utičući na regulative, infrastrukturu i potražnju. Konkurentnost zahvaljujući ovom faktoru se može postići, između ostalog, zahvaljujući činjenici što on može da:

- ohrabruje sisteme kontinuiranog istraživanja turističkih trendova
- stimuliše ali i zahtijeva promjene i inovacije u turizmu
- ozbiljnom i sistematskom kontrolom vođenja turističke industrije vlada može da vrši uticaj na očuvanje kvaliteta ponude kako bi se suočila sa globalnom konkurencijom
- stimuliše poboljšanje akademskog i profesionalnog obrazovanja i poboljšanja obuke da bi se odgovorilo novim zahtjevima ove industrije
- doprinosi izbjegavanju administrativnih prepreka i preklapanja odgovornosti
- definiše norme zaštite životne sredine
- stvara proaktivan menadžment i stavlja državu u svrhu ostvarenja postavljenih ciljeva.

Zahvaljujući svemu tome vlada direktno utiče na drugi element koji se odnosi na faktore proizvodnje i u fazi uvođenja proizvoda na tržište igra izuzetno važnu ulogu u postizanju njegove i konkurentnosti destinacije.

Konkurentnost preko elementa uslova tražnje može se, između ostalog, graditi:

- širenjem kvalitetne ponude destinacije na primarna, sekundarna i potencijalna tržišta
- redukovanjem zavisnosti destinacije od sezonalnosti na način što će se graditi takav turistički proizvod koji neće zavisiti od sezone
- koncentracijom snaga na turiste koji mnogo troše
- ohrabrujući turiste da ponovo dolaze nudeći im diverzifikovan proizvod, tj. uvijek nove kombinacije proizvoda
- biti potpuno orijentisan na lokalni, regionalni i nacionalni nivo politike.

¹⁴Events, N., Campbell, D., Stonehouse, G., Heinemann, B., Strategic management for travel and tourism, Oxford 2003, str 186.

Struktura, organizacija i strategija tržišta kao elemenat konkurentnosti podrazumijeva:

- izgrađivanje prepoznatljivog imidža
- agresivan i inovativan marketing koji će ubrzati razvoj turističke djelatnosti
- informativnu koordinaciju i pojačavanje znanja o snagama i slabostima konkurentnog okruženja itd.

Jasno je da ova tri izdvojena faktora počivaju na ostalim faktorima iz „dijamanta“. Tako je nemoguće odgovoriti zahtjevima tražnje, ako nije zadovoljen faktor koji podrazumijeva razvoj smještajnih kapaciteta i sl. Suština je, dakle, pojačavati vrijednost svojih snaga i ugrađivati ih u proizvod, a neutralisati ili poboljšavati stanje po pitanju slabih tačaka, te biti svjestan da svi elementi utiču na konkurentnost. Određivanjem elemenata iz okvira koje treba pojačavati pristupa se procesu planiranja konkurentnosti. Tako je izvjesno da kod destinacija koje tek pristupaju planiranju sopstvenog proizvoda treba: pojačavati smještajne kapacitete, graditi i kontrolisati kvalitet, stvarati imidž itd.

KORISTI OD PLANSKOG PRISTUPA RAZVOJU DESTINACIJSKOG PROIZVODA

Razvoj novog turističkog proizvoda destinacije i planski pristup toj aktivnosti ne vrši se radi proizvoda, već radi širih koristi koje on može da proizvede. *Adekvatno planiran turistički proizvod, preduslov je ostvarenja konkurentnosti destinacije, a samo konkurentna destinacija može ostvariti šire društvoekonomске efekte za državu.*

Sam proces planiranja i razvoja novog proizvoda, koji je obrađen kroz ovaj rad polazi od generisanja ideja o proizvodu, a završava sa komercijalizacijom. Komercijalizacija treba da predstavlja koristi koje se ostvaruju planskim pristupom razvoju proizvoda. Kada se radi o proizvodu turističke destinacije, onda pod komercijalizacijom podrazumijevamo šire koristi koje se postižu primjenom ove aktivnosti, a podrazumijevaju kako ekonomske tako i neekonomske efekte. Da bi se ti rezultati postigli i ova posljednja faza realizovala, proizvod se mora plasirati na tržište. Na tržištu se prate različiti pokazatelji poput: eventualnih grešaka u promociji, troškovi realizacije proizvoda, kvalitet koji turisti doživljavaju, propusti u kanalima distribucije i sl. Prati se i vrijeme kada ga posjetioци konzumiraju, ali i vrijeme od njegovog plasmana na tržište do početka korištenja od strane turista. Oni koji uspiju sve to pratiti i na vrijeme reagovati mogu govoriti o širim koristima ovog procesa.

Efekti turizma u ukupnom privrednom razvoju

Efekti turizma u ukupnom privrednom razvoju destinacije ili ekonomski efekti, su višestruki. Dijeale se na direktne, indirektno i multiplikativne. Da bi se odredio stepen značaja turizma za neko područje potrebno je imati u vidu dejstvo sljedećih grupa faktora:¹⁵

- turističke atraktivnosti
- pristupačnost
- turističku ponudu
- organizaciju turizma i politiku unapređenja

Pod pretpostavkom da će strategijski pristup dovesti do postavljanja ovih faktora u potrebna stanja, može se govoriti o efektima turizma u ukupnom privrednom razvoju.

Prvi ekonomski efekat nastaje potrošnjom turista u turističkoj destinaciji. Kao rezultat te potrošnje nastaju određeni uticaji. Ova potrošnja je naročito značajna, posmatrano sa stanovišta države, kada se radi o turistima iz inostranstva jer u tom slučaju država vrši indirektni izvoz. Sa lokalnog stanovišta, tj. destinacije unutar države, turisti iz drugih gradova i mjesta vrše potrošnju u, za njih atraktivnom, mjestu. Tako, turistička potrošnja vrši dvostruk uticaj na društveni proizvod i nacionalni dohodak, direktan i indirektno. Direktan se postiže prelivanjem dohotka iz drugih zemalja, a indirektno stimulisanjem razvoja onih privreda koje grade turistički proizvod destinacije.

Ono što je indirektno uticaj razvoja turizma na nacionalni dohodak, direktan je uticaj na razvoj preduzeća turističke privrede i stimulisanje investicija. Organizovan turistički proizvod vrši, takođe, i direktan i indirektno uticaj na zapošljavanje. Direktan se ogleda u sve većem zapošljavanju kadrova u preduzećima turističke privrede, a indirektno u preduzećima i instiucijama koje učestvuju u formiranju integrisanog proizvoda ili daju materijalne inpute za njega.

Iz svega navedenog slijedi da konkurentna destinacija vrši uticaj na platni bilans zemlje. Posmatrano sa stanovišta problematike rada i receptivne destinacije, turizam kroz dolaske inostranih gostiju i vršenje, već pomenutog, nevidljivog izvoza proizvodi efekte na aktivnu stranu platnog bilansa. Kroz direktne efekte na turističku privredu, objašnjeni su i mogući uticaji na ukupan privredni razvoj. Možda je samo potrebno napomenuti da se ti uticaji indirektno mogu odnositi na: industrijsku proizvodnju raznih inputa potrebnih za: integrisan proizvod, građevinarstvo, poljoprivredu, industriju prehrambenih proizvoda i pića i sl.

¹⁵ Unković, S., *Ekonomika turizma*, Savremena administracija Beograd 1998, str 33.

Za ukupan uticaj organizovanog turizma na privredu jedne zemlje, pored direktnih i indirektnih uticaja, izuzetno su važni multiplikativni efekti, koji povezuju sve uticaje turizma unutar jedne destinacije. Suština ovog efekta, ogleda se u sljedećem: „Novac primljen od stranih turista, na bazi prodaje turističkih usluga, cirkuliše u okviru privrede konkretne turističke zemlje i napravi 13-14 transakcija prije nego što nestane kroz uvoz proizvoda i usluga u tu zemlju.“¹⁶ Naravno da broj obrtaja i efekata zavisi od razvijenosti turističke zemlje, ali u svakom slučaju rezultuje određeni koeficijent multiplikacije. Taj koeficijent predstavlja koliki su prihodi od stranih turista dodatno uticali na privredu.¹⁷

Sa stanovišta ekonomskih efekata, upravo zbog tih mogućih dodatnih uticaja na privredu, cilj je adekvatno planirati i realizovati proizvod. Na bazi njega cilj je pozicionirati destinaciju i prodati svoj proizvod kako bi ostvario efekte, ne samo sebe radi, već i radi širih privrednih interesa. Jasno je da je o ovom efektu, u fazi planiranja i uvođenja proizvoda, rano govoriti, ali postizanje i ostvarenje tih uticaja predstavljaju jedno od polazišta zašto je važno ovako pristupiti turističkom proizvodu destinacije.

Turizam kao faktor eksterne ravnoteže

Značaj strategijskog pristupa planiranju proizvoda ogleda se i u tome što takav proizvod turističke destinacije, ukoliko je dobro pozicioniran na tržištu, može biti faktor eksterne ravnoteže ili ostvariti, kako se to često u literaturi iz oblasti marketinga u turizmu naziva, šire političke efekte. Prema Unkoviću politički značaj turizma ogleda se prije svega u tome što se turizam javlja kao najznačajniji faktor očuvanja mira u svijetu.¹⁸ U turistička kretanja uključuju se gotovo sve države svijeta, različite: kulturno, istorijski, etnički, ekonomski itd. Da bi opstale na turističkom tržištu sve te osobenosti moraju koristiti samo u pozitivnom smislu. Utičući na miješanja kultura, a zahtijevajući politički stabilna područja za realizaciju turističkih putovanja, turizam postaje faktor eksterne ravnoteže. U tom smislu važno je istaći možda najvažniji značaj koji turizam obezbjeđuje kada se radi o ovoj koristi, a ogleda se u činjenici da turizam utiče na jačanje političkog ugleda u međunarodnim odnosima. Ovdje je svakako važno napomenuti da su nosioci ove aktivnosti i odgovorni za efekte, uglavnom, i proizvod i promocija na nivou države. Turizam ovako široke efekte može ostvariti samo ako počiva na kvalitetnom proizvodu koji je podržan promocijom, a onda i ostalim instrumentima marketing miksa. Tako organizovan turizam postaje faktor eksterne ravnoteže. Iako je navedeno da se

¹⁶ Unković, S., *Ekonomika turizma*, Savremena administracija Beograd 1998, str. 50.

¹⁷ Na koeficijent multiplikacije utiču i izdaci stanovništva na putovanja van zemlje, štednja, ukupan uvoz i izvoz, razvoj privrede itd. ali sa stanovišta teme dublja analiza tih uticaja nije neophodna

¹⁸ Unković, S., *Ekonomika turizma*, Savremena administracija Beograd 1998, str. 32.

faktor eksterne ravnoteže, uglavnom ogleđa kroz politički položaj destinacije, on može biti i ekonomski. Uz pomoć organizovanog proizvoda, destinacija postaje ekonomski stabilna, a samim tim njen uticaj na okruženje veći.

Iako je turizam koji počiva na stabilnom proizvodu faktor ravnoteže, ipak on može biti uzrok niza negativnih uticaja u smislu spoljne politike. Vrlo česte su situacije u kojima se turistička putovanja koriste za nelegalne prelaske granica i obavljanje negativnih radnji. Zakonskim regulativama se uređuju te pojave, a koristi od turizma za eksternu ravnotežu su mnogo veći od negativnih.

Neekonomski uticaji organizovanog turističkog proizvoda destinacije

Neekonomski uticaji često se nazivaju i širi društveni uticaji. Ukoliko je proizvod isplaniran strategijski i podržan ostalim elementima marketing miksa, on može da doprinese stvaranju:¹⁹

- kulturnih uticaja
- obrazovnih uticaja
- zdravstvenih uticaja
- boljem razumijevanju među ljudima i sl.

Upoznavajući kulturu zemlje kroz turistički proizvod, turista poistovjećuje cijelu zemlju, njenu tradiciju i kulturu sa njim i tu sliku prenosi dalje. Instrumenti za postizanje tog cilja mogu biti: spomenici, muzeji, galerije ali i događaji i stanovništvo. Na taj način kulture i uticaji se šire među ljudima. Vrlo slično je i sa obrazovnim uticajima. Prilikom putovanja i konzumiranja određenog proizvoda, turista uči o: geografskim, umjetničkim, društvenim itd., karakteristikama destinacije. Efekti su isti kao kod širenja kulturnih uticaja. Kada je misao svih usmjerena ka zadovoljavanju potreba turista to ima pozitivne efekte i na domaće stanovništvo. Uslovi za boravak turista mogu koristiti i kao uslovi za obogaćenje vremena rezidenata. Izgradnja sportskih i rekreativnih objekata, valorizacija prirodnih ljepota čine bitan faktor za vršenje zdravstvenih uticaja na stanovništvo.

Ovakvih primjera, vršenja društvenih uticaja, moglo bi se navesti mnogo. Iako ih je više pozitivnih, ipak mogu prouzrokovati i neke negativne. Naime, usljed velike cirkulacije turista koji dolaze inicirani proizvodom, može se dogoditi da se na domaće stanovništvo prenesu negativne navike i običaji. Prilikom vršenja uticaja institucija na stanovništvo treba računati sa tim i nalaziti načine da se to prevaziđe.

ZAKLJUČCI

Jasno je da postoji niz razloga zbog kojih je neophodno pristupiti planski ovom problemu, ali da bi se tako i pristupilo moraju postojati principi kako to učiniti. Jedan od principa je kako saznanja iz nauke primijeniti u planiranju

¹⁹ Unković, S., *Ekonomika turizma*, Savremena administracija Beograd 1998, str 31.

specifičnog proizvoda, a drugi kako strategiju primjeniti na specifičnom tržištu? „Turizam ne stvara jedinstvene marketing termine već na svoje pristupe reflektuje uobičajene strukturne šablone određene marketing principima.“²⁰ Marketing u turizmu, dakle, primjenjuje opšte marketing principe. Ukoliko se oni djelomično razlikuju ta razlika proizilazi iz specifičnosti ovog proizvoda i tržišta navedenih u ranijem tekstu.

- Ovo je tržište na kome proizvod ne ide do kupca, već kupac ide ka tržištu te u primjeni principa treba uvažiti tu specifičnost.
- Kupac ovog proizvoda izuzetno je zahtjevan i sofisticiran, a kvalitet doživljava kroz: pouzdanost, responzivnost, uvjerljivost, empatiju i opipljivost.²¹
- Ovo nije odnos u kome djeluju kupac, drugi učesnici i preduzeće. Ovo je mnogo složeniji odnos u kome pored prva dva sudionika umjesto preduzeća učestvuju javne institucije, niz ustanova i preduzeća turističke i neturističke djelatnosti.

Zbog ovog, ali i svih drugih specifičnosti ovog tržišta primjena planskog pristupa je kompleksna i zahtjeva definisanu organizaciju i kontinuiranu kontrolu procesa. Sve to, potrebno je raditi zato što se na taj način:

- Definiše uloga javnog sektora koji preuzima odgovornost za kreiranje turističke politike, stupa u ulogu koordinatora između različitih subjekata i sprovodi cjelokupnu strategiju .
- Javni sektor samim tim ima veći interes da obezbijedi potrebnu infrastrukturu, utiče na stvaranje pozitivne klime te daje marketing podršku subjektima turističke privrede.
- Jačanjem njegove uloge kristaliziraju se stvari po pitanju kvaliteta i standardizacije.
- Strategijski se pristupa problemu planiranja proizvoda, a to znači da će se planiranje vršiti na dugi rok i da će biti usmjereno na ostvarenje jasno postavljenog cilja.
- Strategijsko planiranje prvi je korak u primjeni cjelokupnog strategijskog upravljanja.
- Na taj način stvara se proizvod koji uvažava i konkurenciju i segmente kojima je upućen te kontinuirano prati i jedne i druge.
- Samo primjenom planskog pristupa, destinaciji se garantuje održivost. Ako se ulažu sredstva i postavljaju dugoročni planovi, onda je interes istrajati u tome, a da bi se opstalo potrebni su, između ostalog kvalitetni kadrovi, te javne institucije koje stimulišu edukaciju kadrova itd.

²⁰ Middleton, T.C.V., Clarke, J., Marketing in Travel and Tourism, Butterwarth Heinemann Oxford 2001, str 36.

²¹ Kotler, P., Keller, K., Marketing menadžment, 12. izdanje, Data status Beograd, 2006, str 413.

Ukoliko svi koji organizuju proizvod budu razmišljali u istom pravcu, budu informisani o stanju na tržištu i budu sami sprovodili istraživanja, te ukoliko shvate da trebaju podržavati jedan konkretan proizvod i počnu uticati da to i drugi čine, ukazujući im da svoje pojedinačne proizvode trebaju uklapati u jedinstven destinacijski, radi postizanja većih efekata za sve, destinacija može ostvariti željene efekte i njen proizvod postati prepoznatljiv.

LITERATURA

1. Bakić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Ekonomski fakultet Beograd, 2002.
2. Bakić, O., Marketing u turizmu, Ekonomski fakultet Beograd, 2000.
3. Ekonomski fakultet Beograd, Strategija razvoja turizma Srbije, 2006.
4. Events, N., Campbell, D., Stonehouse, G., Heinemann, B., Strategic management for travel and tourism, Oxford, 2003.
5. Zečević, B., Informaciona tehnologija u upravljanju marketingom turističke destinacije, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Beograd, 2002.
6. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Marketing for Hospitality and Tourism, 3th ed. Prentice Hall, 2002.
7. Kotler, P., Keller, K., Marketing menadžment, 12. izdanje, Data status Beograd, 2006.
8. Laws, E., Tourist destination management, Routledge London, 1995.
9. Middleton, T.C.V., Clarke, J., Marketing in Travel and Tourism, Butterworth Heinemann Oxford, 2001.
10. Milisavljević, M., Todorović, J., Marketing strategije, Institut za tržišna istraživanja Beograd, 2000.
11. Hodović, V., Serdarević, M., Marketing menadžment, Ekonomski Fakultet Sarajevo, 2006.
12. Unković, S., Ekonomika turizma, Savremena administracija Beograd, 1998.

Summary

TOURIST PRODUCT PLANNING IN FUNCTION OF DESTINATION COMPETITIVENESS

In this paper we contemplate the importance of strategic approach to planning and marketing management of a tourist destination, which includes process of planning and development of a destination product as a basic instrument of destination's marketing mix. The product itself determines position of a tourist destination on the international market. A destination can adequately positioned on the market only if a strategic approach to shaping of its product is applied. The aim is not to show how this process looks like if a destination has already been recognized on the market, and only needs a new product. It is rather related to a destination that needs to be positioned on the tourist market in which case the planning and development of its product represents at the same time creation and development of a new tourist destination and shaping and creating of awareness of it. One such destination is Bosnia and Herzegovina. The aim is, thus, to show that a well planned tourist product can have a significant influence on a destination's competitiveness within the international market and produce wider social and economic effects.

Key words: marketing in tourism, tourist product, destination, tourist market, planning

POKUŠAJI NORMIRANJA ZAJEDNIČKE SIGURNOSNE I OBRAMBENE POLITIKE EU

Prof. dr Lidija Čehulić Vukadinović

Rezime

S porastom ne klasično vojnih izazova sigurnosti i stabilnosti, od kojih je terorizam još uvijek na prvom mjestu, ali ne i jedini, već mu se pridružuje i čitav niz drugih, podjednako nepredvidivih i pogibeljnih za stanovništvo, teritorij i blagostanje članica EU (razne prirodne katastrofe, etnički problemi, vjerske netrpeljivosti, siromaštvo, nezaposlenost i sl.) u Bruxellesu postaje sve očitije kako EU mora učinkovitije pokušati uspostaviti efikasniju vlastitu

S obzirom da sve pravne odredbe koje će proizaći iz Ustava kada, i ako, jednog dana bude prihvaćen moraju biti u skladu s tekstem Ustava vidljivo je kako na sigurnosno-obrambenom planu Europska unija ne pretendira da postane paralelna, jednakopravna i jednakosnažna vojno-sigurnosna ili vojno-politička organizacija u odnosu na NATO, a kamoli da u doglednoj budućnosti zasjeni Sjevernoatlantski savez na međunarodnoj sigurnosnoj sceni.

Ključne riječi: Ustav, Europska Unija, sigurnost, obrana, politika

Sve složeniji sustav odnosa i veza u međunarodnoj zajednici, posebice u bližem i daljem susjedstvu Europske unije, ali i sve očiglednija i učestalija razmoilaženja u vanjskopolitičkim interesima, stavovima i namjerama pojedinih članica EU dovele su do potrebe veće konsolidacije zajedničke europske vanjske i sigurnosne politike.

S porastom ne klasično vojnih izazova sigurnosti i stabilnosti, od kojih je terorizam još uvijek na prvom mjestu, ali ne i jedini, već mu se pridružuje i čitav niz drugih, podjednako nepredvidivih i pogibeljnih za stanovništvo, teritorij i blagostanje članica EU (razne prirodne katastrofe, etnički problemi, vjerske netrpeljivosti, siromaštvo, nezaposlenost i sl.) u Bruxellesu postaje sve očitije kako EU mora učinkovitije pokušati uspostaviti efikasniju vlastitu obrambenu politiku kao i snage za njezinu provedbu.

Kako se zbivanja na međunarodnoj sceni nakon terorističkih napada na SAD 2001. godine sve više usložavaju očito je da postepeno nestaje ona klasična podjela s početka 90-tih godina prošlog stoljeća na tzv. vojne i ne vojne izazove sigurnosti (hard security i soft security). Suvremena zbivanja pokazuju da vojna

sila, od najrazličitijih oblika klasičnih do sve sofisticiranijih sredstava za masovno uništenje ponovno dobiva na značenju te da postoje raznorodne skupine, ali i čitave zemlje, koje se u ostvarenju svojih specifičnih grupnih ili nacionalnih ciljeva ne libe upotrijebiti i vojnu silu.

Slijedeći takve objektivne realnosti međunarodne zajednice dio čelnika Europske unije počeo se intenzivnije zalagati da se pitanja obrambene i sigurnosne politike postepeno izdvoje od općenitih raspravljanja o zajedničkoj vanjskoj i sigurnosnoj politici EU te da se njima sustavnije i discipliranije počnu baviti civilni i vojni obrambeni eksperti.

Taj novi pravac promišljanja o europskoj obrani i europskim obrambenim snagama intenzivirao se u jeku rasprava i pokušaja usaglašavanja prijedloga teksta Ustava Europske unije. Početkom 2002. godine EU osniva radnu grupu za obrambena pitanja čiji je primarni zadatak bio definirati i predložiti čelnicima EU nacrt teksta o europskoj obrambenoj i sigurnosnoj politici koji bi postao integralni dio Ustava EU.

Neovisno o radu novoformljene radne skupine za obrambena pitanja, Europska unija paralelno je usvojila mnoge deklaracije i izjave kojima se u hodu pokušavalo prilagoditi obrambena pitanja i snage za zajedničku obranu članica EU europskom i međunarodnom sigurnosnom okruženju.¹ Naravno da je glavina tih proklamiranih promjena i ciljeva utkana i u završni tekst radne skupine koji je bio sastavni dio predloženog teksta nacrtu Ustava EU.

No, nakon što građani Nizozemske i Francuske 2005. godine na referendumima nisu podržali nacrt teksta Ustava EU sastavljenog u Rimu 24. listopada 2004., Bruxelles je obustavio složen proces ratifikacije istog, te je EU ostala bez svog najvišeg zakonodavnog akta, odnosno Ustava.

Nakon svojevrsnog šoka, konsternacije ali i analize ustavnog neuspjeha, čelnici EU, predvođeni Njemačkom i Francuskom, krenuli su u nove međusobne pregovore s ciljem redefiniranja nacrtu teksta Ustava rezultat kojih je dokument pod nazivom «Draft Treaty amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community»², usvojen na neformalnom summitu čelnika EU u Lisabonu 19. listopada 2007. godine. Očekuje se da će do 2009. godine sve članice EU ratificirati isti te bi pod simboličnim nazivom Ugovor iz Lisabona dokument trebao stupiti na snagu 1. siječnja 2009. godine, neposredno pred izbore za Parlament EU.

S obzirom da za sada nema višeg pravnog akta koji bi regulirao obveze sadašnjih i budućih članica Europske unije po pitanju zajedničke obrambene i sigurnosne politike u najširem smislu te sintagme analizirat ćemo istu kako su je u planiranim i javnosti ponovno ponuđenim dokumentima osmislili eksperti EU.

¹ Detaljnije o procesu institucionalizacije zajedničke sigurnosne i obrambene politike EU vidjeti u L. Čehulčić: *Europska obrana*, Zagreb, 2006.

² Tekst cjelokupnog dokumenta vidjeti na <http://by118fd.bay118.hotmail.msn.com/cgi-bin/getmsg=71C9DA71-13AC-42>

Sukladno predloženom zajednička europska obrambena i sigurnosna politika može se analizirati kroz nekoliko aspekata:

1. Definiranje europske obrambene i sigurnosne politike unutar politika Europske unije te određivanje snaga za njezinu provedbu i njihovih zadaća
2. Uspostava trajne strukturirane suradnje zemalja članica EU po pitanju obrane te ostvarenje klauzule solidarnosti i kolektivne obrane
3. Način donošenja odluka veznih uz zajedničku obrambenu i sigurnosnu politiku
4. Način financiranja zajedničke obrambene i sigurnosne politike.

1. Koncept Europske obrambene i sigurnosne politike - ESDP

U Članku I-41. pod naslovom Posebne odredbe o zajedničkoj sigurnosnoj i obrambenoj politici³ zajednička sigurnosna i obrambena politika definira se kao sastavni dio zajedničke vanjske i sigurnosne politike. Zajednička sigurnosna i obrambena politika uključuje postupno oblikovanje zajedničke obrambene politike Unije. Ona će eventualno rezultirati uspostavom zajedničke obrane EU ako i kada takvu odluku jednoglasno donese Europsko vijeće.

Isto kao i zajedničku vanjsku i sigurnosnu politiku članice EU trebaju voditi i zajedničku sigurnosnu i obrambenu politiku na temeljima:

- uzajamne političke solidarnosti među državama članicama
- utvrđivanja pitanja od općeg zajedničkog interesa
- postizanja sve većeg stupnja konvergencije djelovanja država članica po pitanjima sigurnosti i obrane.

Zajednička sigurnosna i obrambena politika EU ne ugrožava poseban karakter sigurnosne i obrambene politike članice EU koje su ujedno i članice NATO saveza. Ona poštuje obveze određenih država članica koje smatraju da je njihova zajednička obrana ostvarena u Sjevernoatlantskom savezu i kompatibilna je sa zajedničkom sigurnosnom i obrambenom politikom uspostavljenom sustavom parcijalne kolektivne sigurnosti NATO-a.

Zajednička sigurnosna i obrambena politika daje EU operativnu mogućnost da upotrebom civilnih i vojnih kapaciteta, koje države članice EU stavljaju dobrovoljno na raspolaganje EU, Unija izvršava misije za očuvanje mira, sprečavanje sukoba i jačanje međunarodne sigurnosti, u skladu na načelima Povelje Ujedinjenih naroda.

³ Ugovor o Ustavu za Europu (Ustav Europske unije), ADRIAS, Zbornik radova Zavoda za znanstveni i umjetnički rad Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti u Splitu, svezak 13, Split-Zagreb, 2006., str. 52.

Geografski se ne definira prostor izvršenja tih zadaća, već se upotrebljava termin «misije izvan Unije».⁴

Članak III-309. detaljnije obrazlaže vrste misija EU tijekom kojih EU može u provođenju

Vlastite sigurnosne i obrambene politike koristiti svoja civilna i vojna sredstva. To su:

- zajedničke operacije razoružavanja
- humanitarne zadaće i zadaci spašavanja
- zadaci vojnog savjetovanja i pružanja pomoći
- zadaci sprečavanja sukoba i očuvanja mira
- zadaci borbenih snaga u rješavanju kriza, uključujući uspostavu mira i stabilizaciju nakon sukoba⁵

Ako pojedine države članice samostalno uspostave vlastite multinacionalne snage mogu ih staviti na raspolaganje EU za izvršenje pojedinih zadaća zajedničke sigurnosne i obrambene politike.

U cilju poboljšanja nacionalnih vojnih sposobnosti država članica inkorporirana je klauzula o osnivanju Agencije u području razvoja obrambenih sposobnosti, istraživanja, nabave i naoružavanja (Europska obrambena agencija). Sukladno Članku III-311. zadaće Agencije su da.

- pridonosi utvrđivanju vojne sposobnosti država članica i ocjenjuje poštovanje obveza vezano za sposobnosti koje su preuzele države članice
- promiče usklađivanje operativnih potreba i prihvaćanje djelotvornih i usklađenih postupaka nabave
- predlaže višestrane projekte radi ispunjenja ciljeva u pogledu vojnih sposobnosti, osigurava koordinaciju programa koje provode države članice i upravlja posebnim programima suradnje
- podupire istraživanja obrambene tehnologije i koordinira zajedničke istraživačke aktivnosti i proučavanje tehničkih rješenja za buduće operativne potrebe
- pridonosi utvrđivanju, a po potrebi i provedbi, svih korisnih mjera za jačanje industrijske i tehnološke osnove obrambenog sektora kao i mjera za povećanje efekata vojnih izdataka.⁶

Europska obrambena agencija otvorena je za sve države članice Europske unije koje su voljne sudjelovati u njezinom radu. U okviru Agencije osnivaju se posebne skupine koje okupljaju države članice Unije koje rade na zajedničkim projektima.

⁴ Ibid, str. 52.

⁵ Ibid, str. 160.

⁶ Ibid, str. 161.

Velikin naglasak stavlja se i na civilne aspekte zajedničke sigurnosne i obrambene politike.

Osnove policijske suradnja definirane su Člankom III-275., Člankom III-276., te Člankom III-277.⁷ Sumirano Europska unija uspostavlja policijsku suradnju u koju su uključena sva nadležna tijela država članica, uključujući policiju, carinu i druga tijela specijalizirana za kazneni progom u državama članicama EU, radi sprečavanja, otkrivanja i istrage najrazličitijih kaznenih dijela. Planirane zajedničke mjere za učinkovitiju provedbu navedenog su sljedeće:

- prikupljanje, pohrana, obrada, analiza i razmjena odgovarajućih informacija
- potpora za izobrazbu osoblja, te suradnju vezanu za razmjenu osoblja, potrebite specijalističke opreme i kriminalističkih istraživanja
- zajedničke istražne tehnike za otkrivanje teških oblika organiziranog kriminala.

U sektoru civilne zaštite Članak III-284.⁸ prijedloga nacarta Ustava EU potiče suradnju država članica Europske unije radi povećanja djelotvornosti sustava za sprečavanje prirodnih nepogoda i nesreća izazvanih ljudskim djelovanjem i zaštitu od njih.

S tim u vezi djelovanje Unije ima za cilj:

- poduprijeti i dopuniti djelovanja država članica EU na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini vezano za sprečavanje rizika, pripreme osoblja civilne zaštite i reagiranje na prirodne nepogode i nesreće izazvane ljudskim djelovanjem unutar Europske unije
- promicati brzu i djelotvornu operativnu suradnju unutar Europske unije između nacionalnih službi za civilnu zaštitu
- promicati dosljednost mjera civilne zaštite na međunarodnoj razini.

2. Trajna strukturalna suradnja, klauzula solidarnosti i kolektivna obrana

Države članice Europske unije čije nacionalne obrambene snage, poglavito vojne snage, ispunjavaju više obrambeno-sigurnosne kriterije i standarde, tehnološki su naprednije te su se spremne međusobno povezivati i udruživati radi ispunjenja najzahtjevnijih obrambenih zadaća, uključujući i sudjelovanje u oružanim operacijama, mogu uspostaviti tzv. trajnu strukturalnu suradnju u okviru zajedničke sigurnosne i obrambene politike Europske unije.

Protokolom o trajnoj strukturalnoj suradnji⁹ koji je sastavni dio nacarta prijedloga teksta Ustava Europske unije utvrđuje se kako je trajna strukturalna

⁷ Ibid, str. 144-145.

⁸ Ibid, str. 150.

⁹ Ibid, str 378-380.

suradnja otvorena za svaku državu članicu Europske unije koja se od datuma stupanja na snagu Ustava EU obveže da će:

- a. odlučnije pristupiti razvitku svojih obrambenih sposobnosti i, po potrebi, sudjelovati u:
 - međunarodnim snagama,
 - glavnim europskim programima vezanim uz vojnu opremu i tehnologiju
 - djelovati unutar Europske agencije za obranu, te
- b. imati vlastite obrambene kapacitete tako da može najkasnije do 2007. godine staviti na raspolaganje, bilo na nacionalnoj razini bilo unutar multinacionalnih snaga Europske unije, specifične borbene jedinice za ispunjenje zadaća zajedničke europske sigurnosne i obrambene politike. Te specifične borbene skupine moraju pratiti i tzv. pomoćni elementi koji uključuju transport i logistiku. Borbene skupine trebaju biti sposobne provoditi zadaće u roku od pet do trideset dana od dana mobilizacije, moraju se moći zadržati u obavljanju specifične borbene zadaće najmanje trideset dana, uz mogućnost produženja do najmanje 120 dana.

Isto tako borbene skupine Europske unije trebaju biti na raspolaganju Ujedinjenim narodima.

Isto tako članice Europske unije koje se odluče sudjelovati u trajnoj strukturalnoj suradnji obvezuju se da će:

- poduzeti konkretne mjere u svrhu poboljšanja raspoloživosti, interoperabilnosti, fleksibilnosti i razmjestivosti svojih obrambenih snaga
- maksimalno usklađivati svoju vojnu opremu kroz usklađivanje nacionalnih vojnih potreba i programa.

Članice Europske unije koje žele sudjelovati u trajnoj strukturalnoj suradnji, a koje ispunjavaju kriterije i koje su preuzele obveze vezane za vojne sposobnosti iz Protokola o trajnoj strukturalnoj suradnji, svoju namjeru iskazuju Ministru vanjskih poslova EU i Vijeću EU. U roku od tri mjeseca Vijeće donosi europsku odluku kojom se uspostavlja trajna strukturalna suradnja i utvrđuje popis članica EU koje u njoj sudjeluju. Prije donošenja odluke Vijeće se konzultira s Ministrom vanjskih poslova EU. U glasovanju sudjeluju samo članovi Vijeća koji predstavljaju države članice EU koje sudjeluju u trajnoj strukturalnoj suradnji. Odluka se donosi kvalificiranom većinom koju čini najmanje 55 posto članova Vijeća, koji zajedno imaju najmanje 65 posto stanovništva tih država.

Ako pojedina članica EU koja sudjeluje u trajnoj strukturalnoj suradnji više ne ispunjava zadane kriterije ili više, iz bilo kojeg razloga, ne izvršava kriterije Protokola o trajnoj strukturalnoj suradnji, Vijeće može donijeti odluku kojom se obustavlja njezin daljnji angažman. U tom slučaju Vijeće također odlučuje kvalificiranom većinom, uz iznimku predstavnika države članice o kojoj je riječ.

Isto tako svaka članica EU ima se pravo samostalno povući iz trajne strukturalne suradnje. O tome je potrebno obavijestiti Vijeće koje odluku o prestanku sudjelovanje dotične države prima na znanje.

Klauzulu o solidarnosti prihvatili su čelnici Europske unije nakon brutalnih terorističkih napada na Sjedinjene Države 2001. godine. U prijedlogu nacrtu Europskog ustava klauzula se spominjene nekoliko puta. Decidirano pod naslovom Klauzula solidarnosti utvrđuje je Članak I-43. Ustava¹⁰ u kojem se kaže:

«Unija i njezine države članice zajednički djeluju u duhu solidarnosti u slučaju da je država članica cilj terorističkog napada, žrtva prirodne katastrofe ili one koju je izazvao čovjek. Unija pokreće sve instrumente kojima raspolaže, uključujući i vojna sredstva koja su joj na raspolaganje stavile države članice kako bi:

- a)
 - spriječila terorističku prijetnju na teritoriju država članica
 - demokratske institucije i civilno stnovništvo zaštitila od bilo kakvog terorističkog napada
 - pomogla državi članici na njezinom teritoriju, na zahtijev njezih političkih tijela, u slučaju terorističkog napada
- b)
 - pomogla državi članici na njezinom teritoriju, na zahtjev njezinih političkih tijela, u slučaju prirodne katastrofe ili one koju je izazvao čovjek.»

Konkretna mjera za provedbu klauzule solidarnosti utvrđuju se europskom odlukom koju donosi Vijeće, na zajednički prijedlog Komisije i Ministra vanjskih poslova EU. Također Europsko vijeće permanentno procjenjuje prijetnje s kojima se suočava Europska unija kako bi Uniji i njezinim članicama omogućilo poduzimanje djelotvornih i adekvatnih mjera na vrijeme.

Značajna novina prijedloga nacrtu Ustava Europske unije svakako je klauzula o kolektivnoj obrani regulirana Člankom I-41. stavak 7.¹¹

Naime, u slučaju da je neka država članica Europske unije žrtva agresije na njezin teritorij, ostale države članice EU obvezne su joj pružiti pomoć i potporu svim sredstvima kojima raspolažu u skladu s odredbama Članka 51. Povelje Ujedinjenih naroda. Obveze i suradnja koje iz toga proizlaze moraju biti u skladu s obvezama preuzetim u okviru organizacije NATO, koja za države koje su članice Sjevernoatlantskog saveza, ostaje i dalje temelj njihove kolektivne obrane i forum za njezinu provedbu

¹⁰ Ibid, str. 54.

¹¹ Ibid, str. 53.

3. Donošenje odluka o zajedničkoj sigurnosnoj i obrambenoj politici

Sistem donošenja odluka vezanih uz pitanja zajedničke vanjske i sigurnosne politike sukladno prijedogu nacрта Ustava europske unije složen je te u nekim aspektima nedorečen. Zadržat ćemo se na donošenju glavnih odluka koje se tiču sigurnosti i obrane.

Zajedničku vanjsku i sigurnosnu politiku, a samim tim i zajedničku sigurnosnu i obrambenu politiku kao njezin integralni dio, provode Ministar vanjskih poslova Europske unije i države članice Europske unije, koristeći sredstva država članica i sredstva Unije.

Države članice EU dužne su se međusobno savjetovati u okviru Europskog vijeća i Vijeća o svakom pitanju vezanom uz vanjsku i sigurnosnu politiku od općeg interesa u cilju usklađivanja i utvrđivanja zajedničkog stajališta. Pokazujući međusobnu solidarnost, putem usklađivanja svog djelovanja, države članice EU trebale bi pokazati kako je Europska unija sposobna i voljna djelovati na međunarodnoj sceni, uključujući i sigurnosni aspekt.

Europsko vijeće utvrđuje opća načela zajedničke vanjske i sigurnosne politike, uključujući i pitanja koja imaju utjecaj na obranu.

Ako to zahtijeva razvoj događaja na međunarodnoj sceni, predsjednik Europskog vijeća saziva izvanredan sastanak Europskog vijeća radi utvrđivanja strateških smjernica politike EU u odnosu na taj događaj. S obzirom da nije definirano o kakvoj vrsti događaja je riječ (vojni napad, pogranični sukob, diplomatski incident, prirodna katastrofa ili sl.) pretpostavlja se da ovisi o vlastitom prosudbi i volji predsjednika Europskog vijeća da saziva takav izvanredni sastanak.

Ukoliko se Europska unija odluči za operativno djelovanje u međunarodnoj zajednici Vijeće jednoglasno donosi potrebite europske odluke kojima se utvrđuju ciljevi operacije, opseg i trajanje operacije, uvjeti djelovanja operacije te sredstva koja države članice trebaju Uniji staviti na raspolaganje za izvršenje određene operacije.

Bitno je naglasiti da za sva vojna i obrambena pitanja Vijeće donosi odluke jednoglasno. Svaki član Vijeća koji glasuje suzdržano, svoju odluku može (ali i ne mora!) obrazložiti u formalnoj izjavi. U tom slučaju, taj član, odnosno njegova zemlja, nije dužna primjenjivati donesenu europsku odluku, ali mora prihvatiti da ta tako donesena odluka obvezuje Europsku uniju. U duhu solidarnosti dotična država suzdržavat će se od poduzimanja bilo kakvih mjera koje bi mogle naškoditi provedbi tako donesene odluke Europske unije. Sve ostale države članice EU poštuju suzdržan stav dotične države (ili skupine suzdržanih država).

U slučaju da članovi Vijeća koji obrazlože svoju suzdržanost predstavljaju najmanje jednu trećinu država članica Europske unije koji zajedno imaju najmanje jednu trećinu stanovništva Unije, odluka se neće donijeti.

Bilo koja država članica Europske unije može vijeću uputiti bilo koje pitanje koje se odnosi na zajedničku vanjsku i sigurnosnu politiku EU.

Ministar vanjskih poslova EU predstavlja Uniju na međunarodnoj sceni u pogledu svih pitanja koja se odnose na zajedničku vanjsku i sigurnosnu politiku, uključujući i sigurnosnu i obrambenu politiku. U ime Unije vodi politički dijalog s trećim stranama i izražava stajališta Europske unije u međunarodnim organizacijama i na međunarodnim konferencijama.

U vršenju njegovih dužnosti pomaže mu čitav niz specijaliziranih službi i odbora Europske unije (Europska služba za vanjskopolitičko djelovanje, Odbor za vanjskopolitička pitanja, Odbor za pitanja obrane i dr.)

U slučajevima koji zahtijevaju brzo donošenje vanjskopolitičkih odluka, ministar vanjskih poslova Unije, na vlastitu inicijativu ili na zahtjev pojedine države članice Europske unije, saziva izvanredan sastanak Vijeća u roku od četrdeset i osam sati, ili u hitnom slučaju , u nekom kraćem roku. Ponovno nije regulirano koji su to slučajevi.

Europski parlament mora biti obavještavan o razvoju zajedničke vanjske i sigurnosne politike. Članovi parlamenta mogu postavljati pitanja Vijeću i Ministru vanjskih poslova Unije ili im davati preporuke. Dva puta godišnje u Europskom parlamentu raspravlja se o provedbi zajedničke vanjske i sigurnosne politike Unije, uključujući i sigurnosnu i obrambenu politiku

4. Financiranje zajedničke sigurnosne i obrambene politike.

Financiranje cjelokupnog segmenta zajedničke sigurnosne i obrambene politike Europske unije najnedočeniji je dio prijedloga nacrt teksta Ustava koji se odnosi na sigurnost i obranu. Svega jedan članak, Članak III-313¹² regulira financijske odredbe i to ne sve i vrlo općenito.

Tako se kaže da administrativni izdaci koji se odnose na provedbu zajedničke sigurnosne i obrambene politike terete proračun Europske unije. Operativni zadaci također terete proračun Unije , osim izdataka koji nastanu kao posljedica operacija vojne ili obrambene prirode, te u slučajevima kada Vijeće odluči drugačije.

U slučajevima kada ne terete proračun Unije, izdaci terete države članice Europske unije prema ključu bruto nacionalnog proizvoda, osim ponovno, ako Vijeće ne odredi drugačije. Nigdje se ne kaže koji i koliki je to ključ.

Tzv. pripremne aktivnosti (ponovno nisu taksativno navedene niti obrazložene šta se pod njima podrazumijeva) koje se odnose na izvršenja zadaća sigurnosne i obrambene politike EU, a koje ne idu na teret proračuna Unije financiraju se iz početnog fonda koji čine doprinosi država članica Unije.

Postupci osnivanja tog početnog fonda, novčani iznosi koje pojedine države članice EU dodjeljuju fondu, načini upravljanja početnim fondom kao i načini

¹² Ibid, str. 163.

financijskog nadzora nad trošenjem sredstava početnog fonda uvrđuju se posebnim europskim odlukama, koje na prijedlog Ministra vanjskih poslova Unije donosi Vijeće kvalificiranom većinom.

U tim vrlo šturim odredbama teško da se može s preciznošću isplanirati i financijski opravdati realizacija pojedinih aspekata kompleksne sintagme zajedničke vanjske i sigurnosne politike Europske unije, a poglavito njezina sigurnosno-obrambena komponenta.

Analizirajući mjesto i ulogu koja je u prijedlogu nacрта teksta Ustava EU te u prijedlogu Ugovora iz Lisabona dodijeljena zajedničkoj sigurnosnoj i obrambenoj politici Europske unije, kao jednom od podsustava supranacionalne organizacije EU i jednoj od stupova integracijske politike Europske unije može se zaključiti sljedeće:

- 1. Sigurnosna i obrambena komponenta EU razvija se unutar zajedničke vanjske i sigurnosne politike Europske unije.

Od početka devedesetih godina prošlog stoljeća kada je Ugovorom iz Maastrichta i stvorena Europska unija Europljan su davali prednost vanjskopolitičkom aspektu svog djelovanja pred sigurnosnom komponentom. U postepenim pokušajima institucionalizacije svog djelovanja kao međunarodne supranacionalne organizacije Europska unija primarno razvija koncept zajedničke vanjske i sigurnosne politike (Common Foreign and Security Policy-CFSP), potom koncept zajedničkog vanjskog i političkog identiteta (Common Foreign and Political Identity), a s obzirom na realne sigurnosne potrebe (rat u BiH, sukob na Kosovu, nestabilnosti šireg prostora Mediterana, teroristički napadi u Madridu, Afganistan, Irak), ali i inzistranje NATO-a da Europljani preuzmu veći dio odgovornosti za europsku i međunarodnu sigurnost, postepeno se uvode koncepti zajedničke sigurnosti i obrane (Common Security and Defence), zajedničkog sigurnosnog i obrambenog identiteta (Common Security and Defence Identity) kao i raznovrsni koncepti njihove konkretne realizacije na terenu.

Prijedlog nacрта teksta Ustava EU također jasno definira kako je sigurnosna i obrambena politika EU integralni dio zajedničke vanjske i sigurnosne politike EU te će se unutar tog konteksta i dalje razvijati i provoditi.

- 2. Europska unija ne ide na stvaranje jedinstvene europske vojske.

U pionirskim pokušajima uspostave europskih snaga za provedbu koncepta zajedničke sigurnosne i obrambene politike niti u jednom programskom dokumentu ili usvojenoj deklaraciji čelnici Europske unije nisu spominjali formiranje jedinstvene vojske Europske unije na čelu koje bi bio Ministar obrane Europske unije. Takvu mogućnost ne daje niti Ustav.

Bez obzira o kakvim snagama i konceptima njihove operacionalizacije je riječ (združene jedinstvene multinacionalne snage, europske snage za brzu intervenciju, koncept borbenih grupa, europska žandarmerija, specijalne snage za borbu protiv terorizma i sl.) uvijek se radi o dobroj volji pojedine države članice

EU da za izvršenje određene misije iz svog nacionalnog sustava obrane stavi na raspolaganje na točno određeno vrijeme i pod određenim uvjetima dio svojih raspoloživih snaga. Nakon izvršenja određene zadaće, odnosno nakon isteka roka za njihovu mobiliziranost, snage se vraćaju u matične nacionalne strukture.

- 3. Europska unija na sigurnosno-obrambenom planu ne ugrožava aktivnosti i postojanje NATO-a.

Već nekoliko puta je naglašeno kako je upravo organizacija NATO, iz vlastitih sebičnih, ali i širih međunarodnih okonosti, od početka podupirala i još uvijek snažno podupire intenzivniji angažman Europske unije na sigurnosnom planu, od raznih oblika civilnih do klasičnih vojnih operacija. Pri tom treba napomenuti da u cjelokupnom dosadašnjem procesu izgradnje zajedničke sigurnosne i obrambene politike Europske unije, od programskih dokumenata do konkretno poduzetih akcija, niti u jednom trenutku nije bila ugrožena NATO-a supremacija u odnosu na EU. Nije riječ samo o nadmoći Sjevernoatlantskog saveza u vojno tehnološkom smislu, već je zadržana NATO-va dominacija u sustavu zapovjedanja, logistici, opskrbi, svim ostalim segmentima koji su nužno potrebiti kao dodatni faktori efikasnosti vrlo složenog kompleksa sigurnosno-obrambene politike.

Prijedlog nacрта teksta Ustava EU ne ostavlja niti za budućnost mogućnost nekog drugačijeg, po NATO nepovoljnijeg, modela razvoja. U najdelikatnijim pitanjima obrane (sustav kolektivne obrane, pravo na osiguranje vlastite obrane) u Ustavu se ističe kako odredbe zajedničke sigurnosne i obrambene politike država članica Europske unije nisu u koliziji, niti mogu ugroziti sustav kolektivne sigurnosti i kolektivne obrane koje države članice EU, koje su ujedno i članice NATO saveza, prihvaćaju kao njihov dominantan sustav sigurnosti.

S obzirom da sve pravne odredbe koje će proizaći iz Ustava kada, i ako, jednog dana bude prihvaćen moraju biti u skladu s tekstom Ustava vidljivo je kako na sigurnosno-obrambenom planu Europska unija ne pretendira da postane paralelna, jednakopravna i jednakosnažna vojno-sigurnosna ili vojno-politička organizacija u odnosu na NATO, a kamoli da u doglednoj budućnosti zasjeni Sjevernoatlantski savez na međunarodnoj sigurnosnoj sceni.

Lingvističke korekture iz Lisabona umjesto sadržajnih promjena Ustava

Što se samog teksta nacрта Ustava EU tiče, dio koji se odnosi na zajedničku sigurnosnu i obrambenu politiku, čak i za poznavaoce te tematike, pisan je vrlo komfuzno, nepregledno, ne kao jedinstvena tekstualna cjelina što je rezultiralo brojnim preklapanjima, ponavljanjima pojedinih članaka. Potrebna i, po mišljenju mnogih eksperata očekivana pojašnjenja i pojednostavljenja nije donio niti tekst budućeg Ugovora iz Lisabona. Promjene koje taj dokument navodi više su lingvističke, strukturalne (izmjena redosljeda riječi, funkcija, ubacivanje okvirnih podčlanaka i sl.) prirode, a ne mijenjaju smisao niti sadržaj teksta kojim se pokušava regulirati zajednička vanjska i sigurnosna politika EU. Čak ako se on i ne usvoji do 2009. godine (što je ipak nerealno za očekivati s obzirom na već

pretrpljenu blamažu glede Ustava) ostaje funkcionalni okvir zajedničke vanjske i sigurnosne politike EU kako je zamišljen u prijedlogu nacrtu Ustava. Za nadati se da će eksperti EU s područja sigurnosti i obrane jednog dana, bez obzira kako izgledao najviši pravni akt EU, napisati razumljivije, određenije norme koje su u pitanjima sigurnosne i obrambene politike itekako potrebite za učinkovitost cjelokupnog projekta.

S obzirom na difuznost praktičnog vanjskopolitičkog djelovanja članica EU po čitavom nizu problema aktualnih u današnjoj međunarodnoj zajednici, a posebno se to odnosi na trenutna krizna žarišta (Kosovo, Bliski istok, Iran, pitanje energetske sigurnosti) normiranje zajedničke vanjske i sigurnosne politike uključujući i mehanizme i instrumente zajedničkog djelovanja članica EU na obrambenom planu trebalo bi biti visoko pozicionirano na listama prioriteta odlučivanja čelnika EU.

Summary

ATTEMPTS OF STANDARDIZING COMMON SAFETY AND DEFENSIVE POLITICS OF THE EU

With the increase of non-classical military challenges of safety and stability, of which terrorism is still on first place, however not the only one, but it is associated with several other equally unpredictable and dangerous challenges for society, territory and wellbeing of EU members (various natural catastrophes, ethnic problems, religious intolerance, poverty, unemployment etc.) it is becoming more obvious in the Brussels that EU must establish more efficient defensive politics as well as forces for its implementation.

Having in mind all legal provisions who will be involved in the Constitution, when and if one day is accepted must be in line with the text of Constitutions, it is visible that European Union does not have pretensions to become parallel, equally legal and equally strong military-safety or military-political organization in relation to NATO, especially not to overshadow sometime in the future NATO on international safety scene.

Key words: *Constitution, European Union, safety, defence politics*

SAJBER PROSTOR I JAVNA SFERA

Prof. dr Zorica Tomić

Rezime

Internet predstavlja komunikativno polje u kojem se ostvaruju novi tipovi društvenih relacija moći, među njegovim korisnicima. Time se u fokus stavlja pitanje o strukturi, dimenzijama i političkim implikacijama javne sfere na Internetu, ali istovremeno se dovodi u pitanje jedan pomalo romantičarski koncept javnog mnjenja koji je izložio Habermas.

Ključne reči: Internet, komunikacija, javnost, javno mnjenje, javna sfera, društvenost, tehno-univerzum, virtuelno

Internet predstavlja komunikativno polje u kojem se ostvaruju novi tipovi društvenih relacija moći, među njegovim korisnicima. Time se u fokus stavlja pitanje o strukturi, dimenzijama i političkim implikacijama javne sfere na Internetu, ali istovremeno se dovodi u pitanje jedan pomalo romantičarski koncept javnog mnjenja koji je izložio Habermas.

Još mnogo pre poststrukturalističke i feminističke kritike, Negt i Kluge izlaze izvan terena istorijske idealizacije koncepta prosvetiteljstva, stavljajući akcenat na pluralitet i heterotopiju diskursa. Krucijalna promena u poimanju javne sfere može se sagledati iz odnosa prema liberalnoj demokratiji. Ideološka fikcija liberalizma bila je da redukuje javnu sferu na postojeće demokratske institucije. Iako Habermas nudi radikalnu alternativu liberalnom konceptu, on još uvek univerzalizuje i monopolizuje Političko. Nasuprot tome Negt i Kluge, uvode pojam decentralizovanja i multiplikovanja javne sfere naglašavajući kategoriju »iskustva« političkog protesta. Na ovo se nadovezuje poststrukturalistička kritika koja ukazuje na multiplikovanje subjekata i rodne razlike. Tako Rita Felski piše, da za razliku od buržoaske javne sfere, feministička javnost ne pretenduje na reprezentativnu univerzalnost, već pre nudi kritiku univerzalnih vrednosti iz perspektive društveno marginalizovane ženskosti. Ova autorka revidira Habermasov pojam javne sfere, odvajajući ga od njegovih patrijarhatskih, građanskih i logocentričkih pretpostavki. Po njenom mišljenju, javna sfera je centralna tema feminističke politike, čime se otvara pitanje o tome kako ovaj pojam javne sfere može biti razgraničen od bilo koje političke diskusije. Jer za razliku od Habermasovog nemogućeg ideala racionalne komunikacije,

savremenost potvrđuje javnu sferu kao multiplikovanu, otvorenu i proširenu na političke rasprave svih potlačenih individua i marginalizovanih grupa.

U eri elektronskih medija i kompjuterski posredovane komunikacije čitav kategorijalni aparat »tvrde« društvene teorije i teorije javnosti zahteva novo promišljanje. Tako su tradicionalne kategorije »privatnog«, »javnog«, »zajedničkog interesa«, »opšteg dobra« itd, izgubile svoja stara značenja. Pitanje »razgovora«, susreta licem u lice u javnom prostoru Interneta ne postoji. Ostvarivanje »virtuelnih zajednica«, miks privatnih ćaskanja u hiperotvorenom javnom prostoru mora postaviti pitanja o uslovima demokratskog govora u elektronskom modusu, o tipu subjekta koji tako komunicira kao i o razumevanju Interneta kao političkog domena.

Radi se naime, o tome da svet Tehnološkog posreduje politički diskurs omogućavajući nove forme decentralizovanog dijaloga i stvarajući mogućnosti za nove kombinacije individualnih i kolektivnih »glasova«, »govora«, »interakcija«. Kao što je pisao Pol Virilio »šta na kraju ostaje od »javnog« kada javne *slike* (u stvarnom vremenu) postaju mnogo važnije od javnog *prostora*«. Ako je tehnološka osnova medija sagledavana kao svojevrsna pretnja demokratiji, kako se može razumeti Internet kao promoter decentralizovanih diskursa, i nije li i sama demokratičnost tog medija, sa druge strane, svojevrsna pretnja sistemu (nekontrolisana konverzacija), poruga privatnom vlasništvu (beskonačna reproduktivnost informacija) i opoziv moralu (laka dostupnost seksualnim sadržajima)? Magija Interneta sadržana je u činjenici da je to tehnologija koja omogućavajući svim učesnicima korišćenje svih simboličkih formi, radikalno decentralizuje pozicije govora u svim njegovim formama.

Internet je za mnoge korisnike i teoretičare novi svet slobodnih asocijacija, otvorene i permanentne komunikacije, svet u mnogome neopterećen moralnim kodovima savremene kulture civilizovanog sveta. To međutim, ne rešava brojne probleme koj se tiču pristupa mreži, labavljenju granica između javnog i privatnog, pitanje autorskih prava i pravnih regulativa. Internet postavlja kulturne fenomene u novu dimenziju, u prostor koji tek treba istražiti, čime se na problem socijalnih interakcija baca novo svetlo. Zanimarivanje, pa na izvestan način, čak i opoziv komunikacije licem u lice, kao i strah od prerastanja javne sfere u virtualan svet kontrolisan od strane telekomunikacionih korporacija, koje samo privilegovanima obezbeđuju pristup instrumentima kontrole, predstavlja značajnu temu za teorijsku elaboraciju.

Internet predstavlja praktičan servis informacija, on je istovremeno prostor rasonode kao i društveni medijum koji se koristi kod kuće. Iako obezbeđuje sve zamislive vrste socijalnih kontakata i usluga, Internet je i prostor društvenog protesta, on je svojevrsna apelaciona arena, ali je i univerzum mnoštva međusobno nekomunikabilnih enklava javnosti. Zbog dominacije engleskog jezika, koji se ispostavlja i kao jezik nove pismenosti, internet je uprkos svojoj otvorenosti upravo prostor u kojem Zapadni svet potvrđuje logiku Globalizacije. Zbog globalističke koncepcije koja mu je u središtu, internet predstavlja pretnju

nacionalnim kulturama i nacionalnim identitetima, čime se u diskurs uvode teme gubitka kulturnog pa čak i državnog suvereniteta. Uprkos početnoj euforiji koja se odnosila na mogućnost hiperotvorene demokratske komunikativne mreže, pokazalo se da mnogi potencijalni korisnici nisu, niti će uskoro biti tako bliski sa Internetom. Komunikacija između tehnološke elite razvijenih kapitalističkih zemalja koje učestvuju u Informatičkom saobraćaju je tema koja gotovo ne postoji za mnoge siromašne ili nerazvijene delove sveta.

Razvoj nove informacione i komunikacione tehnologije (ITC) sa svim svojim performansama, predstavlja osnovu "informatičkog doba". Nova društvena i ekonomska paradigma restrukturiše tradicionalne dimenzije vremena i prostora u kojima živimo, radimo i komuniciramo. Globalna komunikaciona mreža, svojevrsni sajber-prostor (*Cyberspace*) preti da preoblikuje gotovo svaki segment naših života uključujući modalitete rada i odmora, zabavu, potrošnju, obrazovanje, politički angažman, porodično iskustvo i društvenu strukturu. Ove fundamentalne transformacije ukazuju na brojna pitanja o posledicama po samu strukturu Društvenog, otvarajući teme socijalnog raslojavanja, problem društvenih, etničkih i ekonomskih razlika, izmene u fizionomiji kulture, novoj pismenosti, problemu identiteta, jednom reči, restruktuisanju čitavog kategorijalnog aparata društvene teorije.

Time se u fokus postavljaju pre svega pitanja o problemu razgraničenja u okviru novog domena društvenosti konstituisanog mimo i izvan pretpostavljenih konvencija fizičke realnosti. *Ludički* kvaliteti Internet komunikacije na koje se pozivaju ne samo korisnici već i teoretičari, predstavljaju okosnicu formiranja i/ili pomeranja granica između kategorija društvenog i tehničkog, privatnog i javnog i virtuelnog i stvarnog.

Ukoliko je tehnički svet zaseban univerzum, a Internert *virtuelna* realnost, bez obzira da li se predominantno interpretira kao sfera privatnog, ili sfera javnog, novi model komunikacije u osnovi predstavlja mogućnost za projekciju oslobođene imaginacije, apartno od konsekvenci realnog sveta. Ključ za prelamanje/disoluciju/decentriranost identiteta, predstavlja kategorija *anonimnosti* koja ukazuje na drugo lice ovih pitanja. Decentriranost se pojavljuje kao artefakt, kao nus-proizvod odvajanja od fizičkog postojanja. Iz perspektive ostalih učesnika sajber-komunikacije sa kojima se ostvaruju različiti modeli interakcija, tehno-socijalna realnost koja učestvuje u konstituisanju identiteta, zavisi od odvajanja od socijalnog postojanja. Tehničko se, naime, pojavljuje kao posrednik/medijator između Subjekta i Drugih, a sredstva kojima se postiže umnožavanje/multiplikovanje identiteta jesu *anonimnost* i *nelociranost*.

Kategorija *virtuelnog* implicira tezu da je Internet univerzum koji postoji nezavisno od institucija, komercijalnih interesa ili konvencija realnosti, pružajući iluziju anonimnosti, koja predstavlja fundamentalnu uslov za stvaranje multiplikovanih identiteta sposobnih da slobodno cirkulišu sajber prostorom. Da li, međutim, anonimnost zaista pretpostavlja i stvarno oslobođenje od socijalnih

ograničenja? Poznato je, naime, da je privatnost komunikacije na Internetu samo delimična, naprosto zato što postoje »pretraživački programi« koji omogućavaju da gotovo svaka poruka koja se transmituje bude »uhvaćena«, »pročitana« ili »dešifrovana«. U tim okolnostima svaki korisnik može biti svačiji špijun, a mogle *web* stranice imaju programe koji sakupljaju podatke o korisnicima. Drugim rečima, bez obzira na činjenicu da se sajber-prostor pojavljuje kao neka vrsta samoregulatornog sistema, on zavisi od realne infrastrukture, pa time i od realnih odnosa moći. Uprkos tezama o mnoštvu identiteta koji se mogu artikulirati u okviru sajber-komunikacije, u čijem je središtu podeljeni doživljaj sopstva, kao i potreba za suspenzijom društvenosti, sajberprostor omogućava nove modele interpersonalne komunikacije, kojima se nadomešta potreba za socijalnim kontaktom. Poslovna komunikacija, mnoga prijateljstva, romantične veze, pa čak i brakovi, započeli su svoju istoriju upravo na Internetu. Time se samo potvrđuje teza da socijalne determinante kao i ciljevi komunikacije igraju značajnu ulogu u sajber-univerzumu. Za neke teoretičare, nezavisno od komercijalnih efekata, posebno su zanimljive društvene i psihološke implikacije sajber-univerzuma. Jer za razliku od televizije koja emituje svoje poruke pasivnoj publici, Internet pretpostavlja *interakciju*, i u direktnoj je zavisnosti od korisnika. Branioци novih tehnologija, pomenuti Trijumfalisti u Internetu vide mogućnost za svojevrsnu »renesansu slobodnog govora«, a kako uključivanje u mrežu, od svakog korisnika čini izdavača, Internet nudi moćna sredstva za oslobođenje javnog prostora od privatne kontrole vlasnika medija.

Katastrofičari, međutim upozoravaju na mogućnost da se putem sajber-univerzuma, umesto stvaranja Globalnog sela, kako je to svojevremeno najjavio Makluan, samo prodube razlike između bogatih i siromašnih. Takođe, upozorava se na mogućnost ozbiljne zloupotrebe građanskih i privatnih prava kao i na opasnost od širenja kulturno i socijalno neprihvatljivih sadržaja poput pornografije, kriminala, rasne i verske netrpeljivosti itd. Najzanimljiviji aspekt sajber-univerzuma, odnosi se na specifičnu vezu ljudskog iskustva i tehnoloških performansi. Kompjuterski simulirani svet i elektronski organizovano iskustvo, ukazuju na perspektivu susreta mašine i čoveka na skoro organskom nivou, pa su neki teoretičari skloni da govore o svojevrsnoj »bioničkoj konvergenciji« pomoću koje ćemo svi jednog dana biti toliko kompjuterizovani da ćemo moći da šaljemo poruke direktno iz mozga, čime se čovek delegira za ulogu »reproduktivnog organa sveta mašina«.

Istorija koncepta informatičkog društva ima mnogo izvora, kao što su dela sociologa Daniela Bella i Alaina Touraine-a, futurističkih pisaca Tom Stoniera i Alvina Tofflera, ali se ta utopijska perspektiva legitimno pojavljuje kao opcija za koju treba navijati, i u govorima mnogih političara i političkih analitičara razvijenog sveta. Svi se, međutim, slažu da je na delu nova tehnološka revolucija koja menja socijalnu strukturu sveta. Umesto kapitala i rada osnovna roba su informacije i znanje.

Snaga ovih promena se crpi iz sinteze formalno dispartatnih tehnologija kao što su personalni kompjuteri, digitalne telekomunikacije, virtulana stvarnost, nanotehnologije, biotehnologija kao i ogroman dijapazon multimedijjskih aplikacija i softvera koji omogućavaju kreaciju, komunikaciju i transfer informacija koje transcendiraju prosvetiteljsko/modernistički koncept vremena i prostora. Promena strukture radnog vremena, rastuća komeptitivnost oglašivača koja dobija sve veći značaj u okviru CMC-a, specifično društveno raslojavanje, promene u strukturi i prirodi ljudskih kontakata itd. predstavljaju izazovne teme za teoretičare medija, sociologe, psihologe, filozofe.

Ima mišljenja koja ukazuju na mogućnost da sajber-univerzum ponudi oslobađajuće opcije za obične ljude, koji tako mogu da stvaraju nove identitetete prevazilazeći determinante klase, pola, vere, nacionalnosti, uzrasta, obrazovanja itd. Anonimnost i javnost, kao i promene u značenju ovih kategorija, takođe predstavljaju značajne teme za istraživanje. CMC (*Computer mediated Communication*) pruža ogromne mogućnosti za zaposlenje, dobijanje saveta, ćaskanje, ona predstavlja izazov konzervativizmu, ali i mogućnost za razvijanje specifičnog odosa prema sebi. Potpuno novi pojam socijalne akcije, koji se ne zasniva ni na bliskosti i niti na zajedničkom fizičkom iskustvu, već na umrežavanju i razmeni percepcija, može biti izazov postojećim socijalnim strukturama. Kako mnogi ljudi nisu slobodni da biraju, već predstavljaju subjekte različitih socijalnih i ekonomskih uslova, nova iskustva CMC-a pružaju mogućnost za stvarne kreacije ne samo u smislu dela u već i u smislu socijalnih identiteta. Fenomen Interneta u osnovi je *socijalni fenomen*, budući da je nova društvena stvarnost koja se pomalja iz interakcija učesnika, zasnovana na jeziku i izvorima informacija, podesnim za artikulaciju poruka koje su svrhovite. Ono što može biti polaz za dalja istraživanja, svakako je činjenica da sajber-komunikacija relativizuje i granicu između interpersonalne i masovne komunikacije, postavljajući time, implicitni zahtev da se prevrednuje čitav terminološki instrumentarijum komunikološke nauke. Rasprava o političkim implikacijama Interneta fokusira se na brojna pitanja: problem pristupa, tehnodeterminizma, enkriptike, intelektualne svojine, javne sfere, decentralizacije, anarhije, problema roda i etniciteta itd. Iako se ovim pitanjima može pristupiti iz različitih uglova ili teorijskih orijentacija, samo neke od njih otvaraju problem veze između komunikacijskih tehnologija i kulturnog nivoa formiranja identiteta. Aktuelna pitanja odnose se na problem mogućnosti zaštite mreže od različitih tipova zloupotreba, pa čak i »net terorizma«. Sa druge strane Internet se može razumeti i kao proširenje, odnosno, neka vrsta supstituta za postojeće društvene institucije. Internet je izvan svih decentralizovanih komunikacijskih sistema. Kao i u slučaju telefonske mreže, Internet predstavlja potpuno otvorenu komunikativnu mrežu koja omogućava slanje poruka mnogim primaocima kako u »realnom vremenu« tako i u smislu »pohranjivanja« poruka. Kao mreža svih mreža, internet se može neograničeno širiti, a broj korisnika stalno raste. Internet pretpostavlja

unifikovanje jezičkih kodova, briše granice u svakom pogledu, a posebno u pogledu kulture i etniciteta i time potvrđuje pretpostavku o decentralizaciji koja je u samom srcu digitalne tehnologije. Štaviše, može se reći da Internet redefiniše pitanja o mestu tehnološkog, dematerijalizujući komunikaciju: jedini način da se definišu tehnološki efekti Interneta je da se bude na Internetu kako bi se sagledale dimenzije elektronske geografije. Drugim rečima, Internet je mnogo više društveni prostor nego tehnološki novum.

LITERATURA:

1. Up. Habermas, J, *Javno mnenje*, Kultura, Beograd, 1969.
2. Negt, O., Kluge, A., (1973.) *Oeffentlichkeit und Erfahrung. Zur Organisationsanayse fon burgerlichen und proletarischen Oeffentlichkeit*, Frankfurt/M.
3. up. Tadić, Lj, *Ogled o javnosti*, Univerzitetska riječ, Nikšić, 1987.
4. Up. Felski, R., (1989.) *Beyond Feminist Aesthetics: Feminist Literature and Social Change* (Cambridge: Harvard University Press)
5. (1993.), "The Third Interval: A Critical Transition", in V.Conley ed. *Rethinking Technologies*, Minncapolis: University of Minnesota Press.
6. Up. Z. Tomić, *Komunikologija*, Filološki fakultet, Beograd, 2000.
7. Up. Tomić,Z., *Komuinikologija*, Čigoja , Beograd, 2003.
8. Ibid.
9. 1974, *The Coming of the Postindustrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Harmondsworth: Penguin
10. 1974, *The postindustrial Society*, London: Wilwood House
11. 1983, *The Wealth of Information*, London: Thames-Methuen
12. 1980, *The Third Wave*, London: Pan

Summary

CYBER SPACE AND PUBLIC SPHERE

Internet represents filed of communication where the one can create new social relation of power among its users. Focus is on issue on structure, dimensions and political implications of public sphere on the Internet, but at the same time they bring into question one romantic concept of public opinion as it was proposed by Habermas.

Key words: *Internet, communication, public, public opinion, public sphere, sociableness, techno-universe, virtual*

RELACIONI MARKETING – KONCEPT KOJI INTEGRIŠE MARKETING I ODNOS S JAVNOŠĆU

Prof. dr Vinka Filipović, doc. dr Milica Kostić – Stanković, mr Ljubomir Zuber

Rezime

Relacioni marketing predstavlja savremenu fazu u razvoju marketinga i fundamentalno se razlikuje od postojećih menadžment pristupa, iz razloga što kupca/korisnika posredno uvodi u organizaciju, kroz određeni lanac vrednosti. Uklanja se stroga granica gde prestaje delokrug organizacije, a počinje delokrug tržišta, u užem smislu te reči. U tom smislu, svojim delom tržišnih odnosa s javnošću, funkcija odnosa s javnošću doprinosi izgradnji odnosa sa kupcima, a korporativnim odnosima s javnošću, stvara osnovu za opstanak koncepta relacionog marketinga u realnom korporativnom okruženju.

Ključne reči: relacioni marketing, odnosi s javnošću, odnosi sa kupcima

1. Uvod

Relacioni marketing predstavlja savremen i lako primenjiv koncept, kojim se marketing funkcija može revitalizovati i preuzeti ulogu utemeljivanja upravljanja strategijom čitave organizacije. Osnova za planiranje uvođenja novog marketinškog koncepta je svest o postojanju potrebe za zasebnom funkcijom odnosa s javnošću, u domenu izgradnje dobrih odnosa unutar organizacije, kao i organizacije sa različitim ciljnim grupama javnosti.

Usvajanjem koncepta relacionog marketinga, konkretna organizacija menja sisteme motivacije i traga za promenom svakog drugog postojećeg aspekta poslovanja, u cilju zblizavanja same organizacije sa svojim kupcima. Maksimalni rezultati postižu se onda kada se usvoje, ne samo neformalna razmatranja odnosa sa kupcima, već i formalni ciljevi i strategije relacionog marketinga.

Ipak, veliki broj ljudi koji se bave marketing teorijom, konstatovali su, na osnovu rezultata istraživanja, da je marketing, kao poslovna funkcija, u jednom trenutku dospao u opadajuću fazu svog životnog ciklusa. Jednostavno, sve manje je privlačio interes da se u njega investira, osim za eventualnu diverzifikaciju postojećih marketinških aktivnosti, sa akcentom na ekonomskoj propagandi. Trend povećanja mogućnosti stvaranja konkurentski superiornije

vrednosti, bio je zaustavljen. Pokazalo se da je uslov "oživljavanja", opstanka i daljeg razvoja, ubrzano usvajanje i primenjivanje dramatičnih promena u komunikacijskim aktivnostima, kako u samom konceptu integracije komunikacijskih aktivnosti, tako i u ogromnom potencijalu podrške informacionom tehnologijom sa, u potpunosti novim, strateškim mogućnostima.

Nasuprot mogućnostima je otpor promenama koji je u velikoj meri zastupljen upravo u organizacijama na našim prostorima. Pre nego da upravljaju promenama, marketing menadžeri im se često suprotstavljaju, smatrajući ih pretnjom i ograničenjem njihovim okvirima kontrole ili kreativnosti. Ipak, marketing funkciju treba osavremeniti novim načinom razmišljanja, upravljanja i primene. U tom kontekstu, u savremenom poslovanju, kao osnovni zadatak postavlja se usmeravanje ka izgradnji optimalnog nivoa odnosa, kako sa kupcima, tako i sa ostalim grupama koje čine mikrookruženje konkretnog poslovnog sistema (dobavljači, konkurenti, distributeri i dr.), a koje u značajnoj meri određuju uslove i kriterijume tržišnog poslovanja u određenim situacijama. Isto tako, ne sme se zanemariti ni značaj dobrih odnosa sa investitorima, finansijskim institucijama, resornim ministarstvom, medijima i dr, opet u cilju stvaranja dobrih odnosa, sa konačnom svrhom zadovoljenja potreba kupaca i obezbeđivanja dugoročnih profitabilnih odnosa sa njima.

2. Osnove savremenog koncepta relacionog marketinga

Obezbeđivanje poboljšanja odnosa sa kupcima zahteva da se u organizaciji primeni jedno opšte, taktičko poboljšanje u svim procesima vezanim za odnose sa kupcima, bilo da je to potrebno izvesti brzo, bilo u toku vremena kroz konstantno poboljšanje odnosa. Transformacija odnosa može da se obezbedi promenom osnove na kojoj se zasnivaju postojeći odnosi.

Za savremen marketing koncept, koji je karakterističan po tome što centralno mesto zauzima orijentacija na odnose sa ciljnim grupama, usvojen je naziv relacioni marketing, kao prevod anglosaksonskog termina *relationship marketing*. Inače, kao ilustracija promena koje se dešavaju u definisanju i primeni savremenog koncepta marketinga, mogli bi se navesti i neki drugi termini kojima se njegovo inoviranje adekvatno opisuje u inostranoj stručnoj literaturi: prijateljski marketing (*Friendship marketing*) (Baron, 1997), "jedan na jedan" marketing (*One to one marketing*) (Pappers, 1995), lojalni marketing (*Loyal marketing*) (Gordon, 1998), marketing zasnovan na lojalnosti (*Loyalty-based marketing*) (Frederick, 1993), trajni marketing (*Aftermarketing*) (Vavra, 1995), marketing orijentisan na izgradnju imidža (*Image marketing*) (Marconi, 1996), povratni marketing (*Reverse marketing*) (Leenders, 1988) i sl.

Ipak, moglo bi se reći da navedeni pojmovi predstavljaju samo termine koji se koriste kada se opisuju aktivnosti, generalno svrstane pod pojam relacionog

marketinga. Unutar svake funkcije u organizaciji, pa i unutar marketing funkcije i funkcije odnosa s javnošću, postoji visok stepen konfuzije u interpretaciji pojma relacionog marketinga ili bar principa na kojima se on zasniva. Moglo bi se reći da i onde gde se nastoji primeniti ovaj koncept, to se u najvećem broju organizacija čini u delovima (pojedinačnim oblastima), zato što ne postoji jasna celina koncepta. Graeme McCorkell je izneo i svoju kritiku (Pickton, Broderick, 2001) pojma relacioni marketing, komentarišući da u ovom pojmu nema ekskluzivnosti i da je marketing oduvek bio baziran na uspostavljanju određenih odnosa i da je bespotrebno tek sada ga nazvati relacionim. Umesto toga, on predlaže pojam "jedan na jedan" marketing (*One-to-one marketing*). Ipak, zbog potrebe standardizovanja marketinške terminologije i rogovatnih prevoda nekih engleskih termina, autori rada su se odlučili za termin relacioni marketing, pod kojim se podrazumevaju sve promene (opisane u daljem tekstu) u odnosu na tradicionalni marketing.

Važno je, zbog eventualnih poistovećivanja, napraviti razliku između pojma relacionog marketinga i nekih aktivnosti koje su već zastupljene u konceptu tradicionalnog marketinga. One, u suštini čine bitne komponente relacionog marketinga, a ne njegov supstitut.

Lična prodaja, na primer, predstavlja instrument promocije koji je karakterističan za tržište robe reprodukcione potrošnje. Podrazumeva sagledavanje ponašanja kupaca i proces odlučivanja o "ključnim" kupcima i o aktivnostima kojima bi se moglo uticati na sam proces prodaje da bi se stekle izvesne prednosti u odnosu na konkurenciju. Međutim, ličnom prodajom ne može se obezbediti da potrebe donosioca odluka o kupovini budu u potpunosti sagledane, shvaćene i zadovoljene kroz tipičnu dužinu procesa kupovine. Sama lična prodaja ima potencijal da bude više orijentisana na potrebe prodavaca nego na potrebe kupaca, u okviru čega se može usmeriti na ubeđivanje kupaca o vrednosti kupovine određenog proizvoda, više nego na dijagnozu kupčevih potreba i njihovog eventualnog uključivanja u uticajne faktore kreiranja onih vrednosti koje kupci žele i za koje su voljni da plate. I relacioni marketing uključuje ličnu prodaju, ali u cilju konstantnog stvaranja novih vrednosti, koje će biti formirane u saradnji sa kupcima i kao rezultat orijentisanosti na potrebe procesa, a ne isključivo na potrebe kupca ili prodavca.

Marketing na osnovu baze podataka (*database marketing*) čini savremenu varijaciju koncepta tradicionalnog marketinga i podrazumeva prikupljanje i analizu pojedinačnih korisničkih podataka, kao i skladištenje i prenos informacija, u cilju uspostavljanja dvosmerne komunikacije, zadržavanja svojih kupaca i obezbeđivanja njihove lojalnosti. To jesu istovremeno i principi na kojima se bazira koncept relacionog marketinga, ali se ipak ne može reći da se ova dva koncepta međusobno podudaraju. Prilikom vođenja marketing poslovanja na osnovu baza podataka, vrši se koncentracija na imperativne strategijskog marketinga, usmeravajući se isključivo na razvoj informaciono-

tehnološke infrastrukture, kao podrške marketing procesima. Ključna pitanja su ona poput profila kupaca, modeliranja predviđanja i sprovođenja analiza neophodnih za efikasno sprovođenje marketing aktivnosti. Ipak, iako su ovo vredne komponente, one ne opisuju u potpunosti jedan širi i sveobuhvatni koncept. U tom kontekstu, marketing na osnovu baza podataka čini samo deo i podršku konceptu relacionog marketinga.

3. Integracija marketinga i odnosa s javnošću u cilju razvoja koncepta relacionog marketinga

Tokom razvoja funkcija marketinga i odnosa s javnošću, njihova međuzavisnost u procesu poslovanja postajala je sve evidentnija. Dok sredstva tržišnih odnosa s javnošću postaju sofisticiranija, a sami tržišni odnosi s javnošću rasprostranjenije prihvaćeni kao efikasan instrument uspostavljanja dugoročnih odnosa sa kupcima, dotle oni u praksi ne predstavljaju veliku novost, bar u razvijenim zemljama. Neophodnost interakcije marketinga i odnosa s javnošću leži u neraskidivoj vezi između imidža organizacije i uspeha njenih proizvoda na tržištu, posebno uzevši u obzir sve veći značaj koji se pridaje jednoj i drugoj poslovnoj oblasti.

Postoji tvrdnja (Caywood, 1997) da su komunikacijske aktivnosti marketinga i odnosa s javnošću po prvi put integrisane 1899. godine, kada je reklamna agencija "N.W. Ayer" pomogla kompaniji konditorskih proizvoda "The National Biscuit Company" da svoj proizvod "The Uneceda Biscuits" izbavi iz krizne situacije, tako što mu je dala novo pakovanje, potpuno različito ime i marku. Uloga odnosa s javnošću je u ovom ključnom marketinškom poduhvatu bila toliko delotvorna, da je agencija "N.W. Ayer" osnovala sopstveno odeljenje za odnose s javnošću 1919. godine. U periodu posle drugog svetskog rata, odnosi s javnošću su se intenzivno pripajali marketingu, tako da su se 50-ih i 60-ih godina u poslovnoj štampi počeli pojavljivati članci na tu temu. Istraživačka agencija "The Marketing Report" objavila je 1993. rezultate istraživanja, po kojima je više od trećine marketinških izvršilaca, zaposlenih u industrijskim kompanijama, kompanijama za pružanje usluga i kompanijama za proizvodnju robe široke potrošnje, troši više od 20% celokupnog godišnjeg marketing budžeta za aktivnosti odnosa s javnošću.

Ono što je zajedničko za upravljačke funkcije marketinga i odnosa s javnošću, a u čemu se i ogleda osnovna potreba za usvajanjem koncepta relacionog marketinga, je da se baziraju na pretpostavci da na izvršenju poslova i zadataka komunikacije sa kupcima, treba da budu uključeni, posredno ili neposredno, svi zaposleni u organizaciji. I jedna i druga funkcija, istovremeno, orijentisane su ka uspostavljanju određenih relacija između organizacije i eksternog okruženja. Takođe, one neizostavno moraju biti u procesu kontinuirane razmene informacija, sa ciljem da se o organizaciji, posredno i neposredno, stvori što povoljnija i potpunija slika u okruženju. Iz ovoga

proizilazi da poslovna komunikacija obuhvata veliki broj različitih poslova i zadataka na različitim nivoima organizovanja i upravljanja, usmerenih na stvaranje dobrog imidža organizacije.

Ono što je zajedničko za marketing i odnose s javnošću su smernice za ponašanje i stav zaposlenih, radi ostvarenja utvrđenih ciljeva u odnosu na javnost. Suštinska razlika postoji u načinu njihove komunikacije sa ciljnim grupama, a u tom smislu i potreba za integracijom, zbog uvećanja dejstva sinergijom. Kontakt i komunikaciju sa okolinom, organizacija ostvaruje preko svojih predstavnika, prodajnog osoblja, zaposlenih, kreditora, kupaca, potrošača, dobavljača, poslovnih partnera i drugih saradnika. Svi oni direktno ili indirektno prenose poruke o organizaciji. Nekada su te poruke dobre, nekada loše, a nekada samo loše interpretirane, ali uvek imaju snažniji odjek nego jednosmerne promotivne poruke, proizašle iz neke od aktivnosti marketinškog odeljenja ili agencije. Integrisanje informativnih i promotivnih poruka, nesumnjivo povećava uspeh komunikacije sa kupcima, ali i sa drugim ciljnim grupama koje utiču na uspeh korporativne komunikacije i posredno, na tržišne i finansijske rezultate.

Odnosi s javnošću ne teže da situaciju prikažu boljom nego što jeste i ne kriju istinu. Odnosi s javnošću nisu neopipljivi. Njihove rezultate je moguće izmeriti. Mnoge organizacije danas pridaju čak veću važnost tržišnim odnosima s javnošću, kao instrumentu marketinške komunikacije koji je značajniji od same ekonomske propagande.

Tržišni odnosi s javnošću dobijaju sve značajniju ulogu u upravljanju odnosima sa kupcima, jer poseduju neprocenjivi sastojak, koji je od suštinske važnosti za svaki uspešan program marketinga - sposobnost da se predstavljaju organizacije i njenog proizvoda da na verodostojnosti. Neosporno je da će primalac poruke uvek više verovati objektivnom izveštaju (novinaru, zadovoljnom komšiji i sl.) nego samoj organizaciji koja se hvali svojim rezultatima, ma koliko oni bili tačni. Ovo je od posebnog značaja, jer današnji kupci postaju sve više skeptični i imaju manje poverenja u promotivne poruke. Istraživanjem sprovedenom na američkoj populaciji ukazuje se na to da je "sedam od deset ispitanika odgovorilo da jako slabo veruju ili uopšte ne veruju u reklame koje vide na televiziji ili u štampi." (Rossiter, Percy, 1998)

Veliki broj kupaca jednostavno ignoriše prodajne poruke, zbog potrebe koju imaju da im se suptilno saopštava, a ne da im se agresivno prodaje, tako da njih treba "pokriti" porukama odnosa s javnošću. U tom smislu, ukoliko jedna organizacija, konkretnim aktivnostima odnosa s medijima, uspe da dobije podršku vodećih medija, posredno emitovana poruka ima više šansi da bude apsorbovana i prihvaćena, nego u slučaju kada sama organizacija bezgranično (u resursnom i finansijskom smislu) ulaže isključivo u ekonomsku propagandu. *David Ogilvy* je u svom delu "*Ogilvy on Advertisin*" napisao: "Prosečan novinski članak čita šest puta više ljudi nego prosečnu ekonomsko-propagandnu poruku. Prosečnu ekonomsko-propagandnu poruku pročita jedna

osoba u njih dvadeset. Zaključujem da izdavači komuniciraju bolje sa širokim auditorijumom, nego organizacije koje žele da se reklamiraju."

Ono što odnose s javnošću čini efektivnom u sprovođenju koncepta relacionog marketinga, je to što je jedna od osnovnih ciljnih grupa odnosa s javnošću upravo ciljna grupa kupaca. Sa druge strane, osnovni zadatak savremenog marketinga je, ne samo da osvoji nove kupce, već, pre svega, da zadrži kupce i da sa njima izgradi odnos međusobnog poverenja i odanosti. Ciljevi jedne organizacije se kreću od ostvarivanja prodaje ka stvaranju tzv. "doživotnog potrošača". Sve veći broj organizacija počinje da posmatra kupca kao vlasništvo; da bi zadržale ovo vlasništvo, počinju da svoju marketing orijentaciju pomeraju od marketinga zasnovanog na transakcijama na marketing zasnovan na dobrim poslovnim odnosima (Egan, 2001). Da bi se ostvarili stabilni i dugoročni odnosi sa kupcima, nije dovoljno proizvesti pravi proizvod i plasirati ga na pravom mestu po pravoj ceni i pod pravim komunikacijskim okolnostima (marketinški aspekt), niti pak obezbediti funkcionisanje dvosmerne komunikacije u cilju uspostravljanja i održavanja odnosa sa ciljnim kupcima (aspekt odnosa s javnošću). Da bi se u potpunosti ovladalo poslovnom koncepcijom relacionog marketinga, neophodna je integracija jedne i druge funkcije. Na slici 1. dat je uporedni prikaz osnovnih karakteristika marketinga i odnosa s javnošću.

Marketing	Odnosi s javnošću
<ul style="list-style-type: none"> • Ponuda proizvoda koji odgovara kupčevim potrebama i željama • Ponuda proizvoda po ceni koju je kupac spreman da plati • Obezbeđivanje dostupnosti proizvoda kupcu • Pružanje određenih informacija kao pomoć pri kupovini • Obezbeđivanje posleprodajnih usluga (komunikacijskih i servisnih) • Osnovu komunikacije čine: karakteristike proizvoda, visina cene 	<ul style="list-style-type: none"> • Pokazivanje simpatije i saosećanja prema kupcima • Formiranje dvosmerne komunikacije sa kupcima • Formiranje dugoročnih odnosa sa kupcima • Otvaranje i održavanje komunikacije sa kupcima • Komunikacija sa kupcima, nezavisno od faze procesa kupovine u kojoj se nalaze • Osnovu komunikacije čine: činjenice, vesti, događaji

Slika 1. Pojedinačni doprinosi marketinga i odnosa s javnošću

U prilog integraciji aktivnosti marketinga i odnosa s javnošću, Sandra Moriarty, profesor na univerzitetu u Koloradu kaže: "Mozak jednog kupca ne pravi razliku između promotivne poruke i poruke odnosa s javnošću. Umesto

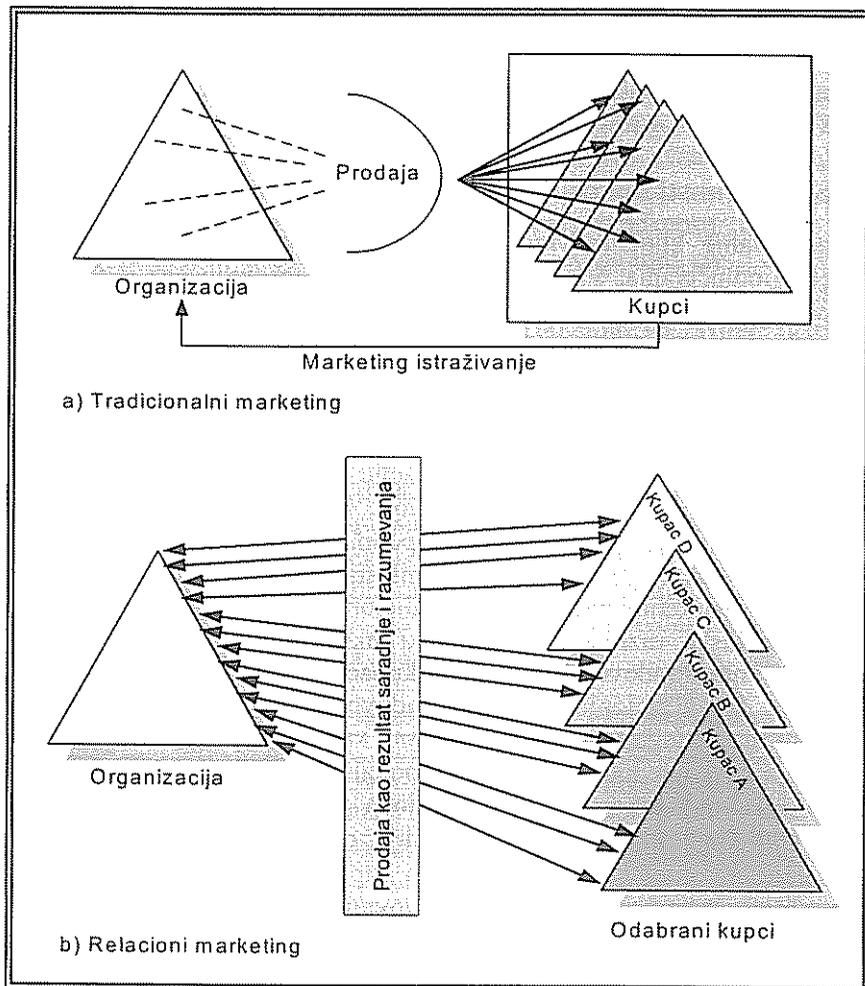
toga, on sakuplja informacije o konkretnoj organizaciji i/ili njenom proizvodu iz mnogobrojnih izvora i sastavlja mozaik. Isto tako, u svom svakodnevnom životu, ljudi automatski povezuju poruke kako bi stvorili sliku ili mišljenje" (Caywood, 1997).

4. Specifičnosti koncepta relacionog marketinga

Razumevanje ključnih vrednosti za kupca uvek je bilo osnovni faktor marketing odlučivanja. Vremenom, u ovaj problem uključena je i, verovatno, najznačajnija komponenta: utvrđivanje konkretnih vrednosti za pojedinačne kupce. U tom kontekstu, potrebno je utvrditi i novi sistem upravljanja navedenim promenama. Koordinacija komunikacijskih aktivnosti sa kupcima postaje novi izazov u turbulentnom marketing okruženju, tako da tradicionalni pristupi marketing planiranju postaju zastareli. Dokoličarsko planiranje i inertna realizacija procesa komunikacije sa kupcima, predstavljali su nepovoljnu osnovu i predstavljaju prošlost. Dvosmerna komunikacija i skoro trenutno odlučivanje u interakciji sa kupcima, ne samo da su poželjni, već će vremenom predstavljati i jedan od ključnih standarda marketing komunikacije.

Relacioni marketing zasniva se na tradicionalnim marketing principima. Ipak postoji suštinska razlika. Tradicionalni marketing se definiše kao proces identifikovanja i zadovoljenja potreba kupaca, bolje od konkurencije, u cilju ostvarenja organizacionih ciljeva i zadovoljenja šire društvene zajednice. Relacioni marketing mogao bi se definisati kao razvojni proces identifikovanja i kreiranja nove vrednosti, zajedno sa pojedinačnim kupcima, a zatim podela koristi od ovoga tokom životnog perioda udruživanja i saradnje (Gordon, 1998). Uključuje međusobno razumevanje, usmeravanje i kontinuirani razvoj odnosa između organizacije i odabranih kupaca ili logičnih grupa kupaca (ne treba "po svaku cenu" individualizovati tražnju u slučajevima kada zadovoljenje potreba pojedinaca nema značajnog efekta ni za organizaciju, a ni za samog kupca), obostrano kreiranje vrednosti i podelu kroz uzajamnu zavisnost i organizaciono određivanje.

Dugoročnim planiranjem, organizacija koja je usvojila koncept relacionog marketinga, prebacuje akcenat sa prodaje svog proizvoda na izgrađivanje poslovnog modela baziranog na: profitabilnijoj izgradnji oblasti poslovanja, određivanju obima proizvodnje prema skali zahteva kupaca i fokusiranju na izgradnju odnosa sa kupcima, pre nego na profitabilnost proizvoda (slika 2).



Slika 2. Razlika između tradicionalnog i relacionog marketinga

Generalno, moglo bi se navesti šest dimenzija relacionog marketinga koje određuju njegovu specifičnost u odnosu na tradicionalnu definiciju marketinga (Gordon, 1998):

- Doprinosi stvaranju nove vrednosti za kupce i podeli tako kreirane vrednosti (odgovornosti i koristi) između organizacije i kupaca;
- Ključnu ulogu pojedinačnih kupaca identifikuje kroz definisanje vrednosti koju oni žele, a ne kroz njihove karakteristike. Umesto utvrđivanja i obezbeđivanja ove vrednosti u vidu "proizvoda", kupac se motiviše da pomogne organizaciji u obezbeđivanju skupa koristi koje im zaista trebaju. Vrednost je tako kreirana sa kupcima, ne za njih;

- Postavlja zahteve organizaciji da, kao posledicu ovakve poslovne strategije i fokusiranja na kupce, dizajnira i određuje svoje poslovne procese, komunikaciju, tehnologiju i ljude, kao podršku vrednosti koju pojedinačni kupci žele;
- Karakteriše stalni zajednički napor kupca i organizacije. Kao takav, on funkcioniše u realnom vremenu;
- Doprinosi fleksibilnom utvrđivanju vrednosti za kupca, tokom njegovog kupovnog životnog ciklusa, nasuprot striktnom utvrđivanju vrednosti koju treba nuditi prilikom svake prodajne prilike. U prepoznavanju životne vrednosti uspostavlja se progresivna veza sa kupcima;
- Doprinosi izgrađivanju lanca odnosa unutar organizacije i između organizacije i njenih ciljnih grupa odnosa s javnošću, radi stvaranja vrednosti koju kupci žele.

Generisane, ove dimenzije imaju potencijal da transformišu poslovnu koncepciju, usmeravajući svoje elemente i procese ka fleksibilnosti i preduzimljivosti. Da bi se uspostavile pravovremene veze između organizacije i njenih kupaca, ona se oslanja na sledeće kategorije unutar organizacije: tehnologiju, proces, ljude, znanje i pronicljivost. Usvajanjem koncepta relacionog marketinga, organizacija konkretizuje pomenute kategorije, fokusiranjem na sledeće oblasti (Gordon, 1998):

- **Uvođenje novih tehnologija i procedura za komunikaciju sa pojedinačnim kupcima i njihovo usluživanje**

Organizacije mogu ponuditi pojedinačnim kupcima lanac vrednosti koje žele, redizajniranjem postojećih poslovnih procesa i uvođenjem novih tehnologija i procedura na odgovarajući način. Na primer, prilikom uvođenja direktnog marketinga, prodajni proces se “nanovo” dizajnira i uključuje se tehnologija bez tzv. međukanala prodaje kojom bi distribucija dobila obeležja masovnog usluživanja, što bi organizaciju uslovno udaljilo od usvajanja samog koncepta relacionog marketinga. Organizacije, koje su spremne da uvedu nove tehnologije i procedure u svoje poslovne procese, imaju potencijal ne samo da se približe pojedinačnim kupcima, već i da dobiju značajnu konkurentsku prednost i zauzmu mesto inovatora.

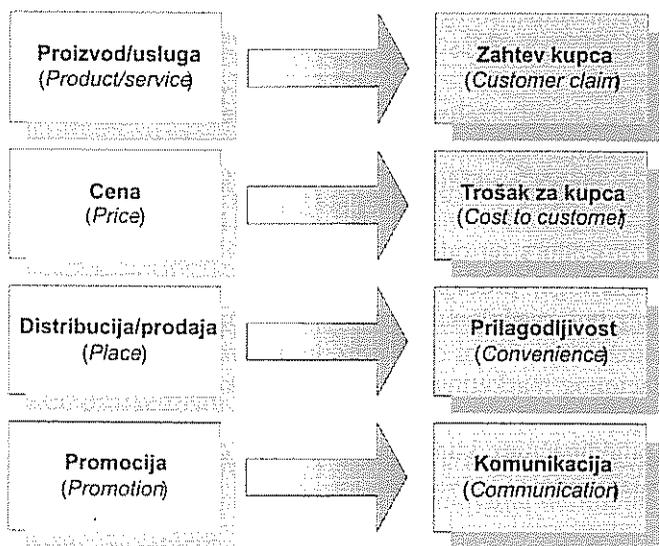
- **Formiranje lanca odnosa sa različitim tržišnim strukturama**

Prema tradicionalnom konceptu marketinga, organizacije, u nameri da povećaju efikasnost kanala nabavke i prodaje, nastoje da se snabdevaju i distribuiraju proizvodima ili uslugama u određenom vremenu, po određenom kvalitetu i u troškovnim okvirima. Ipak, usled promenljivosti zahteva kupaca i na osnovu ukazanih potreba za individualizacijom tržišnih segmenata, možda bi bilo odgovarajuće za organizacije da usvoje fleksibilniji sistem snabdevanja i

distribucije, zasnovan na izgradnji lanca odnosa u okviru vertikalnih marketing kanala, a sa ciljem upravljanja potrebama i ponašanjima kupaca. Na primer, jedan takav lanac odnosa mogao bi da uključuje: akcionare, zaposlene, snabdevače, bankare i investitore, u funkciji preprodavaca i trgovaca. Pri tome, svako od njih imaće različite potrebe i svako će želeti da ima koristi od stvaranja i podele vrednosti, koje je konkretna organizacija razvila u saradnji sa krajnjim potrošačima.

- **Redefinisanje pojedinačnih instrumenata marketing miksa**

Usvajanjem koncepta relacionog marketinga potrebno je redefinisati i principe na osnovu kojih se kombinuju instrumenti marketinga kao i same instrumente: proizvod, cena, promocija i distribucija i prodaja. Tradicionalna formulacija marketing miksa odgovarajuća je u slučaju kada je potpuno opravdano usmeravati konkretne aktivnosti na specifične segmente tržišta. Međutim, koncept marketing miksa se značajno menja kada je potrebno tržišni segment svesti na jednu osobu ili organizaciju i kada su postavljeni ciljevi: uspostavljanje saradnje, zajedničko stvaranje vrednosti proizvoda/usluge i obezbeđivanje ponovljene kupovine. Prema Kotleru, tradicionalna 4P transformišu se u tzv. 4C (slika 3).



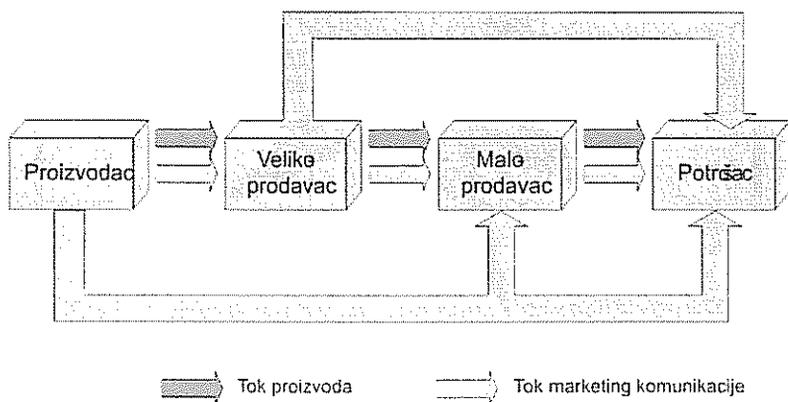
Slika 3. Transformacija 4P u 4C (Kotler, Armstrong, Saunders, Wing, 1997)

Prema tradicionalnom marketing pristupu, organizacija “neguje” koncept proizvoda, sprovodi adekvatna marketing istraživanja i vezuje svoje aktivnosti za različita istraživanja i razvojne inicijative, međutim razvoj proizvoda obavlja

se nešto kasnije. Usvajanjem koncepta relacionog marketinga, sprovodi se realna interakcija između organizacije i njenih prioritetnih kupaca, u namerom da se izađe brže u susret zahtevima kupaca, u odnosu na konkretan proizvod.

Cenu, prema konceptu tradicionalnog marketinga, formira organizacija na osnovu usvojene strategije cena, najčešće u odnosu na konkurenciju ili druge tržišne faktore. Prema relacionom marketingu, cena proizvoda varira prema preferencijama i uslovima kupaca, sa stalnom tendencijom prilagodavanja. Na primer, kada kupci imaju zahtev da bi proizvod trebalo da ima specifične osobine i da pojedine usluge treba vršiti pre, za vreme i/ili posle prodaje, oni žele i da plate za svaku pojedinačnu komponentu takvog vrednosnog skupa.

Promocija, prema konceptu tradicionalnog marketinga ima zadatak da svima, unutar specifičnog tržišnog segmenta, pošalje signal da konkretan proizvod treba kupiti. Relacionim marketingom se, umesto toga, daje pojedinačnom kupcu mogućnost da odluči kako želi da komunicira sa organizacijom, koliko često i sa kim konkretno. Masovna promocija postaje podrška u izgradnji pristrasnosti prema organizaciji ili marki, pre nego što se time želi uticati na direktnu prodaju. Usvajanjem koncepta relacionog marketinga dolazi do integracije strategije potiskivanja i strategije privlačenja (tzv. *push* i *pull* strategija), što je ilustrovano slikom 4. Na tržištu potrošnih dobara organizacije pružaju kupcima čitav spektar mogućnosti da komuniciraju sa njom i da dobiju željene informacije uređene prema njihovim preferencijama i ponašanju.

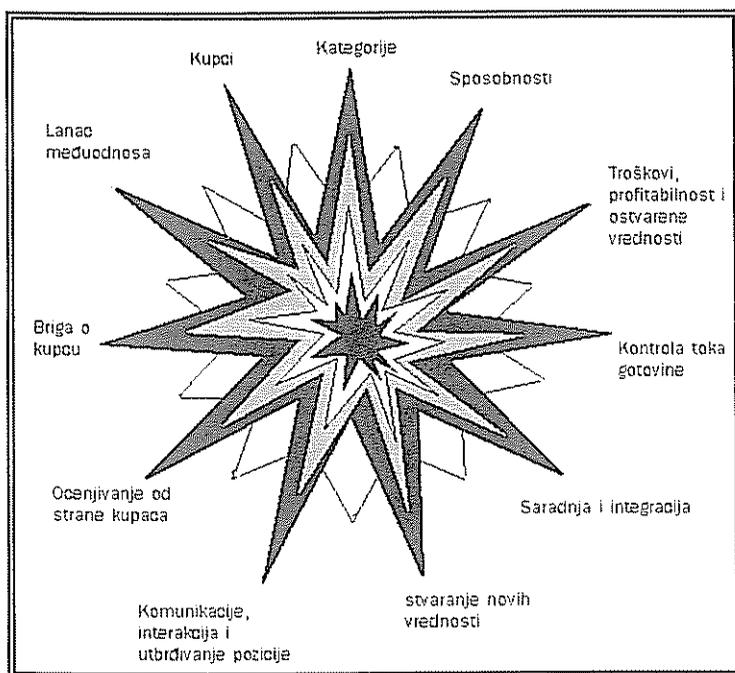


Slika 4. Integracija strategije privlačenja i strategije potiskivanja

Distribucija i prodaja, prema konceptu tradicionalnog marketinga, predstavljaju mehanizam transfera proizvoda ili njegove marke od proizvođača do krajnjeg potrošača. Prema konceptu relacionog marketinga, ovaj marketinški instrument posmatra se i definiše iz perspektive kupca koji odlučuje: gde, kada i kako da kupi neki iz asortimana proizvoda koji čine

ponudu konkretne organizacije. Viđena na ovaj način, distribucija nije kanal već proces, kojim se kupcima omogućava da biraju od koga i gde će dobiti vrednost koju žele.

I. Gordon je išao i korak dalje i postavio novi miks instrumenata karakterističan za relacioni marketing "11C", koji zamenjuju tradicionalni marketing miks "4P", i čine ga (slika 5): Kupac (*Customer*), Kategorije – Proizvod i usluga (*Categories*), Sposobnosti zaposlenih i organizacije (*Capabilities*), Troškovi, profitabilnost i ostvarena vrednost (*Cost, profitability and value*), Kontrola toka gotovine (*Control of the contact to cash processes*), Saradnja i integracija (*Collaboration and integration*), Stvaranje novih vrednosti za pojedinačne kupce (*Customization*), Komunikacija, interakcija i pozicioniranje (*Communications, interaction and positioning*), Ocenjivanje od strane kupaca (*Customer measurements*), Briga o kupcu (*Customer care*), Lanac odnosa (*Chain of relationships*).



Slika 5. Instrumenti miksa relacionog marketinga (Gordon, 1998)

• Izbor pojedinačnih kupaca i sužavanje ciljnog tržišta

Korišćenjem principa relacionog marketinga, organizacije svoje poslovne napore usmeravaju ka odgovarajućim kupcima, za koje je procenjeno da predstavljaju realni potencijal, i istovremeno se ograničava prioritetni fokus

potencijalnih kupaca, izostavljanjem onih koji po određenom kriterijumu nisu odgovarajući.

- **Obezbeđivanje rasta diferencijacijom i diverzifikacijom odnosa sa različitim tržišnim strukturama**

Organizacije koje formulišu strategiju zadovoljenja kupaca na način na koji oni to žele, neretko treba da urade nešto što ranije nikada nisu ili postojeće aktivnosti treba da sprovedu na potpuno novi način. Takođe, organizacija može u povećanom obimu distribuirati proizvode ili usluge drugih organizacija, ili se udruživati sa organizacijama sa jačim ili značajnijim vezama sa kupcima, radi distribucije njihovih proizvoda ili usluga. Ovo predstavlja značajno odstupanje u strategiji za one organizacije koje su izgradile svoje poslovanje na principima povećanja obima prodaje sopstvenih proizvoda. Usvajajući koncept relacionog marketinga organizacije moraju da preorijentišu svoje odnose sa različitim subjektima iz svog poslovnog okruženja, od rivalskih i takmičarskih, do viđenja drugih organizacija kao potencijalnih partnera za saradnju, na obostranu korist, a u cilju sveobuhvatnog zadovoljenja potreba kupaca, kao i članova šire društvene zajednice.

- **Dodeljivanje jedne od glavnih pozicija menadžeru za odnose sa kupcima**

Usvajanjem koncepta relacionog marketinga, organizacije nastoje da uspostave interaktivan odnos sa svojim ciljnim grupama, u svim fazama kreiranja vrednosti, tražeći inovativne načine za pronalaženje novih i značajnih koristi. Uloga upravljanja odnosima sa kupcima podrazumeva preuzimanje odgovornosti uspostavljanja efikasne komunikacije i uspostavljanje delotvorne sprege odgovarajućih tehnologija, ljudi i procesa, saradjući sa drugim menadžerima unutar organizacije. Menadžer odnosa sa kupcima treba da obezbedi uspostavljanje saradnje sa pojedinačnim kupcima na obostranu korist. Takođe, on treba da upravlja unutrašnjim procesom kreiranja i revizije proizvoda/usluge, sa svima onima koji uspostavljaju određene relacije sa kupcima, koristeći odgovarajuću tehnologiju i poslovne procese. Uopšte, primenjujući principe relacionog marketinga, svaka osoba unutar organizacije komunicira sa kupcem i zajedno sa njim kreira optimalnu ponudu, pod okriljem menadžera odnosa sa kupcima, koji sve to nadgleda. Menadžer odnosa sa kupcima uspostavlja saradnju i sa donosiocima odluka koji utiču i koji su deo procesa kupovine, uključujući osobe koje su predstavnici udruženja potrošača i sl.

5. Zaključak

Aktuelne promene u poslovnom okruženju ukazuju na to da je potrebno izvršiti promene u marketing koncepciji, da bi se obezbedilo uspešno

poslovanje u skladu sa najnovijim trendovima. Naime, umesto orijentisanosti na zadovoljenje potreba kupaca i izgrađivanje odnosa sa kupcima, baziranim na performansama proizvoda, treba izgrađivati odnose bazirane na lojalnosti. Odnosi sa kupcima bazirani na lojalnosti vode ka formiranju neke vrste partnerstva između konkretne organizacije i njenih kupaca, kojim se garantuje ostvarivanje dugoročnih rezultata.

U središtu koncepta relacionog marketinga je poznavanje kupaca i iskorišćavanje savremene tehnologije za njihovu identifikaciju, ne kao bezličnih, nepoznatih grupa ljudi, već kao ljudskih bića sa imenima, adresama, kupovnim navikama, porodicama i prijateljima i svim drugim stvarima, koje doprinose utvrđivanju i razumevanju uticaja, odnosno efekata raznih programa komunikacije. Sve ovo bilo bi potpuno nemoguće bez podrške određenih aktivnosti odnosa s javnošću. Naime, slanje poruke treba posmatrati sa stanovišta kupca, ne kako komunikator smatra da ju je poslao, već kako ju je kupac primio. Prevedeno na jezik odnosa s javnošću, to znači da poruke treba usmeriti na pojedinačne kupce, a ne na široki auditorijum i da treba meritirati efekte komunikacije u odnosu na pojedinačne kupce, a ne izlazne elemente.

Literatura

1. Baron R. Gerald: "Growing Your Business by Cultivating Strategic Relationship", 1997.
2. Egan J.: "Relationship Marketing", Prentice Hall, London, 2001.
3. Filipović V, Kostić M, Prohaska S: " Odnosi s javnošću", FON-Menadžment, 2003.
4. Filipović V, Kostić M: " Marketing menadžment", FON-Menadžment, 2007.
5. Frederick R.: "Loyalty-Based Marketing", Harvard Business Review, march-april, 1993.
6. Gordon I.: "Relationship Marketing", John Wiley and Sons, Toronto, 1998.
7. Kostić M: "Integracija komunikacijskih aktivnosti marketinga i odnosa s javnošću", Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2003.
8. Kotler P., Armstrong G, Saunders J, Wing V: "Principals of Marketing", Prentice Hall, New York, 1999.
9. Leenders R. M: "The New Buyer – Supplier Relationship", 1988.
10. Little E, Marandi E: "Relationship Marketing Management", Thomson, 2003.
11. Marconi J: "Using Public Perceptions to Attain Business Objectives", 1996.
12. Peppers D, Rogers M: "The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time", Currency Doubleday, 1995.
13. Pickton D, Broderick A: "Integrated Marketing Communications", Prentice Hall, London, 2001.

14. Vavra G. T: "How to keep Customers for Life Through Relationship Marketing", 1995.
15. www.relationshipmktg.com/recentarticles.html, , novembar, 2007.

Summary

RELATIONSHIP MARKETING – CONCEPT OF INTEGRATION OF MARKETING AND PUBLIC RELATIONS

Relationship marketing presents a recent phase in development of marketing and it is essentially different of present management concepts. The main difference is that it indirectly guides customer/consumer in organization through a determined value chain. The strict barrier of organizations framework is erased and begin a field of market in a short sense of word. That is the way of contribution of public relations function to developing customer relations, and with corporative public relations creates base for subsistence of relationship marketing concept in real corporative environment.

Key words: *Relationship Marketing, Public Relations, Customer Relations*

OSNOVE LOBIRANJA

Prof. dr Besim Spahić

*Danas, više nego ikada,
politika je komunikacija.
Da biste uspjeli, morate biti
komunikativniji od drugih.*

Gerhard Schröder, njemački kancelar

Lobiranje je...

Riječ "lobi" vodi porijeklo od latinske riječi „labium“ što znači predvorje. Prema pravnoj enciklopediji riječ Lobby predstavlja organizaciju ili društvenu skupinu koju obrazuju lica koja nisu članovi zakonodavnog tijela, s ciljem da utiču na rad zakonodavca. Ovim terminom označavaju se i radnje ovih skupina preduzete u pomenutom cilju. Njime se obuhvataju samo oni oblici djelovanja na državnu vlast i njihovi nosioci koji su usmjereni na jednu granu državne vlasti-zakonodavnu. U tom smislu treba razlikovati značenje obuhvaćeno terminom “interesne grupe” od značenja obuhvaćenog ovim terminom. Djelovanje interesnih grupa usmjereno je na državnu vlast u cjelini, najčešće na izvršnu vlast, dok je djelovanje lobija svedeno na zakonodavnu vlast. Pored toga, lobiranje je samo izraz i oruđe neke interesne grupe, a ne i sama ta grupa. Oblici i metode uticaja na zakonodavno tijelo su različiti. Izvorno, oni su se sastojali u neposrednom dodiru članova lobija sa članovima zakonodavnog tijela, ali su širenje biračkog prava, i nagli i ogromni razvitak sredstava masovnog komuniciranja naveli lobi da upotrebljavaju posredne oblike uticaja na članove zakonodavnog tijela, prvenstveno odgovarajućim mobilisanjem javnog mnjenja. Jedno vrijeme metode takvog uticaja bili su podmićivanja i druga nemoralna sredstva, ali su se oni uglavnom danas iskorijenili. Pod uslovom da postoje institucionalizovani oblici zaštite opštedruštvenih interesa, postojanje lobija ne može se uzeti *a priori* kao političko zlo.

Lobby znači raspravljati u predvorju, uticati privatnim razgovorom na zastupnike, progurati (zakon) privatnim razgovorima sa zastupnicima, ali i spletkariti, kriomice ili potajno raditi.¹

¹ Englesko- hrvatski rječnik, Rudolf Filipović, Školska knjiga, Zagreb, 1996.

Lobist je političar koji privatnim razgovorima nastoji pridobiti narodne zastupnike za svoju politiku.²

Webster's Dictionary daje kratku definiciju lobiranja koja glasi: lobiranje je obraćanje članovima parlamentarnog skupa u namjeri da se utiče na zakonodavstvo.

Mnogi lobiranje povezuju sa korupcijom što se ne može u potpunosti negirati.

U knjizi *Igra moći*, u kojoj se opisuje kako zapravo Vašington funkcionise, autor Hedrik Smit tvrdi da je "lobiranje" oduvijek nosilo sa sobom mnoge negativne konotacije. Smit tvrdi da se pogotovo ranije na lobiranje gledalo kao na nešto "grešno i gotovo pokvareno", nešto što je u očima javnosti izazivalo tek malo bolje prizvuke od riječi "mafija". Prema Smitu, stari način lobiranja podrazumjevaio je posvećivanje pažnje najuticajnijim senatorima i kongresmenima, priređivanje koktela i prijema u njihovu čast, ili redovne telefonske kontakte uoči nekog važnog glasanja. Da bi se danas prodrlo do svih centara moći u Senatu i Kongresu mora se potrošiti neuporedivo više novca, znanja i istraživačke tehnike, i taj posao se obično prepušta specijalizovanim lobističkim agencijama koje nastoje da za određene teme izazovu i reakciju tzv. običnih građana.

Razlika između regularnog razgovora i lobiranja jeste u tome što lobiranje mora biti ciljano i planirano traženje istomišljenika tj. nosioca stavova i određivanje na koji će način taj neko prenositi zajedničke stavove. U društvenom smislu lobiranje predstavlja važan sastavni dio svakog demokratskog zakonodavnog i političkog procesa.

Historijski razvoj lobiranja

Još u antičko doba nezvano za vladajuće strukture, govornici su branili privatne interese. Lobiranjem, u čisto verbalnom obliku, bavili su se najbolji i najveći govornici poput Demostena i Cicerona.

Političko značenje riječi lobiranje potiče iz polovine 17. vijeka. U tom periodu Engleskoj u parlamentu određena jedna soba koja je služila poslanicima za primanje građana, koji su dolazili sa posebnim zahtjevima. Ipak puno značenje ta riječ dobija u američkoj političkoj praksi, da bi vremenom ušle u rječnike gotovo svih svjetskih jezika. Usvajanjem prvog amandmana Ustava SAD-a 1791. godine regulisano je pravo građana na odbranu sopstvenih interesa kod vlade. Iste godine su u Francuskoj Le Šapelijevim zakonom profesionalne grupacije građana zabranjene. William Hull angažovan je od strane ratnih veterana iz države Virđžinija 1792. godine, da lobira za rešavanje njihovog statusa, što predstavlja prvi zabilježeni slučaj lobiranja koji se desio. U devetnaestom vijeku sa snažnim razvojem kapitalizma javlja se u SAD-u jak

² Rječnik stranih riječi, Bratoljub Klaić, "Tiskara Rijeka", Rijeka, 1990.

uticaj poslovnih krugova u sektoru poljoprivrede (pamuk), bankarskom sistemu, željeznicama. U Francuskoj počinje korporacijsko lobiranje banaka, proizvođača vina i drugih. U svim zemljama zapadne demokratije jača uticaj na poslanike. To je period kada lobiranjem počinju da se bave profesionalne korporacije. Lobiranje je lako prihvaćeno u anglosaksonskim većinski protestantskim zemljama. Na otpore nailazi u latinskim, katoličkim zemljama, gdje je sumnjiv svaki demarš koji se ne podudara sa opštim interesom. Tek 1901.godine su u Francuskoj priznata udruženja lobista. Između dva svjetska rata nove tehnologije, poput hemijske, energetske i automobilske, prerastaju u uticajne ekonomske sektore. Sa New Dealom, nakon recesije 30-tih godina prošlog vijeka, u Sjedinjenim Američkim Državama, pojavljuju se novi partneri države – sindikati i drugi pokreti.

Početkom 50-tih godina XIX vijeka kada su utvrđena pravila lobiranja u američkom Kongresu, lobiranje je dostigao svoj vrhunac kao način uticaja u politici. S izgradnjom Evropske zajednice početkom 50-tih godina prošlog vijeka rađaju se čisto evropski lobiji, usmjereni ka institucijama.

Lobiranje u Evropskom parlamentu početkom 1991. godine, izazvalo je dosta uzbuđenja i negodovanja. Određene grupe za pritisak maltretirale su poslanike u namjeri da ih navedu da potpišu peticije, nastala su radna dokumenta koja su unaprijed bila raspoređena u sali za sastanke, došlo je do nepravovremene upotrebe evropskog logoa. Odmah se počelo s uvođenjem procedura. Danas predstavnici interesnih grupa moraju da se upišu u registar, koje vode kvestori, pripadnici obezbjeđenja, što podrazumijeva određena pravila ponašanja. Zauzvrat dobijaju specifičnu propusnicu kao i omogućen pristup određenom broju internih dokumenata. Poslanici u Evropskom parlamentu moraju da prijave plaćene aktivnosti, ali ne i iznose honorara. Ipak, zabranjeno im je primanje poklona ili donacija od trećih lica, ali smiju prihvatiti podršku u vidu sredstava ili osoblja, kako bi obavljali svoje aktivnosti. Ove obaveze znatno su manje u odnosu na zahtjeve američkog Zakona o lobiranju (Lobbying Act) i njegove finansijske transparentnosti.

Evropska komisija trenutno posjeduje bazu podataka o lobistima, definisan pravilnik ponašanja i poboljšanu transparentnost radova kroz javne sjednice i informativne seminare. Na taj način je organizovala dijalog svojih službi s interesnim grupama.

Danas je lobiranje legitiman i neophodan dio svakog demokratskog političkog procesa. Odluke vlade utiču istovremeno i na ljude i na organizacije, a informacije se moraju prezentovati na način koji će proizvesti "ispravnu" odluku.³

³ Lobiranje, Jovan Ratković, LSPR, Beograd, 2006.

Vrste lobiranja

Klasificiranje lobiranja se može izvršiti prema željenom cilju, načinu i strategiji.

Defanzivno lobiranje je ograničavanje procjenjenih negativnih posljedica.

Ofanzivno lobiranje je podrška osmišljavanju, odnosno provođenju projekta i izvlačenje maksimuma uprkos postojanju suprotnih interesa.

Neposredno lobiranje podrazumijeva samostalno djelovanje preduzeća ili udruženja koje po potrebi predstavlja konsultant.

Posredno lobiranje je zastupanje određenih interesa posredstvom organizacija kao što su sindikati, savezi, ad hoc udruženja.

Predupređujuće lobiranje podrazumijeva postavljanje svojih ljudi u strukture.

Korporativno lobiranje znači očuvanje stečenih prednosti i odbijanje promjena.

Feudalno lobiranje znači sticanje nove moći. Suprotno ovome

Osvajačko lobiranje je djelovanje na novim tržištima.

Zakonodavno lobiranje znači stvaranje, izmjenu zakonodavstva i poreskog sistema.

Normativno lobiranje je stvaranje i izmjena odredbi tehničke prirode.

Strukturalno lobiranje znači izmjenu struktura i metoda, uvođenje osmatrača, komiteta ili komisija. Monitoring, koji se povezuje s privrednom špijunažom, znači pribavljanje ranih informacija.

Finansijsko lobiranje znači ostvaranje finansijskih prednosti. "Veza" ili *lažno* lobiranje je dobijanje "povlašćenog položaja" na osnovu postojećih pravila.

Trgovinsko lobiranje je također lažno lobiranje i cilj mu je dobijanje javnih tržišta.⁴

Nosioci procesa lobiranja

Lobist:

Lobist može biti svaka osoba koja može da dođe do centra odlučivanja i na njega utiče u skladu sa svojim ciljevima.

Lobirani:

Lobirani mogu biti bilo koji centri odlučivanja u državi, međunarodnoj zajednici ili preduzeću koji direktno utiču na donošenje odluka. Sve češće su i građani ti koji postaju predmet lobiranja.

⁴ Lobiranje kao sastavni dio poslovnog komuniiranja u EU, Besim Spahić, Postdiplomski studij FPN, Sarajevo, 2005.

Termin lobist

je počeo da se koristi početkom 19-tog stoljeća. Lobist je u prošlosti bio opisivan kao osoba koja zabavlja i podmićuje one koji utiču na donošenje odluka. Zbog toga je ovo zanimanje gotovo uvijek imalo negativan predznak. Jednostavno rečeno lobiranje je zalaganje za plasiranje ili usvajanje određenog stava grupe ili pojedinca i danas ono nema više negativan predznak. Lobist nije samo predstavnik države ili velikih kompanija, već i volonter koji se bori za ostvarenje svog malog interesa u lokalnoj sredini (primjer: lobiranje kod lokalnih vlasti za izgradnju parka za djecu).

Lobist je nalik na planinskog vodiča. Ne očekuje se da poznaje svaku stazu ili putanju. Njegov doprinos se ne sastoji isključivo u poznavanju putanje. Njegov pravi adut je što u složenoj sredini umije da izbjegne potez kojim gubi, a da odabere onaj pomoću kojeg će napredovati. Kod svakog predmeta, pojedine državne službe imaju znatan uticaj u procesu odlučivanja. Potrebno je odrediti specifičnu težinu u odlučivanju jednih u odnosu na druge, ne samo pravnu, već i praktičnu.⁵

Finansiranje lobija

Sve je češća pojava u svijetu da države finansiraju određene lobi grupe. Dodjela finansijske pomoći se u najčešćim slučajevima dodjeljuje grupama za podršku naučnim istraživanjima i inovacijama, podrške izvozu, održavanja konkurentne prirode nekih djelatnosti, pogotovo onih koje su u krizi, te radi promocije poslova od opšteg značaja kao što su zaštita čovjekove okoline, ušteda energije itd. Velika finansijska sredstva u lobiste ulažu i političke organizacije radi postizanja dredenih političkih ciljeva i/ili ostvarivanja izbornih rezultata.

Početkom 2000. godine pri evropskim institucijama bilo je preko 200 programa finansiranja uglavnom preduzeća, koja se bave lobiranjem.

Najveća sredstva za lobiranje se ipak troše u Americi. Asocijacije i kompanije koje najviše novca odvajaju na lobiranje su: National Rifle Association of America, National Federation of Independent Business, American Israel Public Affairs Committee, Association of Trial Lawyers of America, American Medical Association, Pharmaceutical Research & Manufacturers of America, Recording Industry Association of America, Microsoft, Philp Morris, JTI, Walt Disney, Miramax, Pfizer ... Ove liste omogućavaju vam da sagledate široko polje u kom lobisti funkcionišu.

⁵ Lobiranje kao sastavni dio poslovnog komuniciranja u EU, Besim Spahić, Postdiplomski studij FPN, Sarajevo, 2005.

Lobiranjem do cilja

Kada želimo da se upustimo u kompleksan proces lobiranja, a sve u cilju postizanja određenih ciljeva, moramo posjedovati odgovore na slijedeća pitanja:

1. Ko donosi odluke?
2. Ko sve utiče na donošenje odluka?
3. Da li već postoji formirano mišljenje povodom našeg slučaja?
4. Koje su sve prepreke koje moramo preći: političke, zakonske, administrativne, vremenske,...
5. Ko reaguje povodom našeg slučaja?
6. Kako će se rješavati naš slučaj?
7. Koga želimo da angažujemo kao savjetnika povodom našeg slučaja?
8. Ko su naši saveznici i kakav im je rejting?
9. Ko su naši protivnici i koji su njihovi argumenti?
10. I ono što je najvažnije, ko će lobirati protiv nas!

Lobiranje predstavlja izuzetno efikasan način postizanja političkih i poslovnih ciljeva. Lobiranje je:

- a. metod političkog uticaja na zakonodavce
- b. komuniciranje sa uticajnom javnošću

Ako je komuniciranje usmjereno ka najznačajnijoj političkoj javnosti, onda su to:

1. vlada, činovnici
2. parlament, činovnici
3. političke partije
4. ostali

Piramida uticaja u političkom svijetu podrazumijeva:

- policy makers (kreatore politike),
- lobiste,
- medije i
- opću javnost.

Lobiranje je ustvari sveobuhvatno komuniciranje bilo koje organizacije/ pojedinca sa uticajnom okolinom.⁶

Lobiranje nije automatizam u izvođenju pritisaka. Ako ga posmatramo kao model, razlikujemo nekoliko procesa:

- **Prikupljanje podataka - praćenje, analiza**, (potrebno je formulisati problem i naš cilj, pronaći najbolji put za realizaciju i doći do rezultata)

⁶ Lobiranje, Jovan Ratković, LSPR, Beograd, 2006.god

- **Predstavljanje lobiranog** (prezentovanje teme nekom centru odlučivanja)
- **Dokazivanje** (iznošenje činjenica koje mogu da utiču na lobiranog)
- **Pritisak** (može biti poslednji stadijum, i to samo ukoliko je zaista neophodno)

Imidž jedne kompanije je u mnogim slučajevim presudan za njihovo poslovanje. Veoma je bitno da i najveće i najmanje organizacije budu svjesne te činjenice. Taj prostor treba da osvajaju lobisti, te da na najbolji mogući način iskoriste svaku pruženu priliku.

Ukoliko uistinu želimo da naš proces lobiranja bude uspješan, prema Jovanu Ratkoviću, Specijalno savjetniku Predsjednika Republike Srbije, treba prvo definisati određene pojmove:

- Uticajna javnost
- Problem
- Cilj
- Oruđe
- Tehnike

Uticajna javnost

je: interesne grupe / pojedinci koji su prisutni u životu organizacije i svojim uticajem mogu da poboljšaju poslovne rezultate određene grupe (vlada, organizacije, kompanija, nevladinih organizacija, pojedinaca ...)

Problem

je tema o kojoj i za koju želimo da lobiramo. Teme mogu biti od velikog ili malog značaja ako se posmatraju sa različitih nivoa, ali su za lobistu one jedini fokus.

Ciljevi lobiranja

Ciljevi lobiranja mogu biti najrazličitiji i zavise prije svega od problema koji želite da riješite i naravno od uticajne javnosti kojoj želite da se obratite. Izuzetno je važno definisati cilj lobiranja, jer bez jasno definisanog cilja teško je pristupiti i konačnom rješenju problema, a naravno još je teže doći do pozitivnog ishoda.

Ciljevi lobiranja mogu biti:

- Informisanje nosioca vlasti sa poslovnom politikom organizacije i obrnuto
- Stvaranje dobrih zakonskih uslova za preduzeće

Svaka grupa koja želi da utiče (na bilo koji način) uspješnije će doći do svog cilja ukoliko koristi usluge lobista za ostvarivanje svojih ciljeva. Jedna kompanija koja npr. želi da dođe do boljih uslova za poslovanje, lakše će to učiniti ukoliko koristi usluge profesionalnih lobista.

Lobiranje se uspješno primjenjuje samo ako su od početka jasno određeni ciljevi. Lobisti uvijek traže od klijenta da jasno precizira šta želi. Ovo je prije svega pitanje izbora metoda, a ne jasnog ugovora. Prva faza je procjena zahtjeva. Interesna grupa uvijek strahuje od toga u kojoj fazi je predmet. Nema neposredne opasnosti ako je predmet još u fazi ispitivanja. Ta faza otvara mogućnosti. Ako je predmet u pripremnoj fazi, znači da je izrada već podmakla. U fazi usvajanja još uvijek ima vremena za ulaganje prigovora ili pokušaj izvlačenja direktne koristi. Korisnije je projekat "razvodniti" i boriti se za odbacivanje dijela projekta koji zaista smeta, nego se boriti protiv projekta u cjelini.

Cilj treba realno postaviti. Težeći ka nemogućem lobisti gube vrijeme i vrše sopstvenu diskreditaciju. Nema šablona i cilj će zavisići od:

- odnosa snaga,
- faze u kojoj se predmet nalazi,
- osjetljivosti administracije.

Lobisti ne idu protiv vladajuće doktrine, a ako rade protiv nje, onda toga moraju biti svjesni, kako bi odstupanja stavili pod kontrolu. Ako je prvobitni cilj postao zbog određenih okolnosti neodrživ, prelazi se na pregovore. Bitno je znati šta je srž, a šta je ono čega bez žaljenja mogu da se odreknu, međutim to mora da bude jasno precizirano, jer nešto do čega jednima nije stalo, drugima u interesnoj grupi jeste. Svaka strategija ima prikrivene ciljeve, kao što su bolja slika u javnosti, stvaranje novih poznanstava i kontakata, te novih savezništava.

Za ostvarenje cilja potrebna su sredstva za pravnu analizu, komunikaciju i odnose s javnošću. Neophodno je biti blizu izvorima informacija i mjestima odlučivanja. Većina lobista iz zemalja Evropske unije odabrala je da stalno sjedište ima u Briselu.

Oruđe lobiranja

Prilikom utjecanja na javnost, lobisti imaju veliki broj oruđa na raspolaganju. Lista se djeli na dva djela: **oruđe direktnog ili indirektnog uticaja**.

Direktni uticaj se postiže sledećim oruđem:

- Lični sastanci sa donosiocima odluka
- Diskusija određenih tema tokom privatnih razgovora
- Prikupljanje informacija
- Istraživanja
- Dostavljanje prikupljenih informacija donosiocima odluka.

- Prisustvovanje otvorenim političkim / vladinim skupovima (na nacionalnom i lokalnom nivou.)
- Prezentovanje određenih stavova na političkim / vladinim skupovima
- Pomoć pri izradi zakona
- Davanje stručnih savjeta
- Pozivanje uticajnih grupa na javne skupove

Međutim, zbog činjenice da direktnim uticajem na ciljne grupe nekada ne možete da postignete rješenje, često se pristupa i indirektnim orudima lobiranja.

Indirektni uticaj se postiže sljedećim oruđem:

- Kreiranje koalicija (nekada je lakše „zajedničkim snagama” više organizacija postići željeni cilj)
- Korištenje mas - medija radi obavještavanja javnosti o određenom problemu
- Sprovođenje istrživanja da bi otkrili kakvi su stavovi ljudi povodom određenog problema
- Objavljivanje rezultata kroz mas medije
- Uključivanje običnih građana kroz peticije, pisma upućena određenim uticajnim grupama
- Organizacija protesta / demonstracija
- Organizovanje građanske neposlušnosti

Naravno, uključivanje građana tokom protesta/demonstracija/grđanske neposlušnosti mora biti jako promišljen potez koji će se koristiti kao poslednja mjera da bi se uticalo na donosiocje odluka.

Kao oruđe lobiranja se u novije vrijeme sve češće koristi i spin. Spin se može definisati kao predstavljanje nekog događaja ili činjenice na povoljan način za vas i nepovoljan način za vaše političke protivnike. Ovakav način uticaja se naziva “ korištenje pozitivnog spina u priči” ili “spinning” . Osobe koje se koriste spinom obično se nazivaju spin doktori.⁷

Tehnike lobiranja

U svetskoj praksi razlikuju se dvije osnovne tehnike lobiranja: direktna i indirektna.

U Americi glavni zakon koji reguliše lobiranje, Zakon o porezima, definiše dvije vrste lobiranja: "direktno lobiranje", koje podrazumjeva direktno uticanje na zakonodavni dio vlasti i "lobiranje iz korjena - grassroots", odnosno pokušaj da se utiče na zakonodavce indirektno, mobilisući javno mnjenje i ohrabrujući

⁷ lobiranje, Jovan Ratković, LSPR, Beograd,2006.

"obične" američke građane da utiču na svoje predstavnike u Kongresu da glasaju za određene zakone.

Strategija lobiranja

Kao i kod svakog ozbiljnog pristupa rješenju određene situacije i kod lobiranja ključ uspjeha vodi preko osmišljavanja sveobuhvatne strategije!

- Potrebno se upoznati sa problemom sa kojim se namjerava suočiti
- Neophodno je saznati što više o procedurama / odlukama donošenja zakona i ključnim momentima u njima
- Ovladati svim efikasnim tehnikama/oruđima lobiranja
- Obezbijediti pristup svim relevantnim informacijama
- Svakako se mora definisati krajnji cilj
- Koncizno definisati problem (pri prvom susretu najefektinije je da dostaviti relevantnim činiocima informacije na jednoj strani)
- Sagledati pozicije suparnika / saveznika

Veoma je važno da se prilikom osmišljavanja strategije **prikupe informacije** kojima će biti opisani problemi, predložiti rješenja uz budžet i definisati relevantne argumente. Strategija će biti uvijek uspješnija ukoliko se bude obraćala pažnja na ove informacije.

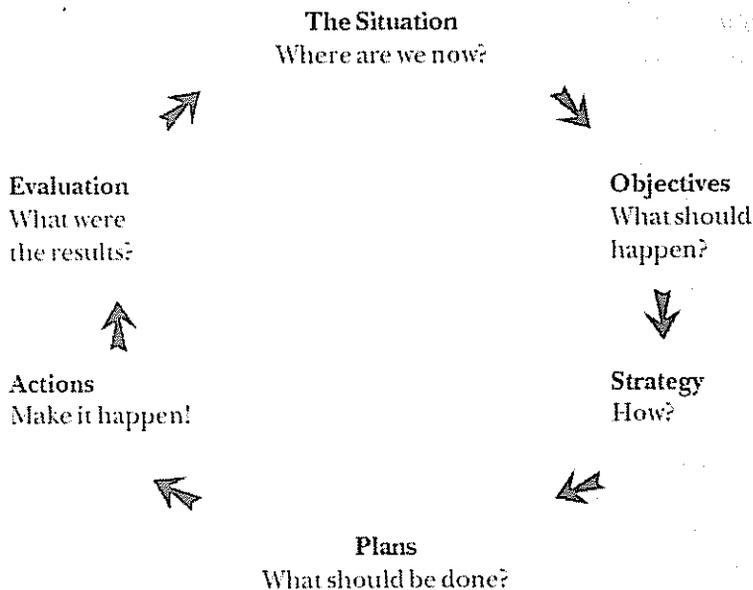
Neophodno je uraditi i **SWOT analizu** koja obuhvata 4 tačke:

- Snaga (mi smo, mi imamo...)
- Slabosti (mi nismo, mi nemamo)
- Mogućnosti (spoljne: situacija je...)
- Opasnosti (spoljne: situacija nije..)

Pored informacije i SWAT analize od presudnog značaja je **definisanje CILJNE GRUPE**. To se učini jednostavno ako se slijede naredne tačke:

- Definirati problem
- Predstaviti problem instituciji koja je zadužena / odgovorna
- Definirati saveznike i neprijatelje (npr. Opinion leaders)
- Naučiti kako efikasno primjeniti lobističke tehnike i oruđa

Creating a lobbying strategy



Lobiranje- dio odnosa s javnošću

Lobiranje treba posmatrati kao dio preseca odnosa s javnošću. Lobiranje kao jedna od najsufisticiranijih disciplina PR-a pojavljuje se u trenucima kada je izuzetno važno uticati ili promijeniti stav uticajne javnosti.

Lobiranje predstavlja mehanizam aktivnosti čiji je cilj uticaj na javne organe u procesima političkog odlučivanja (npr. promovisanje i usvajanje zakona).⁸

Da bi se lakše razumjele najrazličitije situacije sa kojima se stručnjak za odnose sa javnošću susreće, neophodno je objasniti spregu između vlade i mas - medija. Ova sprega također nam pomaže da sagledamo polja u kojima lobisti mogu da deluju.

Vlada i mas- mediji

Vlada svih zemalja suočena je sa istim izazovom. Taj izazov se ogleda u specifičnoj vrsti komunikacije sa javnošću. Vlada se prvenstveno obraća građanima, jer od nje zavisi dužina vijeka jedne vlade ili dolazak nove vlade na političku pozornicu.

⁸ Lobiranje, Jovan Ratković, LSPR, Beograd, 2006.

Svaki demokratski sistem počiva na slobodnim medijima. Njihova primarna funkcija je nadzornog karaktera i oni predstavljaju svojevrsan korektivni faktor radu i aktivnostima svake vlade.

Sa jedne strane građani očekuju dobijanje pravih informacija od vlade i time je primoravaju da stalno radi na potvrđivanju svog kredibiliteta, a sa druge strane građani se uvijek okreću slobodnim medijima i njihovim informacijama. Na taj način građani traže potvrdu istinitosti vladinih informacija i grade svoje stavove kojim kasnije utiču na politički život.

Primarni zadatak svake vlade je da informiše građane o svojoj politici i programima. Pored toga ona koristi svaku priliku da promovise sopstvenu politiku i programe. Iz ovoga je jasno da je jedna od najvažnijih funkcija svake vlade da informiše.

Dešava se da ne postoji jasna granica između potreba i obaveza vlade (koja kao javni servis treba da informiše građane) i njene potrebe da stalno ostvaruje svoje političke ciljeve uz veliku podršku javnosti.

Svaka vlada definiše određene ciljeve i politiku. Za stvaranje ozbiljne platforme i dobijanja podrške javnosti potrebno je raditi sa velikim brojem stručnjaka. Sve je češći slučaj da vlade unajmljuju stručnjake za odnose sa javnostima kako bi najbolje opipali puls javnog mnjenja i prilagođavali svoju politiku tome. Posao stručnjaka za odnose s javnostima je najvažniji u čitavom procesu komuniciranja, a od presudnog značaja je i da su oni na adekvatan način uključeni u procese oblikovanja politike te vlade.

Od velikog značaja je da stručnjaci za odnose sa javnostima poznaju javno mnjenje, da konstantno vrše istraživanja i prate trendove kako bi upoznali javnost i odgovorili na njene potrebe na način koji će biti najrazumljiviji i najprihvatljiviji.

Ni jedna vlada nema zagarantovan medijski prostor, već konstantno mora da radi na pronalaženju najefikasnijih komunikacijskih kanala i načina na koji će skrenuti pažnju građana na svoj program i aktivnosti.

Pronalaženje najboljih komunikacijskih kanala i plasiranje poruka vlade direktan je zadatak stručnjaka iz oblasti odnosa sa javnostima.

Poenta dobro osmišljenje komunikacijske strategije na relaciji

VLADA - STRUČNJAK ZA ODNOS E S JAVNOŠĆU - GRAĐANSTVO

Ieži u dvosmerno j komunikaciji svih učesnika. Samo tako vlada će ycnjeti da svoje programe i ideje implementira na pravi način sa jedne strane, a građani će moći na najbolji način da vrše pritisak i kontrolišu rad vlade.

Ciljevi vladinih odnosa s javnošću

- Pridobijanje javne podrške i oblikovanje javnog mnjenja

U ovom slučaju radi se o dugotrajnom procesu koji zahtijeva ozbiljna istraživanja javnog mnjenja i široku komunikacijsku strategiju. Prilikom bilo koje veće političke odluke vladi je potrebna podrška javnog mnjenja. Vlada koristi najrazličitije načine komunikacije kako bi pridobila naklonost domaće i strane javnosti tj. svih uticajnih faktora.

- Servis za informacije

Zadatak svake vlade i njen cilj ogleda se u dvosmjernom protoku informacija. VLADA ↔ SERVIS ZA INFORMACIJE (stručnjak za odnose s javnošću na čelu servisa) ↔ MEDIJI ↔ GRAĐANSTVO

- Dobar imidž u javnosti

Sve aktivnosti vlade, bilo da su kratkoročne ili dugoročne, imaju za cilj stvaranje pozitivne slike vlade u javnosti. Potrebno je demistifikovati institucije i vladine službenike građanima i na taj način im se približiti.

- Feedback

Ideja čitavog procesa je povratna sprega na realiciji VLADA ↔ STRUČNJAK ZA ODOSE SA JAVNOŠĆU ↔ GRAĐANSTVO. Proces obuhvata plasiranje informacija od strane vlade preko službe odnosa sa javnošću do svakog građana, istraživanja javnog mnjenja kojima se prati raspoloženje biračkog tijela, stalna komunikacija sa svakim pojedincem iz zajednice (koja uključuje i odgovaranje na najjednostavnija pitanja upućena vladi). Ukoliko vlada želi da profitira ovaj proces mora biti konstantan. **Za dobru vladu svaki pojedinac je jednako važan.**

Mogući problemi :

- Propaganda i manipulacija od strane vlade
- Stalan sukob na relaciji vlade i opozicije doprinosi zloupotrebi komunikacijskih sredstava
- Postoji konstantna borba između vlade i medija, čak i u zemljama sa najdužom demokratskom tradicijom. U svakom društvu postoje mediji koji vlada koristi kao svoje instrumente i oni drugi kojima je prava informacija jedini orijentir.
- Nezadovoljstvo različitih interesnih grupa zbog donošenja novih zakona
- Nizak stepen znanja o vladi = apatija građana

Ulogu najvećeg i najznačajnijeg posrednika u komunikaciji između vlade i građana obavljaju masovni mediji, jer je nerealno očekivati da građanin sve potrebne informacije dobije direktno od vlade.

Vlada i mediji imaju različite ciljeve koji su već pomenuti. Sa jedne strane vlada je ta koja odlučuje kad, koliko i kome će plasirati određenu informaciju, a cilj medija je da dođu do brzih i tačnih informacija. Često se dešava da mediji pišu i o propustima i o negativnim aspektima rada vlade, i tu leži žarište "sukoba". "Sukob" vlade i medija postoji oduvijek. Vlada će učiniti sve da zaustavi curenje informacija i stvaranje negativnog imidža u javnosti (npr. sukob Vlade Velike Britanije i BBC-a prilikom objavljivanja "Dosijea o Iraku" kada je došlo do curenja informacija vezanih za odluku o vojnom angažovanju VB u Iraku. Epilog priče je bio negativan po BBC, pošto je ova medijska kuća morala javno da se izvini Vladi i njen generalni direktor Greg Dyke podnese ostavku, ali ni Vlada Velike Britanije nije prošla neoštećeno pošto je cjeli slučaj urušio i njen ugled).

Demokratske funkcije masovnih medija

- Obezbjedivanje potpunih informacija o vladi i njenoj politici kako bi građani sagledali uspjehe ili neuspjehe određene vlade.
- Kontrola djelovanja vlade je isključivo u rukama medija. Oni su ti koji treba da kritikuju vladu, rasterećeni straha od cenzure ili drugih oblika pritisaka.
- Mediji tokom izbora moraju da obezbijede svim činiocima političkog života prostor. Jedino tako građanstvu se pruža mogućnost da sagleda sve političke opcije i da bira. A koga će izabrati u mnogo slučajeva zavisi i od najbolje strategije partije kada su odnosi sa javnošću u pitanju.

Uticaj tradicionalnih političkih institucija, čiji je cilj bio informisanje javnosti o djelatnostima vlade, preoteli su mediji. Mediji su danas glavni, možda čak i jedini kanal informisanja široke javnosti o događanjima u vladi. Sa druge strane, putem medija vlada dolazi do informacija o dešavanjima u javnosti. Mediji danas imaju ulogu ocjenjivača rada vlade i samim tim uspostavljaju nove standarde njenih uspjeha ili neuspjeha. Međutim, pošto je razmjena informacija jednako važna i medijima i vladi oni se obostrano trude da izgrade "dobar" odnos. Postoje slučajevi kada mediji odu predaleko u kritikovanju vlade, te zbog toga bivaju "odsječeni" od izvora informacija na određeni vremenski period. Obje strane su svijesne o potrebi saradnje, i u skladu sa tim se i ponašaju.

Konkretno u Bosni i Hercegovini skoro svaki medij ima svog favorita kojeg podržava. Jedan od najčitanijih dnevnih novina „*Dnevni avaz*” pred svake izbore bira političku stranku koju će podržavati. Te stranke su najčešće desničarske i već se nalaze na vlasti. Ta politička stranka koju favorizuje „*Dnevni avaz*” već unaprijed ima osiguran uspjeh na izborima te potvrđeno mjesto u Vladi.

Lobiranje u SAD-u

U Američkom političkom sistemu lobiranje ima važnu ulogu, te mu se pridaje veliki značaj. Hiljade interesnih grupa lobiranjem traži da se donesu odluke koja će biti olakšavajuće za njihove organizacije ili žele da zaštite sebe od grupa koje mogu da povrede njihov interes. Skoro sve vodeće korporacije, asocijacije i sindikati angažuju lobiste da zastupaju njihove interese. Procenjuje se da je oko 40 000 lobista registrovano u Kongresu SAD-a.

U 2005. godini je časopis „*Fortune*” napravio listu najuspješnijih i najmoćnijih lobističkih kuća.

Rang	Lobističke kuće
1	Barbour, Griffith & Rogers
2	Patton Boggs
3	Verner, Lipfert, Bernhard, McPherson & Hand
4	The Duberstein Group
5	Akin, Gump, Strauss, Hauer & Feld
6	Timmons and Co.
7	Baker, Donelson, Bearman & Caldwell
8	The Dutko Group
9	Podesta and Mattoon
10	Clark & Weinstock
11	Quinn Gillespie
12	Bergner Bockorny
13	BKSH & Associates (Black, Kelly, Scruggs & Healey)
14	Cassidy & Associates
15	Williams & Jensen
16	The Wexler Group
17	Hogan & Hartson
18	Wilmer, Cutler & Pickering
19	Van Scoyoc Associates
20	The Smith-Free Group

Mnogim grupama, glavni fokus njihovog lobiranja predstavlja Kongres, čiji članovi nisu vezani partijskom disciplinom i koji mogu lako da saraduju sa predstavnicima različitih interesnih grupa. Pravo svakog kongresmena da bude pokorovitelj zakona, omogućava veći opseg djelovanja lobiste kada je u pitanju saradnja sa pripadnicima Kongresa. Komiteti u Kongresu također predstavljaju metu interesnih grupa i njihovih predstavnika. Specijalnu priliku za predstavljanje stavova lobista postoji kada su u pitanju rasprave u komitetima, jer tada zainteresovane strane mogu da prezentuju i opravdaju svoje pozicije. Komiteti objavljuju svoje stavove vezane za budućnost zakona, a lobisti mogu lako da prate sljedeće faze u zakonodavnim procesima.

Lobisti su također zainteresovani za imenovanja i izbore osoba koje mogu da utiču na zakonodavni proces i usvajanje različitih programa koji mogu biti korisni za njihove klijente.

Njihove akcije su obično usmjerene ka takozvanim političko-akcionim komitetima ("political action committies -PACs) koji pomažu kandidate koje podržavaju. Oni pomažu kandidatima u političkim bitkama, prikupljaju novčana sredstva za različite kampanije ...

Naravno, ono što je važno je da oni takođe nude svoju pomoć i resurse organizacijama koje pomažu kandidatima u izbornim kampanjama. Povećanje broja interesnih grupa i korištenje neadekvatnih metoda, je primorao Kongres da nadzire odnosno supervizira lobiranje. U zakonu, Kongres je uveo granice i doseg lobiranja za nevladine neprofitne organizacije i grupe koje uživaju poreske olakšice, kontroliše granice i tipove lobiranja zahvaljujući federalnim zajmovima, kontroliše ugovore sa vojnim ili civilnim partnerima. Kongresni fondovi ne mogu da se koriste za lobiranje. Međutim, veoma je teško povući liniju između razmjene informacija i lobiranja. Često se dešava da član Kongresa, zbog svojih kontakata sa lobistima, ponekad prekrši pravila i postane subjekt istrage. Primarna metoda kontrole nad lobistima, jeste izvještaj o lobističkim aktivnostima koji se predaje Kongresu (a izvještaj mora da sadrži i "transparentan" računovodstveni izvještaj).⁹

Lobiranje u EU

Lobiranje u Evropskoj Uniji ima značajno drugačiji oblik nego u SAD-u, ali je prihvaćen kao važan dio demokratskog procesa u svim zemljama Evropske Unije. Velikim djelom, metoda lobiranja unutar EU se dosta razlikuje zbog raznovrsnosti samih članica EU.

Kasnih 1970-tih lobiranje u EU je tek bilo u začetku, i uljučivalo je malu grupu ljudi koje su povezivale prijateljske veze. Danas, kada se finansijski uticaj na donošenje zakona i odluka EU procenjuje na više od milijardu USD, broj profesionalnih lobista u EU se povećao na 10 000. U ovu cifru ulaze i nezavisni konsultanti, veliki broj građanskih organizacija, predstavnici različitih komercijalnih i industrijskih udruženje, sindikati, advokatske firme ... Skoro svaki sektor sada u Briselu ima barem jednog svog predstavnika. Širenje lobiranja u Evropi objašnjava se ne samo sve većim priznavanjem lobiranja kao normalnog elementa demokratskog procesa, već i činjenicom da lobiranje produbljuje integracije u okviru EU (npr. prenos nadležnosti zemalja članica na EU institucije).

Tokom procesa tranzicije, Evropski parlament stacioniran u Strazburgu je predstavljao fokus za lobiste. Interesovanje lobista se povećalo kada je usvojen Sporazum iz Mastrihta (1992) i kada je uvedeno pravo restriktivnog veta i

⁹ Lobiranje, Jovan Ratković, LSPR, Beograd, 2006

pravo predlaganja/donošenja amandmana. Lobisti su u tom trenutku pronašli prostor za zastupanje brojnih grupa bez obzira na stranačku pripadnost u EU parlamentu.

Međutim, komplikovani zakonodavni proces u EU doveo je do toga da lobisti nisu uticali na niže nivoe EU administracije. Grupe koje žele da utiču na zakonodavni proces u EU moraju prije svega dobiti pristup Evropskoj Komisiji, koja predstavlja vladajuće tijelo EU. Dodatno, lobisti traže podršku i u Savjetu Ministara, koji donosi odluke u EU koje sprovode kasnije nacionalne vlade. Pokušaj lobiranja u Briselu (sjedište Evropske Komisije) i Strazburgu (sjedištu EU parlamenta) često predstavlja „next generation” lobiranje, koje je prvo započelo političkim pritiskom npr. na Berlin, Pariz ili Madrid.

Lobiranje je često uspješno u Komisiji, pošto komesari, koji i vrše funkciju EU ministara, a koji su postavljeni od strane vlada članica EU, nisu imuni na političke pritiske. Usvajanje i ratifikacija sporazuma iz Maastrichta (1993) i Amsterdama (1999) su intenzivirali lobiranje na EU nivou. Kako je EU promovisala ekonomsku i monetarnu uniju, nova pravila i oblasti saradnje, nove političke koalicije i duboke promjene u odlučivanju, su primorale lobiste da promijene strategiju i modus operacija.

U zakonodavnom procesu, posjedovanje „specijalnih” vještina predstavlja najvažnije oruđe lobiste. Poslanici i drugi zvaničnici EU institucija kada razvijaju i usvajaju pravne akte u oblastima koje zahtijevaju znanje eksperata, koriste izvještaje i radove koje su napisali profesionalci. Naravno oni mogu da koriste i usluge ad hoc komiteta koje su osnovale EU institucije, ali nekada to nije dovoljno. To je momenat kada materijali koje su pripremile lobističke organizacije stupaju na scenu i vrše uticaj na donosiocje odluka.

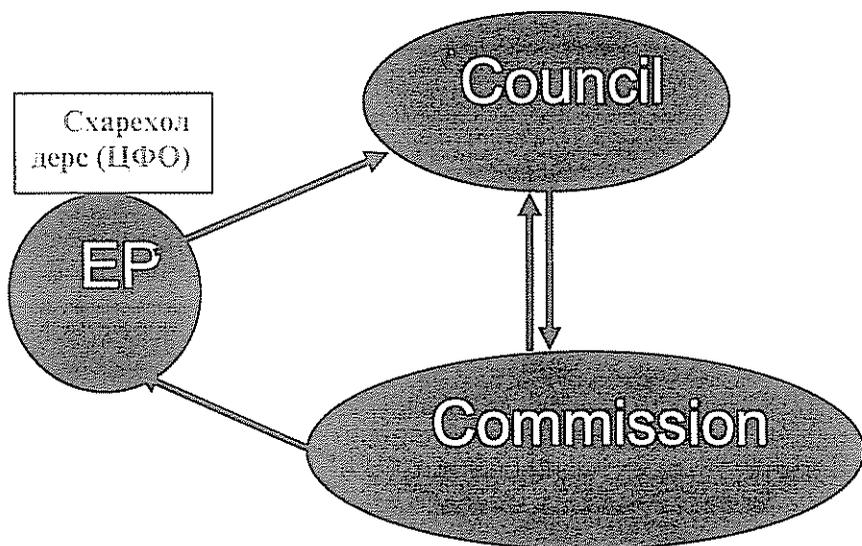
Takođe, predstavnici EU institucija, da bi olakšali „nedostatak ili nestašicu” demokratičnosti u EU, započinju razgovore sa pojedincima ili asocijacijama koje predstavljaju značajan dio javnosti u zemljama EU. Do danas, Evropska Komisija je zajedno sa raznim interesnim grupama organizovala razne: konsultacije, komitete, otvorene stolove, konferencije... Ovakvi događaji omogućavaju lobistima pristup najdetaljnijim i najvažnijim informacijama o tome šta se dešava u EU. Dodatno, tako se stvara i forum gde se ideje, prijedlozi i interesi javnosti spajaju. Lobiranje u Briselu se razlikuje od lobiranja u Vašingtonu nedostatkom jasne linije između toga šta je javno, a šta je tajno. U Briselu, je često nejasno da li će zakon koji priprema Komisija sadržati i interese privatnog sektora. U tom slučaju lobisti igraju veoma važnu ulogu u predstavljanju stavova određenih interesnih grupa prilikom najranije faze zakonodavnog procesa.

Proces odlučivanja je mnogo složeniji jer zahtijeva da lobista simultano prati rad nekoliko institucija kao i relevantnih tijela i interesnih grupa na nacionalnom nivou.

Zbog ovakvih prilika lobista mora da posjeduje gotovo perfektno poznavanje i zakonodavnog procesa i kako različite institucije uzajamno djeluju tokom ovog procesa.

Formiranje koalicija, koje se oslanjaju na interesne grupe koje funkcionišu na različitim profesionalnim i ideološkim sferama, koje su iz različitih zemalja i regiona, takođe predstavlja efektivno oruđe lobista. Ciljevi i aktivnosti koalicija, kao element lobističke kampanje na nivou EU su jasni. Formiranjem širokih koalicija, moguće je povećati menadžerske i finansijske resurse, omogućiti veći prolaz kod predstavnika EU institucija, i pojačati uticaj na pozitivnu odluku povodom određenog pitanja. Članovi Komisije ili Parlamenta rado podržavaju grupisane interese različitih evropskih grupa ili koalicija. Stepenn osjetljivosti Komisije Evropske Unije se ogleda u tome koliko su određene političke odluke konzistentne sa Evropskim standardima.

Board of Directors



Managament (CEO)

Lobiranje u BiH

Sedam godina nakon završetka rata u Bosni i Hercegovini, naša država je primljena u Vijeće Evrope. U protekle četiri godine koliko je prošlo od

ponuđenih Studija izvodljivosti, naše vlasti još uvijek nisu angažovale profesionane firme ili udruženja u Briselu ili u drugim centrima moći, koji će uticati na faktore odlučivanja da se proces pridruženja ubrza i olakša. Direkcija za evropske integracije pokrenuće uskoro promociju Bosne i Hercegovine u zemljama Evropske Unije. U Sarajevu se malo više Evropskim integracijama pozabavio ACIPS koji je dao određene smjernice lobiranju za ulazak u EU.

Prije dvije godine aktivnosti promocije turizma u BiH vršio je visoki predstavnik Paddy Ashdown, koji je zbog toga doživio brojne kritike zbog trošenja novca, mada je bilo riječ o stranim sredstvima. U 2006. godini su bosanskohercegovačke vlasti odlučile da same ulože u promociju turizma Bosne i Hercegovine. Uložena su velika sredstva i snimljeno je nekoliko prelijepih spotova naše države. Ipak, novaca je nestalo i prije nego što je očekivano. Na žalost ne zna se tačno gdje je nestao taj novac, tako da su se i naši spotovi prestali emitovati na CNN-u.

Ministarstvo finansija BiH ponudilo je sredstva za angažovanje lobista, koji bi pomogli približavanju BiH Evropskoj Uniji, tako da ta mogućnost nije do kraja isključena, mada se o njoj nevoljko razgovara zbog bojazni kako će javnost reagovati. Opšta percepcija lobiranja i dalje je negativna. U vrijeme vladavine Alijanse za promjene 2002.godine zabilježeno je više pokušaja, među kojima je najpoznatiji angažovanje američkog dnevnog lista "Washington Times-a" radi promocije stranih investicija. Međutim, bilo je to pred sam kraj mandata Alijanse i izbora, koji su doveli do promjene vlasti. Prilikom zaključenja ugovora o slobodnoj trgovini sa zemljama regiona, prema riječima nekadašnje ministricе vanjske trgovine i ekonomskih odnosa profesorice Ekonomskog fakulteta u Sarajevu Azre Hadžiahmetović, nisu korištene usluge firmi ili udruženja, ali je u prethodnim godinama lobi Lijanovića-Ivankovića, poznatih mesoprerađivača, pokušao izdejstvovati promjene ovih ugovora. Njihovi predstavnici našli su se u međudržavnim komisijama za trgovinsku razmjenu, imali su "svoje" ljude u privrednim komorama, a već skoro godinu dana traje protest poljoprivrednih proizvođača, koji non-stop borave pred zgradom Zajedničkih institucija, tražeći povoljnije uslove za domaće poljoprivredne proizvođače. Kako bi pridobili javnost za svoju ideju, Lijanovići su u nekoliko navrata na graničnim prelazima, u Sarajevu i Banjoj Luci, organizovali besplatnu podjelu prehrambenih proizvoda građanima.

Jedan od interesantnijih primjera lobiranja u BiH je brošura ACIPS-a iz novembra 2005. godine, koja treba da olakša studentima da se bore za svoja prava kroz javno zagovaranje i lobiranje. U brošuri pod nazivom «Zagovaranje, uspostavljanje adekvatnog modela učešća studenata/ica u procesu donošenja odluka i osiguranju kvaliteta u visokom obrazovanju», posebno je obrađen i termin lobiranje. Pojašnjeno je značenje samog naziva te načini lobiranja putem pisma i «face to face» lobiranje.

Najaktuelniji primjer lobiranja kod političkih stranaka radi smanjenja stope nezaposlenosti je inicijativa Građanskog pokreta "Grozđ", koji je okupio desetine nevladinih organizacija, koje su kao prioritet kandidatima za izbore, postavile borbu protiv nezaposlenosti i siromaštva. "Grozđ" traži da se nađe način da se u periodu do kraja 2010.godine zaposli 160 hiljada ljudi, te da minimalna penzija u BiH bude 250 KM.¹⁰ Većina stranaka tvrdi da je to sastavni dio njihovog predizbornog programa, međutim, "Grozđ" insistira na načinima kako će one ispuniti uglavnom olako data obećanja. Osim toga, ova građanska inicijativa aktivno sakuplja potpise građana za svoj program i nagovještava praćenje provedbe predizbornih obećanja. Jedina "zamka" sastoji se u tome što ih zbog pretežno socijalnog programa mnogi već svrstavaju uz Socijaldemokratsku partiju i liberalnije opcije. Imajući u vidu da je donator pokreta Američka agencija za međunarodnu pomoć (USAID), koja otvoreno zagovara potrebu promjene vlasti u BiH. Ipak rezultati izbora su pokazali da «Grozđ» ili nije u vezi sa

Socijaldemokratskom partijom ili lobiranje «Grozda» ipak nije imalo očekivan ishod.

Zaključak

Posljedica zloupotrebe termina lobiranje je dovela do toga da ovaj proces još uvijek ima negativnu konotaciju. Ipak, proces lobiranja predstavlja jedan od najvažnijih pojava demokratizacije.

Lobiranje ne predstavlja korupcionaški uticaj na uticajne javnosti, već predstavlja iznošenje svih činjenica povodom nekog slučaja. Lobiranje je danas pravo, ali i obaveza svakog člana demokratske zajednice, da utiče na donošenje zakonodavnih odluka koje će obuhvatiti sve interese građana.

Da li će lobirati jedna osoba ili grupa osoba zavisi od pitanja koje se rješava i od okolnosti. Važno je istaći da svaka država mora zakonski regulisati lobiranje i da mora uvijek kontrolisati sve činioce u procesu lobiranja.

Lobisti ne treba da se posmatraju kao osobe koje rade na ivici zakona, oni bi trebali da se posmatraju kao punopravni učesnici zakonodavnog procesa u jednom demokratskom društvu, gdje svi učesnici igraju podjednako važnu ulogu.

Prilikom lobiranja neophodno je izbjeći neprovjerene i nesigurne podatke, prečesto ponavljanje interesa, pricipa i argumenata. Argumentacija mora da pokaže značaj nastupajućeg lobija.

¹⁰ Lobiranje kao sastvani dio poslovnog komuniciranja, Besim Spahić, Postdiplomski studij FPN, Sarajevo, 2005.

LITERATURA:

1. Besim Spahić, Lobiranje kao sastavni dio poslovnog komuniciranja u EU, Sarajevo, 2005/2006.god.
2. Jovan Ratković, Lobiranje, LSPR, Beograd, 2006. god.
3. Rudolf Filipović, englesko-hrvatski riječnik, 1991.god.
4. Direkcija za evropske integracije, Strategija približavanja EU, 2006.god.
5. Ken Kollman, Outside Lobbying, Public Opinion and Interest Group Strategies, Princetin University Press, 1997. god
6. Michael Burrell - Lobbying and the Media: Working with Politicians and Journalists, 2003.god.
7. Hedrick Smith, The Power Game: How Washington Works, 1996.god.
8. Boris Begović, Corruption, Lobbying and State Capture, 2005. god.
9. Građanski pokret Grozd, Grđanska platforma, 2006.god.
10. ACIPS, Zagovaranje uspostavljanja adekvatnog modela učešća studenata/ica u procesu donošenja odluka i osiguranja kvaliteta u viskom obrazovanju, 2005.god

Summary

BASIC LOBBING

Lobbying today does not present corruptive influence on public, but it presents representation of all facts on some issue. Lobbying today is right, but also an obligation of every member of democratic community, to influence on bringing of certain legal decisions that will influence on interests of all citizens.

Whether one person or group of people will lobby it depends on the issue that is being solved and from circumstances. It is important to underline that every country must legally regulate lobbying and must always control all factors and chain of lobbying.

Lobbyists should not consider themselves as persons who are working on edge of the law, they should consider themselves as equal participants in legislative procedure in one democratic society, where all participants have equally important role.

It is necessary to avoid during lobbying unconfirmed and uncertain information, too often repetition of the interests, principals and arguments. Argumentation must prove significance of lobbying.

Key words: lobbying, European Union, Bosnia and Hercegovina, management, integrations

PROBLEMI I SMISAO DEFINIRANJA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Prof. dr Najil Kurtić, vanr. prof.

Rezime

U radu se prezentiraju praktične posljedice nepostojanja saglasnosti oko određenja odnosa s javnošću. Upoređuju se definicije profesionalnih nacionalnih i internacionalnih udruženja i autorske definicije sa neskrivenim naučnim i teorijskim ambicijama i ispituju mogućnosti usaglašavanja na matrici Aristotelove šeme definiranja.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, definicija, komuniciranje, teorija, Aristotel

Uvod

Nema čvrstog konsenzusa o tome šta su odnosi s javnošću. Diskusije o definicijama ovog fenomena su opterećene predrasudama, emocijama, i sumnjičenjima. To se nepovoljno odražava na nastojanja da se ovaj oblik javne komunikacije naučno objasni i teorijski zasnuje. Tome doprinosi i izražena skepsa praktičara prema teorijskim uopćavanjima. Oni uglavnom ne pokazuju interes za naučnu stranu svoje djelatnosti. To su po pravilu profesionalni žurnalisti među kojima prevladava mišljenje da se žurnalizam, pa i odnosi s javnošću, uče kao zanat od već iskusnih novinara, te da tu nema potrebe teoretizirati. Međutim, u novije vrijeme i među praktičarima se odomaćuje mišljenje da naučno zasnivanje i teorijsko fundiranje može biti korisno za razvoj PR profesije, prije svega za pronalaženje efikasnih metoda komuniciranja.

PR praksa je prisutna u modernom obliku oko stotinu godina. Od samog početka je imala potrebu da se pozicionira u odnosu na ostale oblike javne, a naročito organizacijske komunikacije. U nastojanju da opišu novu profesiju i da istaknu razliku u odnosu na tada vladajuću propagandu, profesionalci su, individualno ili preko svojih asocijacija razvili tzv. radne definicije odnosa s javnošću, koje su usmjerile razvoj prakse, ali i koncepte prvih istraživanja odnosa s javnošću .

1. Definicije profesionalnih PR asocijacija

Pristupajući definiranju profesionalci su imali za cilj: 1.) predočiti javnosti sliku PR zanimanja (preporučiti se kao efikasan instrument rješavanja jedne vrste problema iz korpusa odnosa organizacije i okruženja), a potom i 2.) utvrditi etičke i druge profesionalne norme i na taj način integrirati se u moderno društvo.

To što su nastale iz potrebe za samopredstavljanjem bitno određuje sadržinu i strukturu ovih definicija. Uglavnom su orjentirane na prezentaciju ciljeva koje je moguće angažiranjem PR profesionalaca ostvariti. Zbog toga su to normativne definicije. Najčešće ističani ciljevi odnosa s javnošću su:

- razvijanje i učvršćavanje općeg razumijevanja, povjerenja i općih simpatija prema organizaciji
- izazivanje, njegovanje, podržavanje i poboljšanje komunikacija organizacije sa drugim organizacijama, sistemima i grupama
- isticanje, zastupanje i predstavljanje interesa organizacije odnosno sistema prema vani
- artikuliranje i kontinuirano njegovanje organizacijski vrijednosti (korporativnog identiteta) u unutrašnjosti organizacije,
- utjecanje na javno mišljenje u interesu organizacije
- sporazumijevanje i kooperacija u okviru zajedničkog cilja
- podržavanje općih interesa
- potpomaganje egzistencije i razvoja organizacije

U uvjetima u kojima «o uspjehu na kraju odlučuje javno mnjenje» /Franz M. Bogner/ ovakva obećanja se rado prihvataju bez zapitkivanja za njihovu naučnu utemeljenost. U stvari, ne može se reći da nauka nije imala nikakvih koristi od njih. Prvo, evidentno je da svakom od ovih obećanja prethodi najmanje jedan *problem* i manje ili više hrabra *pretpostavka* da ga je moguće rješavati komunikacijskim postupcima i sredstvima. Drugo, svi praktični pokušaji da se ti ciljevi i ostvare sredstvima komuniciranja u *laboratorijama* u kojima se te hipoteze empirijski provjeravaju, dokazuju ili pobijaju.

U takvom čitanju neke najčešće citirane i najutjecajnije definicije dobijaju novi smisao. Iz svih njih izbija generalna, komunikacijska, paradigma; *da je moguće komuniciranjem kreirati organizacijski ambijent.*

Pogledajmo kako to izgleda na primjerima nekoliko najčešće citiranih definicija. Britanski institut za odnose s javnošću za PR kaže da je to «*planiran i stalan napor da se uspostave i održe dobra volja i međusobno razumijevanje između organizacije i njene publike.*» Definicija ništa ne kaže o sadržini tog *planiranog i stalnog napora*, naročito ne da je to komuniciranje.

Od tvrdnje da je moguće kreirati sopstveni socijalni ambijent do zapitkivanja o etičnosti i legitimnosti takvih intervencija nije trebalo proći mnogo vremena,

naročito kada se uzmu samohvalisava pretjerivanja kao što je izjava Edvarda Berneja koji za sebe kaže da je «inženjer za jednodušnost».

Njemački PR praktičari su prvi reagovali i oni su u svojoj definiciji istakli da je riječ o legitimnom angažiranju organizacije na uređivanju svojih odnosa s okruženjem, odnosno o otvaranju organizacije prema društvu.

U ovoj definiciji se kaže za PR da je to: «Svjesno i legitimno angažiranje organizacije, a na osnovu sistematskog istraživanja, oko izgradnje i njege, razumijevanja i povjerenja u javnosti». I u ovoj definiciji komunikacijska priroda djelovanja organizacije se u najpovoljnijem slučaju samo podrazumijeva, a fokus je na cilju koji se obećava kao moguć.

Određenje da se radi o legitimnom pravu na kreiranje predstave o sebi nije učinilo izlišnim pa ni bezrazložnim uznemirenje među intelektualcima izazvano pojavom novog, sofisticiranog koncepta (uz već ranije profanisanu propagandu) manipulacije mnjenjima i emocijama masa. Teško da je dovelo do smirivanja strasti insistiranje da je riječ o legitimnom pravu kao i podsjećanje da svaka upotreba ne uključuje nužno i zloupotrebu, pogotovo ukoliko je svijest o njenoj mogućnosti anticipirana na samom početku.

Uz očitovanje profesije na etičke dileme ova definicija je istakla sistematska istraživanja (javnosti) kao bitan element odnosa s javnošću, koja osiguravaju dragocjeni feedback o očekivanjima iz okruženja, te o načinu na koji javnost reagira na poruke PR, ali i na koji percipiraju situaciju u koju su umiješani zajedno sa organizacijom.

Austrijski PR praktičari svojom definicijom kao ključnu, definirajuću karakteristiku odnosa s javnošću ističu ubjeđenje organizacija da uvažavanjem očekivanja i prava javnosti (koncept komuniciranja) mogu utjecati na svoju poziciju u okruženju.

«Public relations obuhvata planirane i dugoročne mjere kao i ubjeđenja nositelja public relationsa, *koja su u osnovi svih aktivnosti* da opažanjem i uvažavanjem očekivanja i prava javnosti (društva) mogu izgraditi i pospješiti njeno povjerenje u organizaciju.»

Ova definicija se uzima kao nešto u šta se ne može ni sumnjati. Tvrdnje *da je moguće upravljati* odnosom javnosti (okruženja) prema organizaciji, kao i *da to iziskuje* primjenu planiranih i dugoročnih mjera, a kao novost, u odnosu na komparativne definicije ističe da javnost nije pasivna, nezaštićeni objekat manipulacije, već subjekat svjestan svojih potreba, ali i prava u odnosu na organizacije. Definicija implicira simetričnost odnosa organizacije i javnosti i dovoljno je apstraktna da uključuje i dijaloški model PR. Sam pojam *uvažavanje* upućuje na mogućnost da javnost, u nekoj od formi diskursa, definiše i ispostavlja svoje zahtjeve prema organizaciji. Zajedničko svim ovim definicijama je njihova normativna priroda; kazuju više o tome kakvi bi odnosi s javnostima mogli i trebati biti nego o tome kakvi zaista jesu. U tom aspektu se razlikuje definicija Svjetske asocijacije za odnose s javnošću, usvojena 1978.

godine u okviru tzv. Meksičke deklaracije. Po ovoj definiciji «Praksa odnosa sa javnošću je umjetnost i nauka koja se bavi analizom trendova, predviđanjem njihovih posljedica, savjetovanjem lidera organizacija i primjenom programa akcija važnih za organizacije i javnost.» Mada ova definicija, odražavajući novu eru organizacijskih komunikacija, podignutih na nivo strateškog menadžmenta otvorenih organizacija, sugerise interakcijski odnos (od značaja i za organizaciju i javnost) ne uspijeva se otrgnuti od deskripcije više poželjnog, nego stvarnog stanja profesije.

Generalno, definicije PR praktičara, takve kakve jesu, nastale u zanosu potrebe samoprezentacije nove profesije, pa i diferencijiranja od drugih, sličnih profesija, ne zadovoljavaju potrebe naučnih istraživanja odnosa s javnošću. Nedostaju im prvenstveno komunikacijska legitimacija odnosa s javnošću, bez koje ni perspektiva sistemske teorije, ne pruža očekivane naučne rezultate.

2. Naučni pogled na suštinu odnosa s javnošću

Jedan naučni pogled bi na provjeru prvo trebao staviti sam generalni koncept da je moguće uopće utjecati verbalno – simboličkim strukturama (porukama) na ponašanje, da bi tek potom, polazeći od već akumuliranih saznanja opće komunikologije i socijalne psihologije odgovorio na pitanje od kojih faktora taj utjecaj ovisi i u kojim situacijama je izvjesniji.

Nauka o odnosima s javnošću, baš kao i definiranje odnosa s javnošću koje se izvodi u granicama nauke, mora uvažiti **novost** koju u komunikacijsku situaciju unosi činjenica da je komunikator organizacija, te da ona svojom inicijativnošću (samoprezentirajućom komunikacijom) mijenja poziciju masovnih medija u reprezentaciji stvarnosti, pa čak unosi i promjene u do tada imanentne funkcije masovnih medija. Dakle, posljedice PR komunikacije uvijek prekoračuju granice odnosa organizacije i ciljanih javnosti i tiču se cijelog društva.

Međutim, u stvarnosti autorske (naučne) definicije ili boluju od teorijske perspektive iz koje se izvode ili se ne uspijevaju otrgnuti snažnom uticaju institucionalnih definicija. Tako, sociologijsko određenje koje sugerise Brathenheier zamagľuje čak i komunikacijsku prirodu ovog fenomena; “Public relations je institucionalizovani način postupanja javno-relevantne socijalne tvorevine (organizacija i institucija) u ophođenju sa relevantnom javnošću i u okviru njih artikuliranim interesima”.

Na drugoj strani definicija njemačkog profesora marketinga Herberta Maefferta neodoljivo podsjeća na zvanične definicije profesionalnih udruga za odnose s javnošću. On kaže: “Pod Public Relations-om se podrazumjeva planska, sistematska i privredno-smislaona pojava odnosa između preduzeća i javnosti koja je podijeljena u grupe (segmentirana je). Cilj PR-a je da kod ciljnih grupa javnosti dobije, odnosno izgradi povjerenje i razumijevanje za djelovanje preduzeća”. Iz obrazloženja ove definicije proizilazi da je cilj

autora bio više praktičan nego teorijski. Razumljivo je zbog toga, što se na ovakvu definiciju nastavlja popis praktičnih konsekvenci, kao što su:

- odnosi se moraju kreirati, što podrazumijeva rad prema vani i prema unutrašnjosti (eksterne i interne PR)
- to se mora desiti planirano a ne impulzivno, dakle po izradjenim konceptima
- mora uslijediti sistematski, dakle u ukupnoj vezi sa svim ostalim izjavama i djelima neke organizacije
- ekonomično – mora smisleno upotrijebiti „troskovi – korist“-sistem kod izbora svojih sredstava
- cilj nije (i kada se dešavaju u području ekonomije) da podstakne prodaju, nego izgradnja povjerenja i razumijevanja za ukupno, pa i svako konkretno djelovanje preduzeca

Kada James E. Grunig kaže: *“Odnosi sa javnošću su menadžment komunikacije između organizacije i njene javnosti”*), na prvi pogled uočavamo nediskriminatornost ovog određenja, koje bi omogućilo razlikovanje odnosa s javnošću od drugih upravljanih formi javne komunikacije; propagande na primjer. Doduše, na jednom drugom mjestu ovaj autor kaže: „Dok se marketing komunikatori bave samo potrošačima, PR praktičari se bave i svim ostalim javnostima koje utječu na organizaciju, ili su pod njenim utjecajem “ međutim to se ne uvrštava dovoljno jasno i u definiciju. Jednostavno kazano, Grunig-ova definicija upućuje na komunikaciju kao sadržinu odnosa sa javnošću, ali, istovremeno ne kazuje ništa o biti te komunikacije, o tome iz čega se sastoji i koji se efekti njom ostvaruju. Pogotovo ne upućuje na njene funkcije.

3. Teleološki aspekt

Na teleološki aspekt PR komunikacije ukazuje definicija Carl-a Botan-a. “Odnosi sa javnošću su upotreba komunikacije u cilju adaptiranja (prilagodavanja) odnosa između organizacije i njene javnosti.” (Botan 1992., 20). Autor sugerije da su učesnici komunikacijskog procesa (organizacija i njene javnosti) ravnopravni u simetričnom odnosu. Svaka od strana može drugoj postaviti zahtjev, za prilagodavanje. Botan tako ističe ne samo da svaka komunikacija uopćeno stvara odnose između onih koji komuniciraju, što važi ne samo za individue nego i za organizacije u njihovoj društvenoj okolini, kao i za medije, nego da su odnosi ustvari podloga društvene komunikacije, da ih komunikacija reflektuje, kakvi god da jesu. Sa PR ih je moguće kreirati (svjesno) i podsticati u određenom pravcu i smjeru, što je preduslov za prilagodavanje organizacije dinamici društvenih promjena u mjeri u kojoj su determinirane faktorom javnosti.. Zbog toga, slijedi iz određenja ovog autora,

PR je osnovna forma društvene komunikacije, koju niko ne može izbjeći; ni organizacija, ni okruženje.

I većina drugih određenja u osnovi, pate od istih slabosti; ili su preapstraktna, ili suviše reducirana na samo pojedine aspekte.

Tako u definiciji: *Public relations je informacija + prilagođavanje + integracija (Oeckl)* ostaje nejasno o kojoj informaciji se radi, da li onoj koju komunikator (ne kaže se ništa ni ko je komunikator) šalje o sebi ili o spoznajama o recipijentima, kao uslovu uspostavljanja uspješne komunikacije. Nejasno je ko se kome prilagođava; komunikator recipijentima ili recipijenti komunikatorima, a od toga ovisi i odgovor na pitanje ko se integriše i u šta se integriše. Istovremeno, ova definicija upućuje na samu esenciju fenomena odnosa sa javnošću, kao javne komunikacije složenih društvenih struktura upućenih na kooperaciju.

Na neka od ovih pitanja odgovara definicija koju su dali Cutlip i Center. Oni kažu: *"Public relations je planirani trud da se na javno mnjenje utiče pozitivnim radnjama i dvostranom informativnom vezom"*. U ovoj definiciji uočavamo pridavanje značaja dvosmjernosti komunikacije, ali ne i recipročnost utjecaja. Ništa više svjetlosti u teorijski pogled na odnose s javno ne unose ni Rühl i Ronneberger koji u PR vide *"kroz razvoj društva funkcionalno izdiferencirane /različite u odnosu na prethodne i druge oblike/ persuasivne komunikacije i društvene interakcije"*. Riječ je, dakle, o evolucionističkom shvatanju koje nas upućuje na područje persuazivne komunikacije koja se na određenom stupnju evolucije društvenih struktura javlja nužno u formi odnosa sa javnošću.

Tek su generalizacije višeg stupnja apstraktnosti u okviru teorije sistema, mogle rezultirati zaključcima da nije riječ o komunikaciji glasnogovornika i okruženja, nego preduzeća i okruženja, a nakon toga, da nije riječ samo o komunikaciji privrednog preduzeća već bilo koje organizacije, odnosno bilo kojeg sistema i okruženja; o preovlađujućoj javnoj komunikaciji savremenih društvenih struktura.

Iz tog spoznajnog horizonta ne dovodi se u pitanje komunikacijska suština odnosa s javnošću čak i u slučaju nekih, na prvi pogled, nekomunikacijskih metoda i tehnika (prilagođavanje poslovnih odluka očekivanjima javnosti). To potvrđuju i aksiomi o odnosima s javnošću koje je artikulirao Paul Vatzlawick, a koji su podjednako podsticajni za teoretiziranja i korisni za praktičare. Evo tih aksioma:

- Svako ponašanje ima karakter saopćenja
- Svako saopćenje pored sadržaja nosi i "uputstvo, kako odašiljalac želi da primalac razumije neku poruku
- Svaka komunikacija sa javnošću zahtijeva *više nego jedno saopćenje*
- PR-komunikacija je samo ona komunikacija različitih organizacija, institucija i sistema sa okruženjem (javnosti) koja je *društveno*

relevantna (ima društveni karakter) kako sa stajališta sadržaja (tema) tako i rezultata

- PR komunikacija podrazumijeva *upravljanje* javnim informacijama
- Osnov za svaku PR strategiju je marketing filozofija
- Svaka planirana komunikacija je etički upitna može biti opasna

Drugačije kazano to znači da: 1) Poruku o prirodi i intencijama organizacije prenose i nejezičke djelatnosti. 2) Komunikator (organizacija) porukom definiše odnos između sebe i primaoca poruke. Sadržaj je u funkciji odnosa koji se nastoji uspostaviti. PR-a su ispunjeni stvaranjem odnosa zašto je pretpostavka svijest o sebi samom i o svijesti drugih o nama. Tek na tom poznavanju je moguće planirati svoju javnu komunikaciju. Stvaranje odnosa podrazumijeva da poslije nekog komunikativnog akta između dva partnera ništa više nije kao prije toga: u pažnji, u obziru, u povjerenju i nepovjerenju. 3) Planirano ili spontano, svjesno ili nesvjesno stvaranje odnosa sa publikom traži kontinuiran i raznovrstan komunikacijski nastup. 4) Posebna pažnja se poklanja medijima, dakle instrumentima proslijeđivanja informacija (od njih ovisi realizacija komunikacijskog napora organizacije i PR službe). Ovaj trend je u skladu sa shvatanjem da je mas-medijaska komunikacija dominantan oblik javne komunikacije savremenog društva. Fokusiranje pažnje na medije znači zapostavljanje primaoca informacije (komunikatora), kao i činjenice da i u savremenom društvu pored medijalne postoji i jedan veliki obim direktne komunikacije - treba pomisliti na berzu, na zasnivanje mišljenja u ckrvama, strankama i drugim velikim organizacijama. U savremenom društvu PR je osnovna forma medijalne komunikacije, ali se i primarno ostvaruje kao medijalna komunikacija. 5) način razmišljanja ali i djelovanja u kreiranju odnosa sa drugom stranom (okruženjem) polazi od otkrivenih (istraživanjima) potreba i želja. Međutim ne dobijaju samo PR od marketinga nego i marketing koristi PR metode i instrumente za ostvarivanje svojih tržišnih i proizvodnih ciljeva. 6) Etička dimenzija je nerazdvojni dio proučavanja i zasnivanja teorije o odnosima sa javnošću. Čak se i Edward Bernays distancirao od svog prvog uspjeha, kada je nekoliko desetljeća kasnije saznao koliko je u stvarnosti nikotin škodan.

Ovi aksiomi osvjetljavaju prirodu PR komunikacije te imaju praktični i teorijski značaj. U praktičnoj dimenziji upućuju razvoj odnosa s javnošću na proaktivno savjetodavno djelovanje. U teorijskoj dimenziji doprinose definiranju odnosa s javnostima u okviru tradicionalne, Aristotelove šeme definiranja, prije svega obogaćivanju inače širokog spektra *definiensa*, *genus proximuma* a potom i *deferencije specificae*.

4. Iz perspektive Aristotelove šeme definiranja

Pogled na definicije odnosa s javnošću iz perspektive Aristotelove šeme definiranja otkriva da neslaganja nastaju već na određenju najbližeg roda; oko određenja da li su odnosi s javnošću komunikacija, ili socijalna interakcija, ili postupak, ili oblik upravljanja društvenim procesima. Očigledno je da to ovisi od teorijsko-hipotetskog horizonta u okviru kojeg se nastoji izvršiti generalizacija, kao i od sektora u kome su realizirani PR projekti na čijim se uopćavanjima zasnivaju definicije.

Najveći broj definicija odnose sa javnošću bliže određuju kao *komunikaciju*. Komunikaciju u svim ovim definicijama poblježe određuju kao; *umijeće komuniciranja* (Nystrom), *planirani program komuniciranja* (Njemački marketing priručnik), *informisanje* (Obradović), *komunikacijska aktivnost* (Hrvatski rječnik marketinga). Uglavnom se kaže da je to posebna vrsta komunikacije koja se od ostalih vrsta razlikuje po ciljevima, odnosno efektima. Međutim, značajan broj definicija odnose sa javnošću tretiraju prvenstveno kao *aktivnost*, uključujući i sve oblike nejezičkog djelanja (oblike ljudske prakse), koja je bliže određena kao; *skup akcija* (Sudar), *djelatnost niz programa* (Kotler), *skup svjesnih aktivnosti* (Kostić), *planirana aktivnost* (Waren Newman), *aktivnosti* (Američki eksperti), *aktivnost uticanja* (Milisavljević). Mnogi autori poblježe određuju kakvoću aktivnosti, kao svojevrsnu differentiu specifičnu ističući: *planiranost, smišljenost i svjesnost*. Značajan broj ovih definicija ističu ustrajnost kao ključnu karakteristiku tog djelovanja. Pri tome se ponekad koriste izrazito metaforičnim iskazima. Tako se odnosi sa javnošću definiraju kao; *socijalna filozofija* (Canfield), *usmjerenje na stvaranje izvjesnog stanja duha* (Borvean), *opće razvijanje povoljnog mišljenja* (Sudar), *smišljeno, planirano i kontinuirano nastojanje* (Britanski Institut za PR), *smišljeno, planirano i podržano nastojanje* (Američki Institut za PR), *planirani smišljeni i angažovani naponi* (Engleski autori), *stvaranje, planiran i ustrajan napor* (Jefkins), *planirani naponi* (Cutlip i Center). Naglašavajući nužnost dugoročnog i istrajnog djelovanja autori izbjegavaju imenovanje tog djelovanja komunikacijom, ostavljajući na taj način prostor za uključivanje i nekomunikacijskih sadržaja.

Nije dovoljno PR odrediti ni kao komunikacije (jezičko djelanje), niti kao praksu (nejezičko djelanje). Potrebno je identificirati u čemu se sastoji ta posebnost, da bi se identifikovao *najbliži rod*.

To u slučaju komunikacije kao definiensa znači razmatranje i prepoznavanje posebnosti svih elemenata u osnovnoj komunikacijskoj šemi, koja porukom povezuje komunikatora i recipijenta. Dosadašnja takva razmatranja uglavnom boluju od nedefiniranosti komunikacijskog procesa. Ne pravi se dovoljna razlika između pošiljaoca i primaoca poruka, naročito kada se poruke izjednačavaju sa psihičkim konstruktima kao što su stavovi, mnjenja, motivi. Nisu u dovoljnoj mjeri ni izdiferencirane uloge javnosti, ciljnih grupa, lidera javnosti. Pažnji

izmiču interesna grupiranja unutar socijalne strukture zahvaćene PR interakcijom (službenici, kupci, osoblje, komunalne grupe, političari, mediji) kao i razlikovanje između različitih vrsta organizacija. Na strani pošiljaoca PR poruka navode se različiti socijaliteti; zanimanja, profesije, organizacije, PR odjeljenja, menadžment, pravne osobe, neformalne grupe, institucije, konkretni oblici organizacije (vlade, karitativna udruženja) i mnogi drugi. PR komunikatori kao individue imenuju se relativno apstraktno kao: PR praktičari, stručnjaci, specijalisti, oficiri i sl. Kao primaoci (recipijenti) u brojnim definicijama pojavljuju se: (1) apstraktno definirani socijaliteti; javnost, socijalno okruženje, javno mišljenje, javni stavovi, ciljne grupe, (2) predstavnici mišljenja – lideri javnog mnjenja, rukovodeće osoblje, multiplikatori javnog mišljenja, grupe konzumenata i druge grupe čije su želje i aspiracije poznate.

Odnos prema recipijentu definiran je uglavnom dvostepenim modelom komuniciranja, koji podrazumijeva posredničku ulogu PR agencija i stručnjaka. Sve to na kraju rezultira dosta nejasnim određenjem najbližeg roda kao javne komunikacije savremenih društvenih struktura sa još nejasnijim deferentijama specificama koje se kreću u spektru od određenja koja kao distinktivni momenat ističu segmentiranost recipijenata, do određenja koja distinkciju vide u posebnosti PR poruka, u odnosu na poruke drugih vrsta javne komunikacije i određenja koja se fokusiraju na specifičnosti ciljeva koji se žele postići.

Na drugoj strani kada se kao definiens pojavljuje praktično (nejezičko) djelanje izgleda da oko njegovog bližeg određenja, doduše na dosta apstraktnom nivou ipak postoji slaganje. Različitim pojmovima, više ili manje eksplicitno autori ovih definicija za PR kažu da je to *menadžment* odnosa s okruženjem podrazumijevajući pri tome puni opseg pojma “menadžment” kao posebne vrste ljudske i organizacijske prakse.

U velikom broju definicija kao differentia specifica pojavljuju se sadržaj cilja (svrha) i konačni efekti javne komunikacije odnosno menadžmenta. Tako većina definicija odnosa s javnošću ima teleologijsku prirodu. Teleologijska određenja (*telos* - svrha, cilj + *logos* – riječ, govor) PR javnu komunikaciju organizacija definira sa stajališta specifičnosti ciljeva, u odnosu na ostale vrste upravljanih aktivnosti. Po ovim određenjima odnosi sa javnošću se razlikuju od sličnih oblika organizacijskog angažiranja po *posebnosti ciljeva* koji ne moraju biti obuhvaćeni misijom organizacije, ali su u korpusu uslova njenog ostvarivanja. O teleologijskom određenju je riječ kada se za PR kaže da je to “menadžment komunikacijskih procesa između organizacija ili institucija i javnosti s ciljem *obostranog informiranja* o stavovima i mišljenjima i postupcima.

Svrha (cilj) je artikuliran u rasponu; povoljno mišljenje (Nystrom), opća prihvaćenost preduzeća (Njemački marketinški priručnik), osiguranje razumijevanja i dobre volje (Canfield), izgradnja idealne slike (Borvean), opće razvijanje povoljnog mišljenja i zadobijanje povjerenja, stvaranje dobre volje i

povoljnog mišljenja (Sudar), međusobno informiranje i razumijevanje (Britanski institut za PR), objašnjavanje nepregledne strukture i funkcioniranja preduzeća (Njemački praktičari), naklonost, povjerenje, razumijevanje i konsenzus (Njemački biznismeni) image (Kotler), međusobno razumijevanje (Američki institut za PR), povoljna i potpuna slika (Kostić), pozitivno mišljenje, što bolji imidž (Obradović), razumijevanje (Engleski autori), ugled (Newman), međusobno razumijevanje i dobra volja (Jefkins), pozitivan identitet i neutralizacija negativnih elemenata identiteta (Hrvatski rječnik marketinga), pozitivna predstava-imidž (Milisavljević), zainteresiranost javnosti (Američki eksperti), mišljenje (Keller).

U stotinu definicija, koje smo analizirali, kao diferencije specifične najčešće se pojavljuju pojmovi: razumijevanje, image, međusobno povjerenje, dobra volja, opća prihvaćenost i naklonost.

Na prvi pogled se primjećuje da se pojedini ciljevi ne razlikuju od ciljeva drugih oblika organizacijske prakse. Zbog toga se posebnost PR-a (diferentia specifica) po našem mišljenju treba tražiti u načinu na koji se ovako formulirani ciljevi organizacije imaju ostvariti. Daljnje traganje za suštinom PR komunikacije, bi nas prema tome, vjerovatno odvelo u područje realizacije PR komunikacije; do načina i sadržaja rada PR komunikatora (praktičara), identificiranje oblika i tehnika PR aktivnosti (saopćenja za štampu, pisanje govora, izdavanje kućnih publikacija, ispitivanja javnosti, savjetovanja menadžmenta) i na kraju posljedica, kako za komunikacijsku sferu tako i za društvo u cjelini.

Zaključak

Odnosi s javnošću su davno iskoračili iz faze kada su se trebali diferencirati u odnosu na druge oblike javne komunikacije društvenih struktura sa svojim okruženjem. Mada je danas svima sasvim jasno, u svakom konkretnom slučaju, šta je propaganda, a šta su odnosi s javnošću još uvijek nema konsenzusa oko elementarnog pitanja: »Šta su to odnosi s javnošću uopće?« To je prije svega zbog toga što se u pokušaje da se odgovori na ovo pitanje ulazi sa svim ograničenjima teorijskih i praktičnih pozicija pojedinih autora. Zbog toga naučnim diskursom o odnosima s javnošću (različitim priručnicima i udžbenicima pa čak i konceptualizacijama naučnih istraživanja) vladaju definicije profesionalnih asocijacija (bilo da je riječ o nacionalnim ili internacionalnim). U njima se na odnose s javnošću gleda iz sužene perspektive relacije organizacija - ciljne skupine, odnosno karaktera (mjere interaktivnosti) tog odnosa, a ispuštaju se iz vida generalne društvene posljedice ubacivanja često veoma moćnih organizacija i društvenih struktura, kao komunikatora u mas-medijsku komunikaciju.

Pokušaj kritičke analize različitih definicija odnosa s javnošću iz jedinstvene perspektive Aristotelove šeme definiranja nagovještava mogućnost ne samo

klasifikacije i sinteze mnoštva različitih pogleda na ovaj fenomen, već i artikulacije jedne originalne, iscrpne, teorijski i praktično funkcionalne definicije koja će uzeti u obzir novu potrebu diferenciranja, koja je sada u interesu društva, a to je diferenciranje između odnosa s javnošću i autentičnih mas-medijskih komunikacija.

Literatura:

1. Cutlip, Center, Broom, Odnosi s javnošću, 2003., Mate, Zagreb
2. Franz Ronneberger-Manfred Ruhl; Theorie der Public Relations, 1992. Westdeutscher Verlag, Opladen
3. Lynn M. Zoch and Juan-Carlos Mooleda, (2006) Building a Theoretical Model of Media Relations Using Framing, Information Subsidies, and Agenda-Building, u Carl H. Botan, Vincent Hazleton, Public Relations Theory II, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London
4. Gandy, O.H. Jr. (1982). Beyond agenda setting: Information subsidies and public policy. Norwood, Nj: Ablex..
5. James E. Grunig, Larissa A. Grunig, and David M. Dozier, 2006., The Excellence Theory, u Carl H. Botan, Vincent Hazleton, Public Relations Theory II, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London
6. Thomas A. Bauer; Vjerodostojnost medija – društveni kapital medijskog društva; 2007. u Vjerodostojnost novina, JETiC, Zagreb
7. M.E., & Shaw, D.L. (1972). The agenda setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36, 176-187.
8. Carl, Botan, Grand Strategy, Strategy, and Tactics in Public Relations, 2006. u Carl H. Botan, Vincent Hazleton, Public Relations Theory II, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London

Summary

PROBLEMS AND MEANINGS OF DEFINING PUBLIC RELATIONS

Practical consequences of non-existing of agreement on establishing of relation towards the public is presented in this work. There is parallel between definition of professional, national and international associations and author's definition with hidden scientific and theoretic ambitions and they examine possibilities of coordination on matrix of Aristotle's scheme of definition.

Key word: Relation with the public, definition, communication, theory, Aristotle

