

ANALI POSLOVNE EKONOMIJE



ČASOPIS ZA POSLOVNU EKONOMIJU, BIZNIS I MENADŽMENT I KOMUNIKOLOGIJU

God. V, broj 5 (2011)

Izdavač:

Univerzitet za poslovni inženjerin i menadžment Banja Luka
Despota Stefana Lazarevića bb, 78 000 Banja Luka, BiH
Tel.: 051/378-290; 378-300
e-mail: info@fakultetpim.com
www.univerzitetpim.com

Izdavački savjet:

doc. dr Ilija J. Džombić, doc. dr Marijana Žiravac Mladenović, prof. dr Žarko Pavić,
akademik prof. dr Boris Tihi, prof. dr Radovan Vukadinović, prof. dr Kostadin
Pušara, prof. dr Jasmin Komić, prof. dr Jožko Peterlin, mr Fuad Turalić,
doc. dr Miloš Šolaja

Redakcija:

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

Glavni i odgovorni urednik:

doc. dr Ilija J. Džombić

Lektor za engleski jezik:

Lidija Dangubić

Dizajn korica:
Jelena Mladenović

Štampa:
Grafid, Banja Luka

Za štampariju:
Branislav Ivanković

Tiraž: 300

Godišnje izlaze dva broja naučnog časopisa

Banja Luka, juni 2011.

ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

Godina V, broj 5

Banja Luka, juni 2011.



SADRŽAJ

| | |
|---|-----|
| DECENTRALIZACIJA I JAČANJE LOKALNE SAMOUPRAVE <i>DECENTRALIZATION AND STRENGTHENING OF LOCAL GOVERNMENT</i> | |
| <i>Prof. dr Duško Radosavljević</i> | 7 |
| MODEL BRENDIRANJA BiH <i>BRANDING MODEL OF BiH</i> | |
| <i>Doc. dr Goran V. Janković</i> | 17 |
| METODE I OKVIRI RASTA VRIJEDNOSTI BANKE <i>METHODS AND PARAMETERS OF THE BANK'S VALUE GROWTH</i> | |
| <i>Mr Dražen Avramović</i> | 34 |
| INVESTICIONI FONDOVI <i>INVESTMENT FUNDS</i> | |
| <i>Mr Igor Dodig</i> | 47 |
| MENADŽMENT ZNANJEM - BUDUĆNOST 21. VEKA <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT 21ST-FUTURE CENTURY</i> | |
| <i>Dr Branimir Pavla Inić, redovni profesor</i> | 63 |
| UPRAVLJANJE PRODUKTIVNOŠĆU RADNOG MJESTA | |
| <i>Prof. dr Mile Vasić, Draženka Vasić</i> | 94 |
| PLANIRANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU U VISOKOŠKOLSKIM INSTITUCIJAMA <i>PLANNING PUBLIC RELATIONS AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS</i> | |
| <i>Prof. dr Milica Kostić-Stanković, mr Tamara Vlastelica Bakić, prof. dr Vinka Filipović</i> | 112 |
| INTERNET U FUNKCIJI ISTRAŽIVANJA I SEGMENTACIJE TRŽIŠTA <i>THE ROLE OF THE INTERNET IN MARKET RESEARCH AND MARKET SEGMENTATION</i> | |
| <i>Prof. dr Milijanka Ratković, Mr Goran Grubić</i> | 126 |

LEGITIMACIJA UGOVORNOG ORGANA ZA PODNOŠENJE
TUŽBE KOJOM SE POKREĆE UPRAVNI SPOR U
POSTUPKU JAVNIH NABAVKI U BOSNI I HERCEGOVINI
THE LEGITIMACY OF THE CONTRACTING ENTITY FOR
SUBMITTING A COMPLAINT WHICH INITIATES AN
ADMINISTRATIVE DISPUTE ABOUT PUBLIC
PROCUREMENTS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA
Doc. dr Milan Blagojević..... 140

DECENTRALIZACIJA I JAČANJE LOKALNE SAMOUPRAVE

DECENTRALIZATION AND STRENGTHENING OF LOCAL GOVERNMENT

Prof. dr Duško Radosavljević¹

„Za političku autonomiju nije samo važno da se interesi, potrebe i uverenja participanata afirmišu kao deo javnog dijaloga, već i da postanu predmet javnog prosuđivanja koje zahteva i određeno shvatanje političke validnosti.“

(Dorđe Stojanović)

“To achieve political autonomy it takes more than just affirm the interests, needs and beliefs of participants as a part of the public dialogue; you have to make them the subject of the public judgment which requires a certain understanding of the political validity”.

(Dorđe Stojanović)

Lokalna samouprava ima dvostruku funkciju: prvo, ona predstavlja politički entitet, kroz koji grupa ljudi ostvaruje svoje primarne socijalne ciljeve, i drugo, ona je jedinica državne uprave, utvrđena zakonom, koja vrši određene poslove, posebno u najrazvijenijim industrijskim zemljama, primorana da radi u skladu sa vrlo visokim standardima koje postavljaju građani u lokalnim zajednicama, te da u svome radu bude izuzetno efikasna.

Očigledno je da politička priroda lokalne samouprave opravdava njenu autonomiju, nezavisno od autonomije koju ona uživa. Autonomija lokalne samouprave ima svoju zastupljenost u mnogobrojnim zemljama i političkim konceptima, ali je ona u svim prilikama garantovana ustavom i zakonima./1/

Ekonomski gledano, snaga i uticaj lokalnih vlasti, njihova moć i stepen autonomije koju oni uživaju, direktna su posledica ekonom-

¹ Fakultet za pravne i poslovne studije Novi Sad, e-mail: dradosavljevic@useens.net

kog razvoja lokalne zajednice. U skladu sa ekonomskom teorijom federalizma, optimalni stepen decentralizacije se sprovodi na taj način, što jedinica državne organizacije biva sposobna da razreši osnovne zahteve svojih građana, te da ekonomski bude u stanju da finansira sprovođenje odluka koje lokalne vlasti donose.

Tokom XX veka, polje angažovanja državne mašinerije je enormno poraslo, posebno u odnosu na liberalno shvatanje o državi XIX veka, koje je državu videlo kao instrument za donošenje zakona i osiguranje poretka. Potrebe modernog društva, posebno poslovног sveta, izražavaju specijalizovane zahteve za tehničkim, kulturnim i administrativnim službama države, postavljajući državi sve komplikovaniji dnevni red za njihovo rešavanje. U te zahteve spadaju: razvoj infrastrukture sposobne da prati vitalne potrebe razvoja modernih država (železnice, auto-putevi, aerodromi i drugi transportni sistemi), zdravstveno i socijalno osiguranje stanovništva, naučna istraživanja, obrazovanje i priprema kadrova. Naravno, posle 2001. godine, ovome treba dodati i naglašenu potrebu, zahtev, da moderne države dodatno preuzmu mere bezbednosti za svoje građane, prvenstveno od terorističkih napada, ali i od sve mnogobrojnijih bezbednosnih iskušenja. Nemajući mogućnost da sva ova pitanja reši na efikasan, zadovoljavajući i štedljiv način, moderna centralna država deo svojih funkcija/nadležnosti/ovlašćenja prenosi na niže organe – organe lokalne samouprave. Pri tome se ima u vidu, da državna podela mora osigurati slobodnu fluktuaciju ljudi, roba i ideja. Osim ovog principa, lokalne samouprave treba da ostvare dva uslova:

- sposobnost pribavljanja sredstava za ostvarenje planiranih aktivnosti u lokalnoj zajednici;
- struktura lokalnih vlasti mora biti takva da uspešno rešava zahteve i potrebe građana u lokalnoj zajednici.

Prepostavke podele nadležnosti unutar državne zajednice

Sve moderne države imaju višestruko naraslju administraciju na svim nivoima./2/ Struktura i rang organa, te njihova dužnost, razlikuju se od države do države. Autonomija lokalnih organa vlasti je takođe različita od države do države, imajući u vidu različit stepen ekonomiske snage, istorijski i tradicionalni stepen pojedinih lokalnih samouprava. Na jednom mestu imamo federalne države, kao što je slučaj Savezne Republike Nemačke, Švajcarske i SAD, sa visokim stepenom

decentralizacije, dok su sa druge strane visoko centralizovane zemlje, kao što su Francuska i Velika Britanija./3/ Struktura lokalnih samouprava u Evropi je dosta različita, sa različitim stepenom odgovornosti i autonomije lokalnih organa./4/

Devolucija i decentralizacija

Sve države imaju područje delovanja koje centralna vlada čvrsto drži u svojim rukama. To su poslovi spoljne politike, nacionalne odbrane, finansijske i poreske politike i očuvanja nacionalne infrastrukture. Druga grupa poslova pokriva delovanje administrativnog i reprezivnog aparata – policija mora da ima iste standarde delovanja i isti kvalitet službe u celoj zemlji.

Ostale administrativne poslove mogu obavljati i vlasti na lokalnom ili regionalnom nivou, a tipični primeri su: lokalno planiranje i izgradnja, podizanje i održavanje sportskih terena, škola, dečijih vrtića, zaštita prirodne sredine, komunalni poslovi, javni saobraćaj i putevi, prostorni planovi, javna bezbednost i sigurnost, obezbeđenje električne energije, gasa, vodovod i kanalizacija, čišćenje i odvoženje smeća, deponije za smeće, bolnice, socijalni rad, kulturne ustanove – biblioteke, domovi kulture, pozorišta, te, podsticanje lokalnog i regionalnog ekonomskog razvoja.

Tendencija je u savremenim državama da se centralna država – vlada, ne meša u ove poslove, čak su ove oblasti sve ređe predmet problematike nacionalnih zakonodavstava i regulative, te su, kao takva, prepuštena lokalnim i regionalnim mogućnostima. Ovo je posebno vidljivo u nastojanjima centralnih vlada da se sva ova pitanja podvrgnu kontroli organa postojeće lokalne samouprave. Najbolji način za to je decentralizacija odgovornosti i prepuštanje iste u ruke nezavisnih lokalnih/opštinskih ili regionalnih vlasti.

Veličina lokalne samouprave i moć lokalnih vlasti kao faktor odgovornosti koji im se prenosi

Stepen autonomnosti lokalnih vlasti igra veliku ulogu u utvrđivanju faktora odgovornosti lokalnih samouprava. U slučajevima veće samostalnosti lokalnih organa vlasti, a posebno u slučajevima njihove bolje organizovanosti, može se govoriti o odgovornosti koju su oni preuzeли za obavljanje određenih državnih poslova. Na ovaj način dolazimo do zaključka, da je decentralizacija najveća u slučaju gde je

lokalna samouprava najveća. Tamo gde je široka devolucija državne organizacije nemoguća, lokalna samouprava je slabo razvijena. Funkcije lokalne samouprave su međuzavisne, sa različitim faktorima. Jačanje lokalne samouprave zavisi od rasta same lokalne zajednice, kako u materijalnom smislu, tako i u populacionom smislu. Naravno, mora postojati i politička volja nosilaca najviše državne vlasti, da bi se polje delatnosti lokalne samouprave proširilo. Pored te volje, potrebna su i materijalna sredstva za izvršenje odluka lokalnih vlasti. Ako je finansijska pozicija lokalne samouprave povoljnija, to će i stručne službe biti specijalizovane i bolje plaćene. Takođe, manje lokalne zajednice će imati manji broj službenika, primeren broju stanovnika i materijalnim mogućnostima lokalne samouprave.

Idući dalje, frekvencija specijalizovanih administrativnih akata, direktno zavisi od rasta populacije. Takođe, i broj visokoobrazovanih službenika raste sa višim stepenom državne organizovanosti. Možemo reći, da na mogućnost prenošenja odgovornosti sa centralnih na lokalne organe vlasti, presudno utiče veličina samoupravne jedinice. Veća samoupravna jedinica, po broju stanovnika pretežno je sposobnija da preuzme vrlo kompleksne i skupe državne i administrativne funkcije.

Decentralizacija državne vlasti, kao politički proces, ne može se ostvariti bez postojanja čvrste i efikasne lokalne samouprave. Federalni i regionalni organi su forme decentralizacije, ali ne mogu biti zamena za lokalne samoupravne organe. Samo jaka samoupravna lokalna vlast može osigurati jednakе životne uslove svojim građanima, koji se zasnivaju na regionalnom planiranju, uz uvažavanje ekonomskih principa. Lokalne vlasti moraju imati stabilne izvore finansiranja, pomoću kojih će obrazovati neophodne službe za pomoć i službu građanima. One ne mogu, niti smeju biti, obične ispostave državne uprave, zbog toga što su one i društvene, kulturne i civilizacijske zajednice, formirane u prošlosti, i gde demokratija mora da se *proba* i upražnjava direktno. Svakako da opštine, kao najniži oblik samouprave građana, moraju da imaju one funkcije koje bi im davale formu lokalne vlasti.

Lokalne samouprave ne bi smele da u svojoj organizaciji kopiraju rešenja iz državne organizacije. Umesto toga, mnogo je značajnije, da se okrenu rešenjima i iskustvima zemalja sa razvijenom lokalnom samoupravom./5/

Iskustva Srbije

Jedan dosta dobro teorijski osmišljen koncept lokalne samouprave, koji je sa određenim problemima, solidno funkcionisao u Srbiji i celoj Jugoslaviji, pre 1990. godine, poništen je Ustavom Republike Srbije /6/, po kome je ona postala unitarna, centralistička država. To je vidljivo iz razrade prava i dužnosti koje su u nadležnosti republičkih organa. Oni utvrđuju politiku, donose i izvršavaju zakone i druge propise i vrše ustavno-sudsku i funkciju sudske vlasti. Isključivo nadležnost izvršenja zakona i drugih akata može se poveriti drugim organima i organizacijama, ali republički organi ostaju odgovorni za to. Nadležnosti republike, prava i dužnosti, sačinjava lista od 11 grupa društvenih odnosa. Ova prava i dužnosti, sledeći ustav, raspoređena su republičkim organima, u skladu sa principom podele vlasti.

U ovom ustavu, u okviru jedinstvene države, Republike Srbije, predviđeno je postojanje AP Vojvodine i AP Kosova i Metohije. Zanimljiv je fenomen, da prema ovom ustavu, autonomna pokrajina nema svoju definiciju, pa tako ne znamo da li je ona politička, ekonomska, kulturološka, društvena, ..., zajednica/⁷, ili samo (ne)uspešan pokušaj ostvarivanja političkih profita u sutonu ex-Jugoslavije./⁸

Ustav je za njih predviđao određene nadležnosti, ali se taj spisak nadležnosti radikalno razlikovao od prava i nadležnosti republike – države. Šest tačaka je obuhvatalo odnose koje pokrivaju pokrajinski organi, s tim da oni nemaju političku i zakonodavnu funkciju, već samo mogućnost donošenja podzakonskih akata, dok je funkcija izvršnih organa pokrajine svedena na izvršenje marginalija. Za izvršenje zakona republike traži se posebno ovlaštenje, kao uslov da ga vrše pokrajinski organi./⁹ Država može poveriti pokrajini vršenje pojedinih poslova iz okvira svojih prava i dužnosti, dajući joj za to i određena finansijska i materijalna sredstva. Isto tako, u članu 112 Ustava, stoji i stav da republički organ može neposredno obezbediti izvršenje određene odluke, ako je ne izvršava, ili je pogrešno izvršava, pokrajinski organ./¹⁰ Autonomne pokrajine nemaju nadležnosti u vezi sa suds-kom vlašću. Ovako koncipirane autonomne pokrajine, u Ustavu Republike Srbije iz 1990. godine, navode na tri zaključka: 1. Iskazan je bazični strah i nepoverenje u ideju pokrajinske samouprave, kao političke i društvene zajednice; 2. U ustavu je pobedio koncept jedinstvene i visoko-centralizovane državne zajednice, koja na silu ujed- načava svoje, u osnovi vrlo raznolike regije; i, 3. Održava se forma,

bez bitnijih elemenata pokrajinske samobitnosti, isključivo u cilju pridobijanja političke koristi, te taktičke prednosti, u okvirima Yu-federacije.

Opština je po ovom ustavu utvrđena kao teritorijalna jedinica lokalne samouprave, a kao posebna jedinica se utvrđuje grad Beograd, glavni grad republike. Prava i nadležnosti opštine se svode na klasične komunalne delatnosti, te onoliko izvrsne vlasti, koliko se to zakonom ili drugim propisom republike poveri opštini, što je daleko od nadležnosti, koje savremene lokalne samouprave obavljaju širom Evrope, a, koje smo pominjali u prvom delu teksta. Zakonska i druga normativna regulativa, koja će u godinama posle donošenja ustava, *pokrivati* ovu oblast, neće biti blagonaklona prema lokalnoj samoupravi, niti će je bitnije menjati nabolje. Naprotiv, tako će već 1992. godine, Uredbom vlade biti uvedene nove teritorijalne jedinice – okruzi. Predviđeni kao detaširani organi ministarstava, u praksi su dobili karakter regionalnih organa centralizovane vlasti, nadređenih organima lokalne samouprave. Ova protivustavna i protivzakonska uredba, ostala je na snazi sve ove godine, dodajući još jedan argument onima koji tvrde da proces decentralizacije države i optimalizacije lokalne samouprave u Republici Srbiji, još nije zbiljski započeo. Imajući u vidu da je u Republici Srbiji još uvek na snazi Zakon o sredstvima u svojini republike, donet daleke 1995. godine, koji je opštinama i autonomnim pokrajinama oduzeo svojinu, moramo zaključiti da se još uvek nisu stekle prepostavke za zbiljsku odgovornost lokalnih i pokrajinskih samouprava, baziranu na svojinskoj sigurnosti, kao podlozi svakovrsnog razvoja.

Optimizam koji je krasio mnogobrojne učesnike u javnom i političkom životu, posebno poklonike liberalno-demokratskih i pro-evropskih shvatanja, i njihova visoka očekivanja o stvarnoj demokratizaciji društvenih odnosa, koji sa sobom prepostavljaju i suštinsku decentralizaciju države, nakon oktobarskih događanja 2000. godine, vrlo uspešno je poništio proces donošenja Ustava Republike Srbije, iz 2006. godine, u svim svojim fazama. Ovde nećemo ulaziti u mnogobrojne, a evidentne slabosti, ovoga na brzu ruku napisanog i usvojenog, te za jednokratnu upotrebu primenjivog akta/¹¹, nego ćemo se samo zadržati na našoj temi. Tako, po ovom ustavu, država proširuje svoje nadležnosti sa 11 na 16 oblasti, dok se, dodatno, limitiraju prava i nadležnosti autonomnih pokrajin./¹² Nada da će se ovim aktom uspostaviti diskontinuitet sa tzv. „miloševičevskim“ režimom izjalo-

vila se, a učesnicima u javnom i političkom životu, kao i analitičarima odnosa u društvu, dodatno je utvrdila stav o prevagi retrogradno-konzervativnih činilaca i političkih elita u Srbiji, odnosno njihovih stava o daljem razvoju društva./13/

U место закљуčка

Napred opisana teritorijalna organizacija je zasnovana na principima visoke centralizacije državne vlasti, sa isključivom pretpostavkom nadležnosti u korist republičkog centra. Ovakva centralizacija je, možda, imala određeno opravdanje, u glavama nosilaca političkog mandata Republike Srbije, početkom raspada SFR Jugoslavije, te može biti, i imati određenu prednost u uslovima velikih društvenih poremećaja. Međutim, više je nego izvesno, da ona već duži niz godina, ispoljava forme ograničavanja demokratije, te bitno ugrožava interes građana Republike Srbije i njihovih slobodnih asocijacija. Koncepti i provođenja decentralizacije vlasti, kao osnov za demokratska odlučivanja, ne samo da nisu suprotstavljeni integraciji, nego su nužnost, za efikasno rešavanje lokalnih pitanja, u modernoj lokalnoj samoupravnoj zajednici! Takođe, sve ovo je preduslov za zbiljsku demokratizaciju, te dalje korake Republike Srbije u procesu uključenja u tokove evro-atlantskih integracija.

Objašnjenja:

1. U SR Nemačkoj – „Selbstverwaltung“ (član 28 Osnovnog zakona SRN), u Francuskoj – „Libre administration“ (član 72 Ustava), u Velikoj Britaniji – „Self-government“, itd.
2. Vidi: D. Radosavljević, 2008.
3. Ovde moramo napomenuti da je laburistička vlada Tonija Blera, nakon pobede 1997. godine, pokrenula vrlo opsežan proces davanja ovlašćenja tradicionalnim britanskim zemljama, Škotskoj i Velsu, te traženju mirnog rešenja za Severnu Irsku; ovlašćenja nisu ista za sve delove Ujedinjenog Kraljevstva, već zavise od lokalnih osobenosti, kao i od stepena zahteva koji u tim delovima zemlje postoje. Za sada taj proces najviše koriste Škotlandjani.
4. Francuska sa populacijom od oko 60 miliona stanovnika, ima nešto oko 36.000 opština, većinom malih, dok je bivša SR Nemačka, pre ujedinjenja 1990. godine, sa populacijom od oko 65

milionu stanovnika, imala oko 8.500 opština. Republika Srbija ima manje od 200 opština.

5. Velika Britanija, SAD, Švajcarska, SR Nemačka, koje su pokazale da jačanjem lokalnih samouprava i decentralizacijom državne vlasti, mnoga pitanja nekadašnje *visoke politike* bivaju mnogo bliža običnim građanima i mnogo jednostavnija za rešavanje.
6. Ustav je donet 28. septembra 1990. godine, na zajedničkoj sednici svih veća SR Srbije, od strane jednostranačke skupštine; SR Srbija je u tom trenutku bila federalna jedinica SFR Jugoslavije!
7. U članu 108 Ustava R. Srbije samo se govori da su „autonomne pokrajine obrazovane u skladu sa posebnim nacionalnim, istorijskim, kulturnim i drugim svojstvima njihovih područja!“
8. Po Ustavu SFRJ iz 1974. godine, važećem u trenutku donošenja Ustava R. Srbije, 28. septembra 1990. godine, predstavnici autonomnih pokrajina su bili članovi Predsedništva SFRJ, kolektivnog šefa države.
9. Tako je 2002. godine, u Narodnoj skupštini R. Srbije usvojen Zakon o prenošenju određenih nadležnosti autonomnoj pokrajini, tzv. „Omnibus zakon“, kojom je donekle popunjena pravna praznina u ovoj oblasti. Zakon se neposredno primenjivao samo u AP Vojvodini, zato što je AP Kosovo i Metohija od sredine 1999. godine, pod protektoratom međunarodne zajednice.
10. Autor ovoga teksta ima lično iskustvo, kada je u razgovoru sa tadašnjim ministrom prosvete R. Srbije, upravo ova odredba bila spomenuta kao način da se *ponište* odluke Pokrajinske skupštine, vezane za sektor visokog školstva.
11. Najveća *vrlina* ovoga dokumenta, po rečima najvažnijih političkih činilaca države, u tom trenutku, DSS-a, DS-a, G17 plus, SRS-a, beše *laka mogućnost promene istog*, te put za prevremene izbore. U takvoj situaciji, svako je za sebe uzeo, u ustav ugradio, svoju projekciju političkih stavova. Nedorečenosti toga dokumenta su posebno vidljive, sa stanovišta naše teme, u položaju autonomne pokrajine, sa skandaloznim rešenjem od 7% budžetskih sredstava, koji se određuju za funkcionisanje organa i aktivnosti samouprave u AP Vojvodini; međutim, ovde moramo naglasiti da je cela koncepcija i izvedba ustavnog teksta i materije više nego problematična, da će, i da već koči razvoj

- društvenih odnosa u državi, ali i razvoj i aspiracije Srbije da se aktivno uključi u procese evro-atlantskih integracija.
12. U članu 182 pravi se razlika između autonomnih pokrajina, što možemo tumačiti samo političkom, odnosno politikantskom strategijom, da se na kakav-takav način, pitanje AP Kosovo i Metohija apsolvira na, relativno bezbolan način.
 13. To se najbolje ispoljilo u procesu potvrđivanja Statuta AP Vojvodine, procesa koji je nepotrebno trajao preko godinu dana, u kojem se o ovom, dosta benignom političkom dokumentu, zasnovanom na minimalističkim odredbama Ustava iz 2006. godine, govorilo rečnikom sa početka 90-ih godina, a pokrajinska vlada žigosana kao separatistička!

Literatura:

1. M. Damjanović (ur.). 2001. LOKALNA DEMOKRATIJA – Stanje i perspektive, Beograd
2. P. Domonji (prir). 2006. VOJVODANSKI IDENTITET, Novi Sad
3. N. Skenderović-Ćuk (ur.). 2001. OGLEDI O REGIONALIZACIJI, Subotica
4. S. Đorđević. 2002. LOKALNA SAMOUPRAVA, Beograd
5. Ž. Đurić. 2005. LOKALNA UPRAVA U SRBIJI I CRNOJ GORI, Beograd
6. M. Jovićić. 1984. VELIKI USTAVNI SISTEMI – Elementi za jedno uporedno ustavno pravo, Beograd
7. M. Matić, M. Podunavac (red.). 1993. ENCIKLOPEDIJA POLITIČKE KULTURE, Beograd
8. B. Mijatović, I. Vujačić, T. Marinković. 2008. POJMOVNIK LIBERALNE DEMOKRATIJE, Beograd
9. S. Parać Damjanović (ur.). 2005. OGLEDI O REGIONALIZACIJI 2, Subotica
10. N. Pašić. 1981. ISTORIJSKI PUT KOMUNE, Beograd
11. D. Radosavljević. 2001. AUTONOMIJA VOJVODINE – IZAZOVI I PERSPEKTIVE, u: OGLEDI O REGIONALIZACIJI, Subotica
12. D. Radosavljević. 2006a. TRAGANJE ZA VOJVODANSKIM POLITIČKIM IDENTITETOM, u: VOJVODANSKI IDENTITET, Novi Sad

13. D. Radosavljević. 2006b. SAVREMENI POLITIČKI I PRAVNI SISTEMI, Novi Sad
14. D. Radosavljević. 2008. OSNOVI JAVNE UPRAVE, Novi Sad
15. B. Špadijer. 1993. LOKALNA SAMOUPRAVA, odrednica u: ENCIKLOPEDIJA POLITIČKE KULTURE, Beograd
16. USTAV REPUBLIKE SRBIJE (1990). 1993. Beograd
17. USTAV REPUBLIKE SRBIJE (2006). 2007. Beograd
18. I. Vujačić. 2001. SUPSIDIJARNOST I MODERNIZACIJA LOKALNE ZAJEDNICE, u: LOKALNA DEMOKRATIJA – Stanje i perspektive, Beograd
19. ZAKON O SREDSTVIMA U SVOJINI REPUBLIKE SRBIJE. 1995. Beograd
20. ZAKON O LOKALNOJ SAMOUPRAVI REPUBLIKE SRBIJE (2002). 2007. Beograd

MODEL BRENDIRANJA BiH

BRANDING MODEL OF BiH

Doc. dr Goran V. Janković²

Rezime

Model brendiranja koji bi se mogao implementirati na Bosnu i Hercegovinu, ima prioritetnu funkciju stvaranja kohezionih veza unutar države, što bi se odrazilo na sam identitet i valorizovalo napore u gradnji imidža zemlje. Preduslov za kreiranje pozitivnog imidža BiH i brendiranje zemlje je stabilizacija političkih prilika, definisanje minimuma zajedničkih interesa i vrijednosti svih naroda u BiH. Za promociju Bosne i Hercegovine, kao imperativ se nameće primjena integriranog marketing komuniciranja, odnosno, koordinisano promotivno komuniciranje svim kanalima, uz pomoć svih alata i na svim nivoima. Promotivne akcije moraju biti uskladene sa djelovanjem političkih institucija, posebno onih koje vode vanjsku politiku zemlje, privrede, kulture, turizma i njemu sličnih državnih aktivnosti.

Ključne riječi: brendiranje države, imidž, konkurenčki identitet, model brendiranja, strategija brendiranja.

Summary

Branding model that could be implemented in Bosnia and Herzegovina, has a priority function to create cohesive links within the state, which would be reflected on the country's identity and valorized the efforts in building the country's image. A prerequisite for creating a positive image of BiH and the branding of the country is to stabilize the political situation, to define the minimum common interests and values of all peoples within BiH.

The application of integrated marketing communication, i.e. coordinated promotional communication across all channels, using all tools at all levels, is being imposed as an imperative for the promotion purposes of BiH.

Promotional campaigns must be coordinated with the operation of political institutions, especially those that link the country's foreign policy, economy, culture, tourism and its related state activities.

² Doc. dr Goran Janković, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Key words: country branding, image, competitive identity, branding model, branding strategy

1. Teorijski aspekti brendiranja države

Brendiranje države je upotreba strateškog marketinga u cilju promocije imidža zemlje, proizvoda i promocija atraktivnosti zemlje za turizam i strane direktnе investicije. Brendiranje države imputira da se zemlje prihvataju na različite načine kao brendovi i da se percipiraju na određen način od strane domaćeg stanovništva i u inostranstvu.

Savremeni proces globalizacije podeljuje potrebu zemalja da se brendiraju u okviru četiri poznate dimenzije: diplomacija, turizam, izvoz i strane direktnе investicije.

U okviru brendiranja države, navedena su tri ključna elementa:

- Brendiranje države nije više izbor nego egzistencijalna potreba;
- Brendiranje države ne tretira se više kao funkcija koju treba da obavljaju samo državne institucije, razne asocijacije ili privatne kompanije, već integrисани i koncentrisani napori svih nosilaca javnog mnjenja;
- Ukoliko se primjeni efektivno, brendiranje države može da obezbijedi pozitivne kapacitete u dalnjem razvoju zemlje.

Svaka zemlja postaje sve više svjesna potrebe zemalja za sopstvenim brendingom tj. sopstvenim definisanjem i percipiranjem u globalnom svijetu. Stvaranje pozitivne slike o jednoj zemlji je esencijalni sastojak, koji omogućava pospješivanje izvoza, povećanje investicija, razvoj turizma, kao i pružanje informacija o kulturi i duhovnosti jedne zemlje. Tehnološka dostignuća, istorija, kultura, sport, životni stil, kao i talenti, postaju reprezentativni simboli sposobni da komuniciraju sa ostalim narodima u globalnoj arenici.

Početak arhitekture nacionalnog brendinga počinje sa suočavanjem unificiranosti sub-identiteta, naspram osobenosti i kulturnog nasljeđa, u nastojanju da se trasira jasan put jednog naroda. Svaka zemlja svakako treba da pruža i svoj doprinos globalnom znanju i ističe njegov doprinos u prošlosti. Program i poruka nacionalnog brendinga nisu namijenjeni samo stranim zemljama, oni su namijenjeni i građanima date zemlje.

Istraživanjem se došlo do zaključka da brend i brendiranje dobijaju na važnosti, kako na političkom, tako i na ekonomskom planu, te

mogu predstavljati dodatnu vrijednost zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji pri plasiranju svojih vrijednosti, proizvoda i usluga. U ekonomiji znanja, brendiranje je strateška disciplina i distribucijski kanal koji omogućuje uspjeh manjim državama i pretvara ideje u bogatstvo.

U današnjem svijetu, koji karakteriše informacijska zasićenost i tendencija ka monokulturnom, strategija nacionalnog brendinga mora da bude prvenstveno zasnovana na harmoničnoj i jasnoj poruci kojom se jedna zemlja obraća svijetu. Zemlja, koja nije prepoznatljiva u datom trenutku, ne ostvaruje profit ukoliko ne uključi svoje kreativne i kulturne kapacitete. Privatni sektor, kao i vlasnici dobro prihvaćenih brendova, imaju veliku odgovornost, ako ne i presudnu u izgradnji, modernizaciji i stvaranju pozitivne slike o jednoj zemlji. Ukoliko se primjeni efektivno, brendiranje države može da obezbijedi pozitivne kapacitete u dalnjem razvoju zemlje.³

Nacionalni brending omogućava stvaranje pozitivne klime za političko, diplomatsko i ekonomsko djelovanje jedne zemlje u realnom okruženju. Isključivo je baziran na saopštavanju istine o jednoj zemlji i izopšten je od pojednostavljenje brendifikacije vrijednosti i svođenja na nove kolektivne forme života.

Program i poruka nacionalnog brendinga nisu namijenjeni samo stranim zemljama, oni su namijenjeni i građanima date zemlje.⁴ Nacionalni brend je definisan i temperamentom, izgledom, kao i obrazovanjem ljudi date zemlje. Potrebno je da se vodi računa o tome kako građani reaguju na način brendiranja njihove zemlje, jer oni su najbitniji u cijelom procesu.

Prema Olinsu⁵, „nacionalni brending je jedna od najkontroverznijih političkih zamisli našeg doba“, jer „prečutna prepostavka je da je nacionalni brending nova zamisao, plitka zamjena za ozbiljnije političke projekte, kojim se bave samo sredovječni političari kojima je stalo da djeluju mlado i 'cool', nije tačna. U stvari, nacionalni brending je veoma važan za položaj jedne nacije u svijetu.“

Istraživanja i naučni radovi na temu brendiranja zemlje nisu novi i datiraju od pedesetih godina prošlog vijeka. Brojne studije su bile

³ Jorge de Vicente. *State Branding in 21st Century*, (Medford: The Fletcher School, 2004.), p.

⁴

⁴ Brandmagazin, http://www.brandmagazin.com/index.php?Itemid=69&id=2102&option=com_content&task=view (27.10.2009. 11:00h)

⁵ Wally Olins. *On Brand*, (London: Thames & Hudson, 2008.), p. 150

posvećene takozvanom “*country of origin effect*”, efektu nacionalnog imidža i proizvoda. Postoji veliki broj radova i studija, eminentnih eksperata i profesora univerziteta, o teorijskim postavkama brendiranja države ili marketinga nacije, među kojima svakako treba izdvojiti Phillipa Kotlera i Simona Anholta.

U aprilu 2002. godine „*The Journal of Brand Management*“ izdao je specijalno izdanje na temu “*Branding of Nation*”⁶, donoseći priloge vodećih eksperata iz ove oblasti, uključujući Kotlera, Papadopoulusa, Anholta i Olinsa, kao i drugih stručnjaka iz te oblasti, što do danas predstavlja najkompletnejši i najsadržajniji rad na temu brendiranja države. U ovom radu, Papadopoulos ističe činjenicu da je 766 značajnih publikacija (789 autora) objavljeno na ovu temu od 1950. godine. Prema svim standardima, ova činjenica čini *marketing destinacije* jednim od glavnih područja budućih istraživanja, jer je veoma malo radova koji su našli praktičnu primjenu u promovisanju zemlje, regije ili grada, u oblasti turizma, investicija, izvoza ili kulture.

Tokom devedesetih godina, Phillip Kotler je objavio četiri knjige na temu brendiranja i marketinga destinacije: “*Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*” (1993)⁷, „*The Marketing of Nations*“ (1996)⁸, „*Marketing Asian Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*“ (2002)⁹ i „*Marketing for Hospitality and Tourism*“ (2003)¹⁰.

Značajan doprinos brendiranju zemlje dali su autori Eugene D. Jaffe i Israel D. Nebenzhal svojom knjigom „*National Image and Competitive Advantage*“¹¹. U svojim prilozima, odnosno teoretskim postavkama značaja imidža zemlje za proizvode, oni su uočili bitne

⁶ Phillip Kotler et al, “Branding of nation”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 9, London: Henry Stewart Publications, (1998)

⁷ Phillip Kotler et al, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, (New York: The Free Press, 1993)

⁸ Phillip Kotler, *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth*, (New York: The Free Press, 1996)

⁹ Phillip Kotler et al, *Marketing Asian Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, (Wiley & Sons, Asia, 2002)

¹⁰ Phillip Kotler, *Marketing for Hospitality and Tourism*, 3rd ed., (London: Prentice Hall, 2003)

¹¹ Eugene D Jaffe and Nebenzhal D. Israel, *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country of Origin Effect*, (Copenhagen: Copenhagen Business School, 2001)

pokazatelje koji se mogu koristiti za upravljanje imidžom države, privredom i firmama.

U septembru 2001. godine u časopisu *Foreign Affairs* u članku „*The Rise of the Brand State*”¹², Peter Van Ham je postavio osnovu za buduća istraživanja na temu multidimenzionalne prirode brendiranja države. Jedna od prvih teoretskih postavki u procesu brendiranja destinacije data je od strane Davida Ogilvyja, koji u svojoj knjizi „*Ogilvy on Advertising*”¹³, elaborira studije slučaja promocije turističkih putovanja.

Simon Anholt je, sa grupom autora, svoj doprinos dao u knjizi „*Handbook on Tourism Destination Branding*”¹⁴. U knjizi „*Brand New Justice: The Upside of Global Branding*”¹⁵, Anholt postavlja tezu da zemlje u razvoju mogu povećati svoju konkurentnost i umanjiti nedovoljnu razvijenost kroz efektivno brendiranje države.

Anholt uvodi novi termin „competitive identity” u svojoj knjizi „*Competitive Identity, The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*”¹⁶ i postavlja model izračunavanja konkurentnosti nacija „*Nation Brand Index*”. U najnovijem radu „*Places: Identity, Image and Reputation*”¹⁷, Anholt obrađuje teorijske aspekte brendiranja mjesto, sa osvrtom na njihov identitet.

Wally Olins, u svojoj knjizi „*Trading Identities*”¹⁸, uspostavlja vezu između brendiranja zemlje i kompanija, sa globalnom orijentacijom. U knjizi „*O brandu*”¹⁹, Olins posvećuje jedno poglavlje novim stavovima o gradnji imiža i identiteta pojedinih država putem vlastitih brendova. „*The International Marketing Council of South Africa*”²⁰ publikovao je brojne studije slučaja kako su pojedine zemlje (Indija,

¹² Peter van Ham, “The Rise of the Brand Sate: The Postmodern Political Image and Reputation”, *Foreign Affairs*, Vol. 80, No. 5, Hague, (2001)

¹³ David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising*, (Toronto: John Wiley and Sons, 1983)

¹⁴ Simon Anhol et al, *Introducing, Handbook on Tourism Destination Branding*, (Brussel: ETC- UNWTO, 2009)

¹⁵ Simon Anholt, *Brand New Justice: The Upside of Global Branding*, (London: Butterworth Heinemann, 2003)

¹⁶ Simon Anholt, *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, (New York: Palgrave Macmillan, 2007)

¹⁷ Simon Anholt, *Places: Identity, Image and Reputation*, (NewYork: Palgrave Macmillan, 2010)

¹⁸ Wally Olins, *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Others' Roles*, (London: The Foreign Policy Centre, 1999)

¹⁹ Wally Olins, *On Brand*, (London: Thames & Hudson, 2004)

²⁰ The International Marketing Council of South Africa: *Who we are*,

<http://www.brandsouthafrica.com/who-we-are.html> (20.05.2010. 11:00h)

Velika Britanija, Brazil, Tajland, Španija, Njemačka i druge), unaprijedile promociju svog nacionalnog imidža.

Od autora iz regionala i bivše Jugoslavije možemo istaći radeće Tihomira Vraneševića, „*Upravljanje markama*“²¹, Branka Rakite i Ivana Mitrovića: „*Brand Management*“²², te Ognjena Bakića: „*Marketing u turizmu*“²³. Posebnu pažnju privlače radeći Bože Skoke kao jednog od prvih teoretičara u regionu koji ističe važnost brendiranja države kroz svoje objavljene knjige: „*Hrvatska: Identitet, image i promocija*“ (2004)²⁴, te „*Država kao brend*“ (2010)²⁵.

2. Međunarodna iskustva u brendiranju države

Nacionalni identitet nije statičan i uvijek treba da je baziran na jasnim strategijama. U današnjem svijetu, koji karakteriše informacijska zasićenost i tendencija ka monokulturnom, strategija nacionalnog brendingu mora da bude prvenstveno zasnovana na harmoničnoj i jasnoj poruci kojom se jedna zemlja obraća svijetu.²⁶

Zemlja, koja nije prepoznatljiva ukoliko ne uključi svoje kreativne i kulturne kapacitete, u datom trenutku ne ostvaruje profit. Privatni sektor, kao i vlasnici dobro prihvaćenih brendova, imaju veliku odgovornost u izgradnji, modernizaciji i stvaranju pozitivne slike o jednoj zemlji. Uspješan scenario nacionalnog brendingu vodi svaku zemlju ka internacionalnoj prepoznatljivosti. On je u interakciji sa globalnim i svaka isključivost na relaciji globalno-lokalno je nepotrebna.

Primjer uspješnog nacionalnog brendiranja je Italija, koja je, zahvaljujući dobro organizovanom nacionalnom brendingu i raskošnom kulturnom nasljeđu, sebe definisala i prepoznala kao zemlju stila. Švajcarska se pozicionirala kao zemlja neutralnosti, diskrecije, pouzdanosti, bogatstva, jednostavnog, zemlja sa snažnom i pozitivnom nacionalnom brending slikom.

Noviji primer nacionalnog brendiranja je Estonija: „*E-stonija - zemlja koja teži ka elektronskoj budućnosti*“. Velika Britanija, zbog

²¹ Tihomir Vranešević, *Upravljanje markama (Brand Management)*. (Zagreb: Accent, 2007)

²² Branko Rakita et al, *Brand management*. (Beograd: Savremena administracija, 2007)

²³ Ognjen Bakić. *Marketing u turizmu*. (Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, 1993)

²⁴ Bože Skoko. *Hrvatska: Identitet, image i promocija*. (Zagreb: Školska knjiga, 2004)

²⁵ Bože Skoko, *Država kao brend*. (Zagreb: Matica Hrvatska, 2010)

²⁶ Brandmagazin.http://www.brandmagazin.com/index.php?Itemid=69&id=2102&option=com_content&task=view (20.10.2009. 11:00h)

imidža maglovite konzervativne ostrvske zemlje, nastoji da sebe predstavi kao otvoreno i kreativno društvo sa kampanjom „*Cool Britannia*”. Velika Britanija, zajedno sa SAD-om, bila je inicijator nacionalnog brendinga, jer su važnost nacionalnog brendinga uvidjeli još početkom 90-ih godina dvadesetog vijeka. Ove dvije zemlje nastoje da maksimiziraju svoju poziciju po pitanju brendiranja, više nego da je grade ili mijenjaju.

Kampanja „*Incredible India*” povećala je posjećenost Indije za čak 80% u posljednjih pet godina. Indija se percipirala kao zemlja siromaštva i duhovnosti, međutim, danas je ona zemlja za koju se vezuje termin *software*. „*The 100% Pure New Zealand*” kampanja je povećala posjećenost ovoj zemlji za 50%, istovremeno zahvaljujući snimanju filma „*Gospodar prstenova*” na prekrasnim lokacijama i pejzažima ove daleke zemlje. Poznate su čuvene kampanje: *I Love New York*, *Turespana (Španija)*, *Dynamic Korea* i pozitivnog efekta koji su izazvale u percepciji potencijalnih turista.²⁷

„Glavna razlika između brendiranja proizvoda i mjesta je u tome što brendiranje mjesta uključuje mnogo internih skupina i interesa, uključujući nacionalne, regionalne i lokalne vlasti, kao i poslovne organizacije, pa čak i pojedince.²⁸

Jaffe i Nebenzahk²⁹ smatraju da: „Ove interesne skupine uključuju i proizvođače, turističke agencije na nacionalnom i gradskom nivou, privredni sektor u rasponu od visoke tehnologije do poljoprivrede, kao i javnost uopšte. Čak i građani neke zemlje imaju interes u svom nacionalnom brendu, budući da on vanjskom svijetu prenosi vrijednosti njihove zemlje. Krajnji je cilj sjedinjavanje različitih interesa, u zajednički proces brendiranja i promovisanja jedinstvenog imidža.”

Jedan od osnovnih problema, kada je u pitanju nacionalni brending, jeste nedostatak jedinstva sa kojim se jedino može postići cilj, kao i nedostatak marketinškog know-how. Nacionalna brending kampanja treba da bude podržana od strane vlade zemlje, jer neučestvovanje vlade u cijelom procesu, može biti velika prepreka. Vlade većine ze-

²⁷ Brandmagazin http://www.brandmagazin.com/index.php?Itemid=69&id=2102&option=com_content&task=view (20.10.2009. 11:00h)

²⁸ Anette Therkelsen et al, *Umbrella Place Branding. A Study of Friendly Exoticism and Exotic Friendliness in Coordinated National Tourism and Investment Promotion*, (Aalborg University: Discussion Paper, no. 26, 2004)

²⁹ Eugene D. Jaffe et al, *Nation Image & Competitive Advantage*, (Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2006)

malja fokusirane su na brze rezultate, a nacionalni brending je dugotrajan proces koji zahtijeva saradnju sa privatnim sektorom (kompetitivni brending).

U mnogim zemljama nacionalni brending se dešava spontano, dok je u drugim to dugotrajan proces za koji su potrebne jasne strategije. Razvoj oglašavanja (advertising) u jednoj zemlji, tj. njenim gradovima i regijama, glavni je indikator i akcelerator ekonomskog razvoja jedne zemlje.³⁰

Nacionalni brending ne smije da bude sveden samo na ekonomsku dimenziju, jer bitna dimenzija je kultura i istorijsko nasljeđe jedne zemlje, kao i isticanje njenog sveopštег civilizacijskog doprinosa. Nacionalni brending promoviše i kvalitet života u određenoj zemlji, te pruža njenim stanovnicima samopouzdanje i poštovanje od strane drugih naroda. Kao što korporativni brending podiže moral i pospešuje timski rad, nacionalni brending definiše smisao života u jednoj zemlji, stvara osjećanje nacionalnog ponosa i svakako obezbjeđuje bolji život za građane.

Prema Olinsu „...mada je plan nacionalnog brendinga kompleksniji i uključuje više koordinisanja nego komercijalni program uspostavljanja identiteta, suština je ista. I komercijalna i nacionalna izgradnja brenda bavi se stvaranjem, jasnih, jednostavnih, diferencirajućih predstava, često zasnovanih na emotivnim osobinama, koje se mogu verbalno i vizuelno uspješno simbolizovati. Ove predstave moraju biti lako razumljive i dovoljno fleksibilne da bi mogle da se primjene u mnogim različitim prilikama i pred velikim brojem publika.“³¹

3. Aktivnosti na brendiranju BiH

Danas smo svjesni činjenice o značaju brendiranja zemlje u gradnji pozitivnog imidža države i uticaja četiri posebne dimenzije brendiranja: diplomacije, turizma, promocije izvoza i stranih direktnih investicija. U skladu s tim, predložena je strategija i konceptualizacija najpoželjnijeg i najefektivnijeg modela brendiranja Bosne i Hercegovine.

Kao glavni razlog za kreiranje jedinstvenog modela brendiranja Bosne i Hercegovine jeste revitalizacija ekonomije, sa posebnom ana-

³⁰ Brandmagazin http://www.brandmagazin.com/index.php?Itemid=69&id=2102&option=com_content&task=view (pristupljeno 20.10.2009. 11:00h)

³¹ Wally Olins, *On Brand*, (London: Thames & Hudson. 2008.), p. 166.

lizom uticaja svih relevantnih faktora na stvaranje pozitivnog imidža Bosne i Hercegovine. Brendiranjem kreiramo: diferencijaciju i jedinstvenost, odnosno razlikovanje od konkurenčije, jedinstvene emocionalne asocijacije, relevantni udio u svijesti konzumenta, potražnju, dugovječnost brenda i višu finansijsku vrijednost.

Aktivnosti na izgradnji brenda države Bosne i Hercegovine su nedovoljno zastupljene i razvijene, tako da bh. brend zaostaje za bren-dovima drugih zemalja u okruženju, te se brend i gradnja imidža države ne koriste kao faktori koji doprinose ukupnom ekonomskom rastu i razvoju zemlje. U Bosni i Hercegovini ne postoji konzistentna politika za gradnju imidža i identiteta zemlje, već su na djelu centrifugalne snage koje teže raspadu zemlje.

Bosna i Hercegovina ne posjeduje jedinstven identitet, s obzirom na to da on proizilazi iz etnosa i nacionalnih etniciteta. U suštini, percepcija BiH jeste percepcija podijeljene zemlje, u kojoj tri nacionalna identiteta ne mogu da nađu zajednički nazivnik koji će zemlji donijeti pozitivan imidž. Postojeći vizuelni identitet, koji proizilazi iz nametnutog grba i zastave, jeste neutralan, neprihvaćen i nametnut.

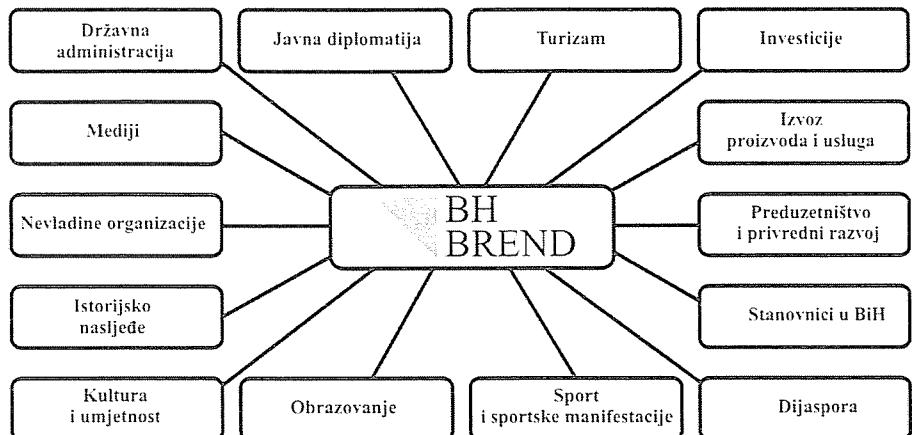
Bosna i Hercegovina ima negativan imidž kao rezultat ratnih dešavanja, ne samo iz razloga objektivne prirode, već iz iz subjektiviteta eksternih javnosti koji svoj stav o jednoj destinaciji formiraju na osnovama relativno najupečatljivijih vijesti koje dolaze iz te države, a koji BiH svrstavaju u „weak and failed states“.

4. Model brendiranja BiH

Model brendiranja BiH polazi od postojećeg Anholtovog koncepta *Konkurentnog identiteta* i modela brendiranja u obliku „heksagona“ koji je svoju potvrdu dobio u teoriji i praksi i kao takav predstavlja solidnu osnovu za razradu modela brendiranja BiH. U procesu brendiranja BiH treba nastojati da građani ove države budu njeni ambasadori u komunikaciji s drugima, jer njihovo obrazovanje, sposobnosti i težnje na kraju čine i stvaraju potencijal za turizam, posao, kulturnu, socijalnu i političku razmjenu.

Predloženi model brendiranja Bosne i Hercegovine, zbog njene specifičnosti i pravnog sistema, sadržava četrnaest elemenata koji predstavljaju polazne pretpostavke za gradnju jedinstvenog identiteta Bosne i Hercegovine (Shema 1).

Shema 1: Model brendiranja BiH



Izvor: dr Goran V. Janković, doktorska disertacija, *Brendiranje države – teorijski i praktični aspekti* (Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010).

Državna administracija. U procesu kreiranja jedinstvenog identiteta državna uprava BiH, na čelu sa Savjetom ministara, snosi glavnu odgovornost u stvaranju pozitivnog imidža Bosne i Hercegovine. Neefikasna i nefunkcionalna vlast, pod uticajem stranačkih interesa, umjesto da potiče kohezione elemente i inicira proces stvaranja nacionalnog identiteta, svojim nečinjenjem i opstrukcijama, nanosi nenadoknadivu štetu u pozicioniranju Bosne i Hercegovine u svjetlu približavanja evro-atlantskim integracijama. Osnivanje Agencije za promociju BiH pri Savjetu ministara, bio bi prvi konkretni korak u cilju pokretanja aktivnosti na brendiranju BiH.

Javna diplomacija. Prijem BiH u Savjet Evrope 2002. godine i potpisivanje Sporazuma o pristupanju i pridruživanju sa Evropskom unijom 2008. godine, značajno su doprinijeli poboljšanju imidža BiH u diplomatskim krugovima u UN-u. Izbor za nestalnu članicu Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija predstavlja veliko priznanje međunarodne zajednice institucijama BiH i podsticaj za unapređenje i definisanje konzistentne vanjske politike Bosne i Hercegovine i njeno efikasno provođenje.

Zbog nepostojanja konsenzusa unutar države oko strateških unutrašnjopolitičkih pitanja, bosanskohercegovačka diplomacija nije u mogućnosti da efikasno realizuje aktivnosti na provođenju utvrđenih ciljeva, niti da koristi ravnopravni status koji kao suverena država ima

u multilateralnim organizacijama, što se negativno odražava na njen imidž u međunarodnoj zajednici.

Turizam. U cilju promovisanja turističkog brenda Bosne i Hercegovine, svjesni činjenice da je diskutabilno formiranje jedinstvene Turističke organizacije BiH, promocija turističke ponude pojedinih regija može ostvariti velike domete u gradnji pozitivnog imidža Bosne i Hercegovine. Zimski, vjerski, lovni, avanturistički, religiozni, kao i ljetni turizam, mogu predstavljati dobру polaznu osnovu za raznoliku i kvalitetnu turističku ponudu BiH, koja u krajnjoj instanci čini glavni imenitelj bh. brenda.

Regije predstavljene na web adresi www.bhtourism.com, imaju snažan potencijal za privlačenje velikog broja turista, a time i značajan uticaj na gradnju pozitivnog imidža BiH. Komparativne prednosti u odnosu na okruženje: netaknuta priroda, ogromni turistički potencijali, gostoprimstvo, geografska lokacija i tranzitni turizam nadomak emigrativnih tržišta, mogu biti jedan od ključnih elemenata stvaranja pozitivnog identiteta, a time i privrednog razvoja BiH.

Investicije. Značaj privlačenja stranih direktnih investicija za zemlje sa nerazvijenom privrednom infrastrukturom, kao što je BiH, nije potrebno posebno isticati, jer one danas predstavljaju uslov ekonomskog razvoja i primarno sredstvo za otvaranje novih radnih mesta. Agencija za unapređenje stranih investicija BiH – FIPA je nizom dosadašnjih aktivnosti i realizovanim promotivnim kampanjama, učinila najviše na gradnji pozitivnog imidža BiH, kao i prijateljskog okruženja za pokretanje biznisa za strane investitore.

Pritom je neophodno posvetiti posebnu pažnju dijaspori BiH, čije doznake predstavljaju potencijalnu osnovu za investicije na bazi ponuđenih samoodrživih projekata u BIH. FIPA, kao jedan od ključnih nosilaca gradnje imidža Bosne i Hercegovine, nastaviće u prezentaciji povoljnog poslovnog i investicijskog okruženja, velikih investicijskih mogućnosti i potencijala BiH, te daljnje poboljšanje ukupne slike i percepcije u svijetu.

Izvoz proizvoda i usluga. Bosna i Hercegovina posjeduje brojne kvalitetne proizvodne brendove koji, uslijed neadekvatnog marketinga i ograničenih sredstava za promociju, nisu doživjeli svoju adekvatnu valorizaciju na domaćem tržištu, niti na tržištima zemalja u okruženju. Pospješivanje izvoza putem vladinih stimulacijskih mjera, osnivanjem laboratorija za certificiranje bh. proizvoda i djelovanjem Agencije za promociju izvoza BiH, bh. proizvodi svojom kvalitetom i oznakom

'geografskog porijekla' mogu znatno doprinijeti kreiranju pozitivnog imidža zemlje.

Privatni sektor, kao i vlasnici dobro prihvaćenih brendova, imaju veliku odgovornost, ako ne i presudnu u izgradnji, modernizaciji i stvaranju pozitivne slike o Bosni i Hercegovini. S druge strane, Bosna i Hercegovina sa svojim geografskim položajem, može izgradnjom savremene infrastrukture i ključnih saobraćajnica (koridora Vc) da ostvari velike prihode pružanjem usluga u tranzitu.

Preduzetništvo i privredni razvoj. Ekonomski interesi i potreba poslovanja na cijeloj teritoriji BiH mogu putem privatnog preduzetništva ostvariti potrebne interesne transnacionalne veze, koje predstavljaju bazu za promjene u svijesti građana BiH. Nacionalistička retorika, posljednjih godina izabranih predstavnika i političkih elita nacionalnih grupa, u svjetlu globalne ekonomske krize, bitno je uticala na smanjenje poslovanja privrednih subjekata preko entitetskih granica ili sa firmama pod uticajem drugih nacionalnih grupacija.

Mediji. O značaju pozitivnog medijskog predstavljanja jedne zemlje, u doba globalnih komunikacija i savremenih elektronskih medija, nepotrebno je isticati. Dvostruka uloga medija, kao prenosioца poruka i istovremeno kreatora javnog mišljenja, ima posebno mjesto u McLuhanovom *'globalnom selu'* u procesu stvaranja pozitivnog imidža. Internet, dostupan dvadeset četiri časa dnevno svim korisnicima, jedan je od najmoćnijih alata današnjice u procesu brendiranja države. Pravovremeno i kvalitetno plasiranje informacija ciljnim grupama i kreatorima javnog mišljenja, od strane PR stručnjaka u okviru vladine Agencije za promociju BiH, omogućilo bi postepenu izmjenu postojeće negativne slike i mukotrpan, ali izvjestan rezultat u gradnji imidža zemlje.

Nevladine organizacije. Ukoliko se nevladin sektor, koji trenutno broji preko 9.000 različitih organizacija unutar Bosne i Hercegovine³², stavi u funkciju gradnje mostova povjerenja i pomirenja, saradnje i međusobne tolerancije, kao što su npr. Rotary³³ ili Lions klubovi u BiH, mogu poslati pozitivnu sliku o građanima ove zemlje. Uticaj NVO ima poseban značaj u stvaranju identiteta BiH, za razliku od NVO u drugim državama u okruženju. Pokretanje ovakvih inicijativa i

³² Bitno.ba, *Bosna i Hercegovina: NVO dobro uhodana mašija?!*, <http://www.bitno.ba/node/301> (01. 04. 2010. 11:00h)

³³ Rotary club Banjaluka, <http://www.rotary-bl.org/start.html> (01. 04. 2010. 11:00h)

djelovanje u smjeru gradnje pozitivnog imidža Bosne i Hercegovine, treba da postanu imperativ aktivnosti nevladinog sektora, jer svaka pozitivna inicijativa u završnici, ima za rezultat stvaranje bolje slike BiH.

Istorijsko nasljeđe. Bogato istorijsko nasljeđe Bosne i Hercegovine može potaknuti sistematski razvoj turizma, posjetama istorijski relevantnim destinacijama i kreirati imidž jedne viševejkovne civilizacije na mjestu susreta tri religije. Brojni istorijski spomenici i arheološka nalazišta diljem Bosne i Hercegovine, svjedoče o civilizacijskim korijenima i istorijskom blagu, koje, uslijed nebrige, stoji neiskorišteno i zapušteno od strane državnih institucija.

Kultura i umjetnost. Aktivnosti kulturnih radnika na stvaranju identiteta BiH daju značajne rezultate posljednjih godina i time umnogome doprinose razbijanju negativne slike o Bosni i Hercegovini. Brojni regionalni i evropski projekti u oblasti kulture, kao što su Sarajevska zima, Sarajevo film festival, MESS, JazzFest Sarajevo ili DemoFest, prevazišli su nacionalne barijere i važe za regionalne projekte, na koje se mogu ugledati mnoge ekonomski i organizaciono jače susjedne države u regionu.

Obrazovanje. Bosna i Hercegovina, u cilju gradnje pozitivnog imidža, prinuđena je da posveti posebnu pažnju razvoju svih stepena obrazovanja, jer, trenutno, zauzima dno evropske liste. Veliki broj napisnih, ograničavanje pohađanja srednje škole u ruralnim krajevima, nicanje privatnih univerziteta bez kriterijuma i kadrova, nepriznavanje diploma u inostranstvu i nepostojanje adekvatne strategije razvoja obrazovanja na državnom nivou, predstavljaju BiH u negativnom kontekstu. Samo obrazovani, mladi ljudi s poznavanjem stranih jezika, mogu biti najbolji promotori ove zemlje, koja treba da teži da postane '*država znanja*', jer to njeni stanovnici, sa potencijalima koje imaju, svakako i zaslužuju.

Sport i sportske manifestacije. Značajni uspjesi bosanskohercegovačkih sportista širom svijeta, djelovanje Olimpijskog komiteta BiH, kao i stasavanje novih generacija uspješnih bh. sportista može kreirati određenu dozu bh. patriotizma, kao mosta u povezivanju po-kidanih međunacionalnih veza. Organizovanje evropskih i svjetskih takmičenja - Svjetsko prvenstvo u raftingu, ATP teniski turniri u Banjaluci i Sarajevu, mogu biti motivirajući faktor u prevazilaženju postojećih razlika i prezentovanja Bosne i Hercegovine u najboljem svjetlu sa jednom od svojih komparativnih prednosti – gostoprимstva.

Zbog dostojnog prezentovanja svoje zemlje na sportskim takmičenjima, sportisti su najbolji ambasadori zemlje i doprinose gradnji brenda BiH.

Stanovnici u BiH. Stanovnik BiH, kao takav, sa iskrenom i neposrednom komunikacijom, može biti najveći bh. brand i promoter istog. U procesu brendiranja BiH, stanovnici BiH su njeni ambasadori u komunikaciji s drugima, jer njihovo obrazovanje, sposobnosti i težnje, čine i stvaraju potencijal za turizam, posao i kulturnu, socijalnu i političku razmjenu.

Dijaspora. Tokom i nakon ratnih dešavanja, prema određenim procjenama, preko million stanovnika BiH je napustilo svoje domove i oni predstavljaju potencijalni kapacitet za prezentovanje pozitivne slike BiH u svijetu. Kvalitetni pojednici u različitim sferama djelovanja, znatno mogu uticati na formiranje pozitivnog javnog mnjenja u državama u kojima žive i rade. Ovaj neiskorišten potencijal treba biti stavljena u funkciju, prevazilaženjem nacionalnih podjela u dijaspori i kreiranjem odgovarajućih vladinih tijela koja bi vodila brigu o iseljenicima i koordinisala njihove aktivnosti, u cilju stvaranja što pozitivnije slike BiH u svijetu.

Vrijednosti elemenata modela brendiranja BiH, na bazi kojih se zasniva predloženi model, mjerljive su istraživanjem stepena percepcije pojedinih elemenata u okviru njihovih ciljnih grupa. Mjerenje navedenih činilaca brendiranja BiH i poređenje kroz određeni period može se dijelom izvršiti korištenjem i analizama godišnjih izvještaja relevantnih međunarodnih organizacija, kao što su Freedom House, Gallup Balkan Monitor, Transparency International, World Economic Forum, Travel Advisory itd., čije analize se mogu upotrijebiti za formiranje bh. Brand Index-a.

5. Zaključak

Bosna i Hercegovina ne posjeduje jedinstven identitet, s obzirom na to da on proizilazi iz etnosa i nacionalnih etniciteta. U suštini, percepcija BiH jeste percepcija podijeljene zemlje u kojoj tri nacionalna identiteta ne mogu da nađu zajednički nazivnik koji će zemlji donijeti pozitivan imidž.

Glavne prepreke u kreiranju pozitivnog imidža BiH su: nedostatak zajedničkog identiteta, nedostatak konsenzusa o uređenju države i nepostojanje minimuma zajedničkih vrijednosti koje bi mogle da budu

predstavljene kao pozitivan pomak. Percepcija BiH je negativna i potpuno se uklapa u sliku uspostavljenu u posljednje dvije decenije.

Preduslov za kreiranje pozitivnog imidža BiH i brendiranje zemlje je stabilizacija političkih prilika, definisanje minimuma zajedničkih interesa i vrijednosti svih naroda u BiH. Imperativ je dolazak na scenu ljudi kojima će budućnost Bosne i Hercegovine značiti toliko da budu zainteresovani za njenu izgradnju i stvaranje potencijala u svrhu izgradnje imidža i brendiranje BiH na mapi svijeta.

Postizanje konsenzusa sve tri nacionalne grupe o zajedničkom transnacionalnom interesu za ispunjenje uslova, omogućilo bi donošenje Strategije za brendiranje Bosne i Hercegovine za period od najmanje pet godina. Za promjenu postojećeg identiteta i imidža neophodno je najmanje dvadeset godina intenzivnog rada svih relevantnih struktura.

Strategiju brendiranja usvojio bi Savjet ministara BiH, a implementirala novouspostavljena Agencija za promociju BIH na nivou zajedničkih institucija BiH sa sjedištem u Sarajevu, a u saradnji sa odabranom profesionalnom Agencijom za tržišno komuniciranje.

U promociju BiH, osim turizma, sporta i kulture, kao osnovnih oblasti u promociji jedne zemlje, neophodno je uključiti i sve ostale ekonomski, ljudske i druge potencijale. Pritom posebnu pažnju treba posvetiti stvaranju bh. proizvoda s geografskim porijekлом, kao internacionalnih brendova, koji će putem izvoza i time svakodnevne komunikacije sa potrošačima širom razvijenog i globalnog tržišta, podsjećati i potvrđivati prirodne potencijale Bosne i Hercegovine.

Može se prepostaviti da će Bosna i Hercegovina, pod pritiskom međunarodne zajednice, morati sistematski da pristupi neophodnim političkim, ustavnim i organizacionim promjenama, koje će trebati novi pristup u strategiji gradnje pozitivnog imidža ove „falične“ države.

Literatura:

Knjige

- Anholt, Simon. *Brand New Justice: The upside of global branding*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2006.
- Anholt, Simon. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

- Anholt, Simon. *Places: Identity, Image and Reputation*. New York: Palgrave Macmillan, 2010.
- Anholt, Simon and Jeremy Hildreht. *Brand America – The Mother of All Brands, Great Brand Stories*. London: Cyan Communications, 2005.
- Bakić, Ognjen. *Marketing u turizmu*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, 1993.
- De Vicente, Jorge. *State Branding in 21st Century*. Medford: The Fletcher School, 2004.
- Jaffe, Eugene D., Israel D. Nebenzal and Israel Shor. *Nation Image & Competitive Advantage*. Copenhagen: Copenhagen Business School, 2006.
- Kotler, Phillip and Gary Armstrong. *Marketing – An Introduction*. New Jersey: Prentice Hall, 1993.
- Kotler, Phillip, Donald H. Haider and Irving Rein. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press, 1993.
- Kotler, Phillip. *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth*. New York: The Free Press, 1996.
- Kotler, Phillip. *Marketing Management*. 10th ed., London: Prentice Hall, 2000.
- Kotler, Phillip and Gary Amstrong. *Principles of Marketing*. 9th ed., London: Prentice Hall, 2001.
- Kotler, Phillip, Michael Alan Hamlin, Irving Rein and Donald H Haider. *Marketing Asian Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. Wiley & Sons, Asia, 2002.
- Ogilvy, David. *Ogilvy on Advertising*. Toronto: John Wiley and Sons, 1983.
- Olins, Wally. *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Others' Roles*. London: The Foreign Policy Centre, 1999.
- Olins, Wally. *On Brand*. London: Thames & Hudson, 2004.
- Rakita, Branko i Ivan Mitrović. *Brend menadžment*. Beograd: Savremena administracija, 2007.
- Skoko, Božo. *Hrvatska: Identitet, image i promocija*. Zagreb: Školska knjiga, 2004.

- Skoko, Božo. Država kao brend. Zagreb: Matica Hrvatska, 2010.
- Vranešević, Tihomir. Upravljanje markama (Brand Management). Zagreb: Accent, 2007.

Časopisi

- Ham, Peter Van. “The Rise of the Brand State: The Postmodern Political Image and Reputation”. Foreign Affairs, Vol. 80, No 5, Hague, (2001)
- Kotler. Phillip and David P. Gertner, “Branding of nation”, The Journal of Brand Management, Vol. 9, London: Henry Stewart Publications, (1998)
- Therkelsen, Anette and Henrik Halkier. „Umbrella Place Branding, A Study of Friendly Exoticism and Exotic Friendliness in Coordinated National Tourism and Investment Promotion“. Discussion Paper, Aalborg: Aalborg University, No. 26, (2004)

Elektronski izvori

- Brandmagazin
http://www.brandmagazin.com/index.php?Itemid=69&id=2102&option=com_content&task=view (20.10.2009. 11:00h)
- Rotary club Banjaluka, <http://www.rotary-bl.org/start.html> (01. 04. 2010. 11:00)
- The International Marketing Council of South Africa: Who we are,
<http://www.brandsouthafrica.com/who-we-are.html> (20. 05. 2010. 11:00)

METODE I OKVIRI RASTA VRIJEDNOSTI BANKE

METHODS AND PARAMETERS OF THE BANK'S VALUE GROWTH

Mr Dražen Avramović³⁴

Sažetak

Izbor metoda i tempa rasta banke, na postojećim i novim tržištima predstavlja jedno od najbitnijih strateških opredjeljenja top-menadžmenta poslovnih banka.

U radu ćemo se upoznati sa tri osnovna metoda rasta poslovnih banka i sa njihovim osnovnim karakteristikama.

Tako se interni metod oslanja isključivo na sopstvene snage i resurse, a eksterni metod na svoju dominaciju veličinom i finansijskom snagom, dok kombinovani metod predstavlja kombinaciju prethodna dva.

Također, istaknuli smo i veliki značaj kvalitetnog top-menadžmenta prilikom izbora metoda rasta, te u upravljanju performansama poslovne banke na tržištu i izboru politika za ostvarivanje ciljeva banke.

U drugom dijelu rada bavili smo se detaljnom analizom vječne poslovne dileme poslovnih banka, a to je da li na novom tržištu nastupiti samostalno ili putem akvizicija i spajanja.

Ključne riječi: metode rasta, akvizicija, „pentagon” okvir, ciljevi poslovanja.

Summary

Choosing the right methods and dynamics of the bank's growth at existing and new markets represents one of the most important strategic decisions of the commercial banks' top management officials.

This article examines three basic models of the expansion of the commercial banks with their main characteristics.

Internal method relies solely on the strengths and resources within the bank, external method relies on the bank's domination in size and financial strength, while combined method represents the mixture of the aforementioned two.

³⁴ Mr Dražen Avramović, Univerzitet za poslovni inženjeringu i menadžment Banja Luka

This article emphasizes important role that the competent top-management plays in the selection process of the method of growth, in the managing of commercial bank's performance as well as in the selection of policies aimed at reaching the bank's goals.

In the second part, article presents detailed analysis of eternal dilemma in business world, i.e. whether to enter new market individually or by mergers and acquisitions.

Keywords: methods of growth, acquisition, 'Pentagon' framework, business goals.

Metode i tempo rasta vrijednosti banke

Dosadašnja teorijska i praktična iskustva ukazuju da se rast vrijednosti banaka može ostvariti na različite načine. Teorija i praksa poslovnog bankarstva poznaju više metoda, od kojih se najčešće spominju:³⁵

1. metod internog rasta,
2. metod eksternog rasta,
3. metod kombinovanog rasta.

Metod internog rasta vrijednosti banke oslanja se uglavnom na sopstvene resurse (prostor, opremu, ljude, informacione sisteme, finansijska sredstva).³⁶ Ovaj metod ima svojih *prednosti* i svojih *nедостатака*. *Prednosti* se ogledaju u tome da: (1) metod zahtijeva manja ili ponekad ne zahtijeva ulaganja (transparentnija je struktura troška), (2) banka može brže reagovati na promjene na tržištu (bolja struktura početnog kadra zbog samoizbora), (3) metod ne zahtijeva period pripreme, kako bi banka počela ostvarivati rast. *Nedostaci* se ispoljavaju kao: (1) moguća ograničenja u postojećoj tehnologiji, organizaciji i poslovnim navikama, (2) nedovoljna spremnost da se realno utvrdi i kvantificira veličina i struktura neiskorišćenih sopstvenih uslužnih kapaciteta.

Metod eksternog rasta omogućava banci da relativno brzo poboljša svoje pokazatelje profitabilnosti, produktivnosti i ekonomičnosti. Ovaj metod se ostvaruje preko procesa fuzije i akvizicije banaka³⁷, čime se utiče na smanjenje fiksnih troškova i troškova upravljanja bankom.

³⁵ Prof. dr Uroš N. Ćurčić: Marketing poslovne banke, drugo izdanje, Feljton, Novi Sad, 1997, str. 158-160.

³⁶ Na primer, Raiffeisen Banka u BiH i Srbiji.

³⁷ Na primjer, UniCredit Banka u BiH.

Pored toga, smanjuje se broj neprofitabilnih filijala, čime banka ostvaruje niz *prednosti* na tržištu, kao što su: (1) veća stopa profitabilnosti poslovanja, (2) jača konkurentska sposobnost, (3) veća disperzija rizika, (4) laki postupak oko raznih dozvola za rad i sl. Nedostaci ovog metoda odnose se na: (1) potrebna velika početna ulaganja i troškovi, (2) dobijanje slabijeg stručnog kadra, (3) kupovinu eventualno sumnjive aktive, (4) prenešenih problema iz prošlog perioda akvizirane banke (“kupovina mačka u vreći”). Pored svega toga, praksa u razvijenim tržišnim privredama u zadnje dvije decenije je pokazala, da se metod eksternog rasta široko primjenjuje u savremenom bankarstvu.

Metod kombinovanog rasta, odnosno kombinaciju navedena dva metoda, banka koristi da bi u određenim uslovima maksimalno iskoristila prednosti, uz istovremeno minimiziranje nedostataka oba metoda (na primjer, nastup banke na inostranom tržištu).³⁸ Banka mora prvo interno ojačati, da bi bila sposobna da se konkurenčki bori na drugim tržištima i sa snažnijom konkurencijom. U tom slučaju i eksterni rast banke ima svoj smisao, ako se on ostvaruje, ne samo kvantitativno, već i kvalitativno. Pod ovim se podrazumijeva da je neophodno, ne samo prosto kvantitativno objedinjavanje resursa dvije ili više banaka, već i stvarno smanjenje “viškova” radne snage, ukidanja “viška” ili neprofitabilnih poslovnih jedinica (filijala, ekspozitura, isturenih šaltera), boljeg korišćenja informacionog sistema, racionalnijeg korišćenja finansijskih sredstava i sl.

Koji će od ovih metoda banka koristiti, zavisi od mnogobrojnih eksternih i internih faktora, kao i od navedenih karakteristika (prednosti i nedostataka) ovih metoda. Među najvažnije *faktore izbora korišćenja metoda rasta* vrijednosti banke spadaju:

1. *veličina banke*,
2. *definisani ciljevi banke* (na primjer: *obim izvora sredstava ili ciljna profitabilnost*),
3. *izabrani pravac razvoja banke*,
4. *stepen saturacije ciljnog tržišta*,
5. *izabrana strategija diversifikacije*,
6. *stepen rizika koji banka može preuzeti*,
7. *politička klima i događaji*,

³⁸ Na primjer, Intesa SanPaolo u BiH, koja je u Federaciji Bosne i Hercegovine kupila dvije manje banke, a u Republici Srpskoj se samostalno razvija.

8. *mjere društva u privredi i u sferi kreditno-monetaryne politike,*
9. *razne karakteristike psihološke prirode,*
10. *drugi faktori.*

Dakle, pored navedenih faktora, izbor metoda rasta banke zavisi i od toga, kako će menadžment “tim” banke iskoristiti prednosti, odnosno umanjiti dejstvo nedostataka, koje svaki navedeni metod posjeduje.

Pored strategije izbora korišćenja metoda rasta, pred banku se postavlja i pitanje strategije ostvarivanja *tempa rasta vrijednosti banke*. Suština pitanja se odnosi na činjenicu: *kojim faktorima je determinisan tempo rasta vrijednosti banke i kojom brzinom je moguće ostvarivati tu stopu rasta?* Na ova strategijska pitanja menadžment “tim” banke treba da blagovremeno pruži odgovore, koje će obuhvatiti strategijskim planom i poslovnom politikom dotične banke.

Prilikom razmatranja brojnih faktora koji determinišu tempo rasta vrijednosti banke, ne bi se smjela zanemariti sljedeća pitanja:

1. *izabrani metod rasta, koji zavisi od strategije i ciljeva banke,*
2. *obim, kvalitet i struktura raspoloživih sredstava,*
3. *atraktivnost i širina asortimana proizvoda i usluga,*
4. *obim, snaga i struktura konkurenčije na cilnjom tržištu,*
5. *postojeća društvena, politička i ekonomski klima,*
6. *mjere društva u oblasti kreditno-monetaryne i finansijske sfere.*³⁹

Menadžment “tim” banke treba da vodi računa o unutrašnjem i spoljnem djelovanju navedenih faktora, a sve u cilju formulisanja realnog tempa rasta vrijednosti banke. On ovo čini da bi u tom pravcu usmjerio sve aktivnosti banke. U relativno stabilnim uslovima poslovanja, što prvenstveno podrazumijeva nisku ili normalnu stopu inflacije, može se relativno lako i pouzdano pratiti tempo rasta pojedinih konkurentskih bankarskih institucija i strategijski se opredjeljivati za jednu od alternativa. Te alternative su:

1. *biti “brži” od konkurenčije (Raiffeisen Banka u BiH),*
2. *slijediti lidera, odnosno vođu (UniCredit Banka u BiH),*

³⁹ Na primjer, mjere o ograničenju porasta plasmana na godišnjem nivou – HNB propisuje maksimalan porst od 12% na godišnjem nivou.

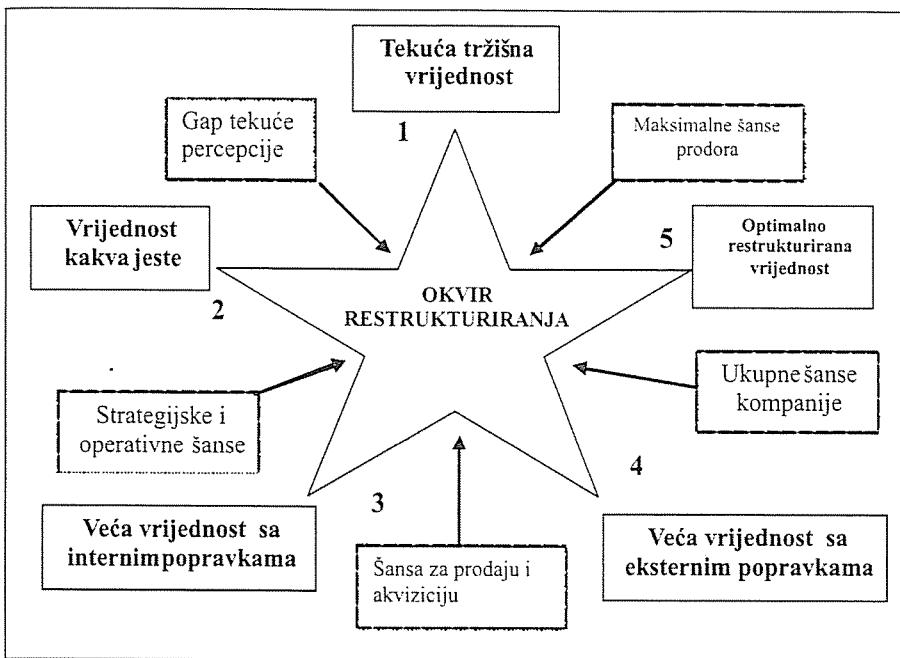
3. oslanjati se na strategiju modifikacije proizvoda i usluga prema zahtjevima određenog tržišnog segmenta (*Intesa SanPaolo BiH*), ili
4. uključivati u "trku" sa inovacijama, oslanjajući se na sopstvenu proizvodno-uslužnu superiornost (*PBZ Banka Hrvatska*).

Svaka od ovih mogućnosti zahtijeva poznavanje tržišnih segmenata i tržišta na kojem djeluje banka u cjelini, kao i sopstvenih, odnosno internih mogućnosti, a sve u cilju da se željeni tempo rasta banke ostvari.

Pentagon okvir za restrukturiranje i maksimiziranje vrijednosti banke

Na primjeru jednog analitičkog okvira za utvrđivanje prilika restrukturiranja u pet dimenzija, može se sagledati mogućnost restrukturiranja postojećeg poslovanja banke. Pentagon okvir (slika 1) pokazuje kako slijede faze procesa restrukturiranja, odnosno procjenjivanja šansi.⁴⁰

⁴⁰ Tom Copeland, Tim Koller and Jack Murrin: *Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies*, McKinsey & Company, Inc., John Wiley & Sons, New York, 1991, str. 35.



Slika 1: Pentagon okvir za procjenjivanje prilika restrukturiranja banke

Proces restrukturiranja sastoji se od pet faza, i to:

- *prva faza se odnosi na razumijevanje tekuće tržišne vrijednosti* (reviziju performansi sa aspekta akcionara) koja se vrši analiziranjem tržišne situacije i tržišnog potencijala, kako bi se iskoristile šanse i sinergetski efekti u strategijskom pripajanju određenih bankarskih poslova,
- *druga faza se odnosi na vrijednost firme kakva stvarno i izgleda* (potrebno je procijeniti vrijednost svake komponente portfolia na bazi projektovanog budućeg toka gotovine, uzimajući pri tome u obzir ključne prilive i odlive, kako bi se izvršila komparacija sa ukupnom tržišnom vrijednost),
- *treća faza se odnosi na potencijalnu vrijednost sa internim poboljšanjima* (pokušaj da se procijeni vrijednost svakog posla sa agresivnijim planovima i strategijama i na toj osnovi procijeni potencijalna vrijednost banke i buduća vrijednost performansi svakog posla i banke kao cjeline),
- *četvrta faza se odnosi na potencijalnu vrijednost sa eksternim poboljšanjima* (ova faza podrazumijeva četiri scenarija: (1) prodaju strategijskom kupcu, odnosno drugoj banci koja bi mogla

da uspješnije posluje i ostvari sinergiju, (2) osnivanje nove banke, (3) otkup od strane menadžmenta ili treće strane (4) likvidacija banke),

- *peta faza se odnosi na optimalno restrukturiranu vrijednost banke* (uzimaju se u obzir interna i eksterna perspektiva i izrađuje plan restrukturiranja banke, na osnovu čega se preduzimaju konkretnе poslovne aktivnosti).

Iz naprijed navedenih aktivnosti proizilazi, da je potrebno procijeniti tekuću i potencijalnu internu vrijednost poslova banke, baziranu na očekivanim tokovima gotovine i komparirati iste sa eksternom prodajnom vrijednošću banke, kako bi se razvile opcije restrukturiranja banke. Kompariranje vrijednosti banke može pomoći da se identifikuju "gapovi" u percepcijama između investitora i menadžment "tima" banke, oko perspektive njenog poslovanja.

Savremena bankarska teorija i praksa ukazuje, da je jedan od ključnih faktora uspjeha moderne banke upravo njen menadžment "tim". Naime, treba imati u vidu da se maksimiranje profita banke ostvaruje preko poboljšanja konkurenčke pozicije banke, i to:⁴¹

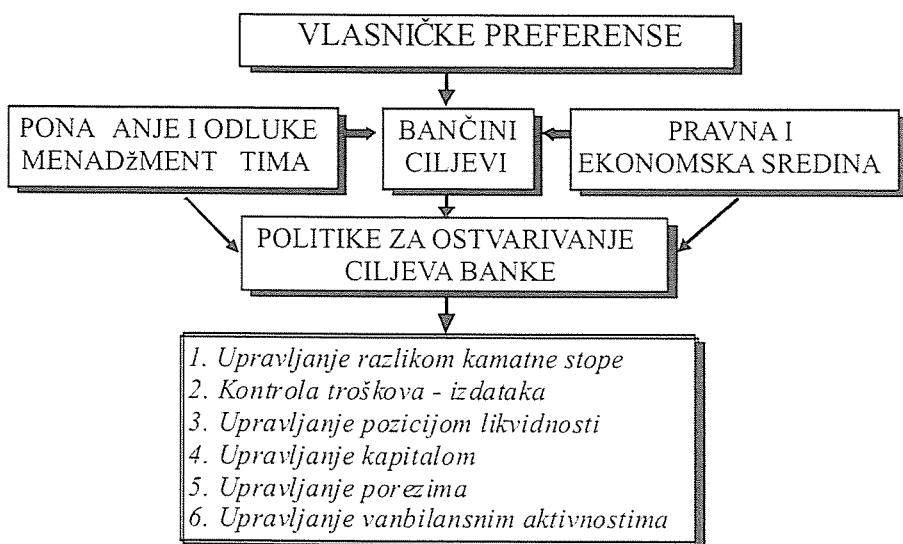
1. obavljanjem širokog assortimana usluga umjesto specijalizacije (univerzalna banka, kao takva, na primjer: CityBank),
2. preko davanja većeg značaja srednjem tržištu (kao što je, na primjer: ProCredit banka),
3. održavanjem širokog spektra ponuđenih proizvoda i usluga, koncentracijom na *pakete proizvoda i usluga*, na lične kontakte uz veću primjenu automatizacije u poslovanju (kao što je, na primjer: PBZ Banka Hrvatska i Intesa SanPaolo banka BiH),
4. globalnom promocijom banke kao primarnom konkurenčkom prednošću (kao što je, na primjer: Hipo banka),
5. pružanjem najvišeg nivoa kvaliteta usluga (kao što je UBS banka Švajcarska – privatno bankarstvo i sefovi).

Ovdje treba posebno istaći, da je od izuzetne važnosti kvalitet "čelnih" i ključnih ljudi menadžmenta u banci, podsticaj za inovacije, pranje i ocjenu rada uz prisutno adekvatno nagrađivanje.

⁴¹ Prof. dr Uroš N. Ćurčić: Bankarski portfolio menadžment – Strategijsko upravljanje bankom, bilansima, kvalitetom, bonitetom i portfolio rizicima banke, drugo prošireno i prerađeno izdanje, Feljton, Novi Sad, 2002, str. 325.

Konceptualni okvir za primjenu principa maksimiranja vrijednosti, kao cilja banke, prema teoriji je određen od strane tri bazične snage: (1) vlasničkim preferensama, (2) ponašanjima i odlukama menadžment "tima" i (3) društvenim uticajem, koji se ispoljava putem pravnog i ekonomskog okruženja. Da bi se postiglo maksimiranje vrijednosti ili drugi alternativni ciljevi, kao što su: maksimiranje profita, maksimiranje veličine, satisfakcija (troškovne preference), banka se opredjeljuje za primjenu različitih strategija. Najčešće su prisutne sljedeće strategije:

1. strategija upravljanja razlikom kamatne stope banke,
2. strategija kontrole troškova banke,
3. strategija upravljanja likvidnom pozicijom banke,
4. strategija upravljanja kapitalom banke,
5. strategija upravljanja porezima u banci,
6. strategija upravljanja vanbilansnim aktivnostima banke.



Slika 2: Implementacija principa maksimiziranja vrijednosti

Polazeći od bazičnog cilja poslovne banke, da maksimizira zaradu svojih akcionara, menadžment "tim" banke je u obavezi da na najbolji način realizuje svoje funkcije. Bazične funkcije menadžment "tima" banke su: planiranje, organizovanje i kontrola. Mada su bazične funkcije menadžmenta ostale iste, njegovi zadaci su u današnje vrijeme, poslije procesa deregulacije finansijskog tržišta, znatno oštřije

ispoljeni uslijed konkurentske borbe i pogoršanih uslova privređivanja, usmjerenih ka ostvarenju profita.

Da bi se ostvarili bazični ciljevi banke, neophodno je "oživjeti" i podržavati cjelokupni proces aktivnosti, počev od planiranja, pa preko organizovanja, sve do procesa kontrole u banci. Ostvarivanje zadataka menadžment "tima" u pogoršanim uslovima, postao je kritični faktor uspjeha ili neuspjeha svake banke. Naime, sasvim je jasno, da se listi razloga, zbog kojih jedna banka može da ode u stečaj, pored "loše" plasiranih kredita i pada ekonomije, može dodati i "loš" kvalitet menadžment "tima" banke.

Mada se, do sada, u domicilnim bankama menadžment "tim" nije vrednovao kao ključni faktor uspjeha ili neuspjeha banke, danas čak i u savremenim bankarskim institucijama razvijenih zemalja, kao što je to, recimo, američko bankarstvo, za sprovođenje daljih reformi u bankarstvu, osjeća se nedostatak upravo kvalitetnog menadžment "tima" banke. Dakle, i u razvijenim privredama osjeća se nedostatak stručnih i savremeno obrazovanih i sposobljenih bankara, koji imaju i znanja i sposobnosti za preuzimanje rizika bankarskih poslova.

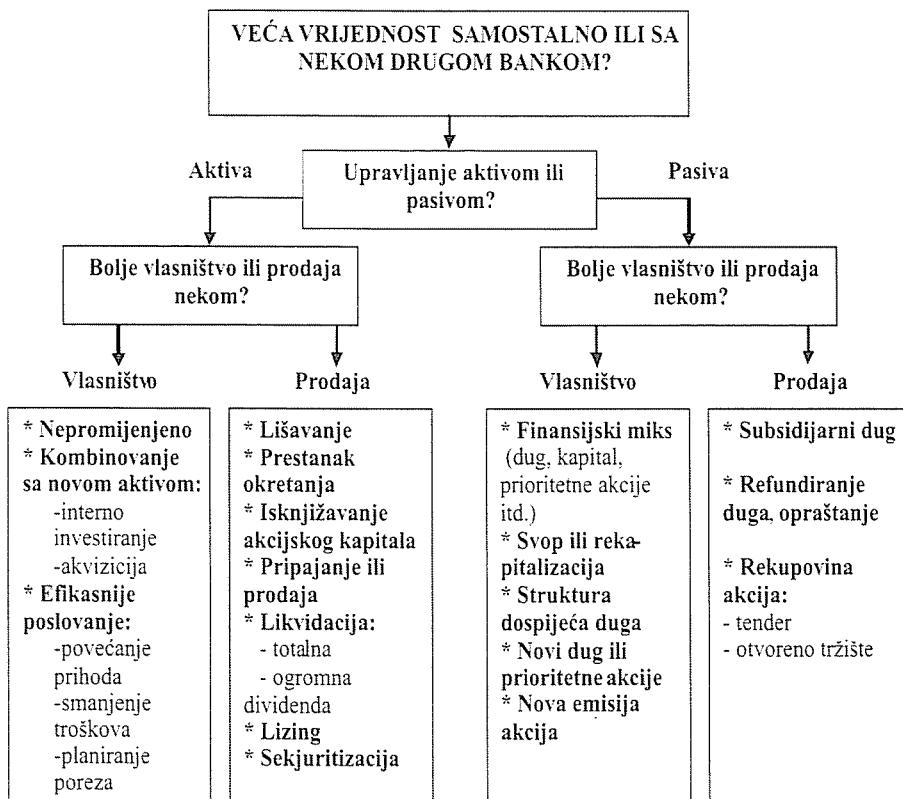
DILEMA: SAMOSTALAN RAST ILI RAST SA DRUGOM BANKOM

Visoke performanse banke polaze od kreiranja što je moguće veće vrijednosti od poslovanja. To se, prije svega, prvenstveno odnosi na obim i strukturu aktive koju banka posjeduje. Drugim riječima, veća vrijednost banke je rezultat upravljanja bankom, odnosno poslovanjem i aktivom banke na jedan superiorniji način, nego što to rade druge konkurentske banke. Top-menadžeri u bankama, koje dobro upravljaju svojom vrijednošću, u mogućnosti su da posvete više vremena procesu vođenja i kreiranja vrijednosti od svog poslovanja. Upravljanje rastom vrijednosti banke zahtijeva usmjeravanje pažnje na:

1. *dugoročno vođenje povrata toka gotovine,*
2. *voljnost nepristrasnog adaptiranja u vrijednosno orijentisanom pogledu,*
3. *investicije u produktivnu aktivu.*

Naime, dugoročni aspekt vođenja povrata toka gotovine podrazumijeva dugoročno planiranje toka gotovine i visine stope povrata pri-

nosa na uložena sredstva akcionara banke (akcijski kapital), a ne samo na tekuće promjene u zaradi po akciji nakon svakog kvartala.



Slika br. 3: Upravljanje perspektivnom vrijednosti banke

To podrazumijeva i voljnost nepristrasnog adaptiranja ka vrijednosno orijentisanom pogledu korporativnih aktivnosti, koje razlikuju poslove po onom šta oni i treba da budu. To su investicije u produktivnu aktivu, koja donosi povrat iznad njihovih oportunitetnih troškova kapitala.

Naprijed navedena slika br. 3 pokazuje upravljanje perspektivnim rastom vrijednosti banke⁴², koju karakteriše sposobnost adaptiranja sredini jednim agresivnim i prodornim načinom poslovanja, te spremnošću i voljnošću da se iskoriste povoljne šanse i kreira povećana vri-

⁴² Prof. dr Uroš N. Ćurčić: Upravljanje rastom i performansama banke – Strategija upravljanja rastom vrednosti banke, korporativnim i portfolio performansama banke, Mladost Color Print, Lozница, 2003, str. 54-55.

jednost banke. Konačno, i možda najvažnije, ovaj način uključuje potrebu razvoja i institucionalizacije filozofije upravljanja rastom vrijednosti kroz organizacionu strukturu banke.

Istovremeno, ovaj pristup podrazumijeva da se detaljno sagledaju prednosti i nedostaci u procesu upravljanja aktivom i pasivom pri variantama da banka odluči da će:

1. *poslovati samostalno, ili*
2. *sa nekom drugom bankom (prodaja).*

Obje navedene varijante treba posebno sagledati u odnosu na promjene u aktivi i posebno na promjene u pasivi. U suštini, proces vrijednosno orijentisane filozofije banke ima dva jasna aspekta:

Prvi aspekt uključuje *restrukturiranje*, koje oslobađa vrijednost koja je "sakrivena" u samoj banci. Ova aktivnost može odmah da po kaže rezultate koji se mogu rangirati od srednjih do spektakularnih, kao što je, na primjer, skok cijena akcija samo u toku jednog mjeseca. Međutim, ovo može da bude i veoma nepovoljno za banku (potreba adžastiranja discipline na relativno visokom nivou dugova).

Drugi aspekt upravljanja procesom vrijednosti odnosi se *na razvoj vrijednosno orijentisanog pristupa* vođenju i upravljanju bankom poslije restrukturiranja. To uključuje utvrđivanje prioriteta baziranih na kreiranju vrijednosti: planiranje, mjerjenje performansi, stimulativnih kompenzacijonih sistema u pravcu vrijednosti akcionara i komuniciranje sa investitorima u izrazima kreiranja vrijednosti.

Prihvatanjem *vrijednosti*, kao krucijalnog cilja od strane akcionara, stvara se osnova za dugoročnu orijentaciju banke za:

1. *fokusiranje rasta vrijednosti banke,*
2. *poboljšanje njenih performansi, i*
3. *rast dividende kao uvećavanja bogatstva akcionara.*

Tržišna perspektiva performansi zahtijeva analiziranje tržišne situacije i primjenu analitičkog okvira procesa za dijagnosticiranje tržišnih performansi banke preko četiri faze.

1. Sagledavanje tržišnih performansi banke

- odrediti povrat akcionarima uz komparaciju sa drugim ulaganjima



2. Analiza komporativnih korporativnih performansi banke

- razviti inicijalnu sliku performansi banke koja ocrtava tržišne performanse



3. Razumijevanje korporativnog toka gotovine banke

- identifikovati mesta generisanja i investiranja gotovine i gdje se generiše prinos tog investiranja



4. Sinteza tržišnog sagledavanja

- identifikovati pretpostavke od bazične za tekuću tržišnu vrijednost

Slika br. 4: Analitički okvir za dijagnozu tržišnih performansi banke

Polazeći od navedenog okvira za dijagnozu tržišnih performansi⁴³, za uspješno upravljanje rastom vrijednosti banke neophodno je transformisati poslovnu i upravljačku filozofiju banke i *vrijednost*, kao izraz, integrisati u poslovnu i korporativnu strategiju banke. To podrazumijeva da banka dugoročno razvija i izgrađuje svoju *strategiju vrijednosti* i to ne samo kroz povećanje aktive, odnosno produktivnih portfolija banke, već i kroz razvoj kvalitetnih i profitabilnih bankarskih proizvoda i usluga, edukacije i usavršavanja osoblja banke, kao i preko razvoja korporativnog identiteta banke i lojalnosti zaposlenih banchi.⁴⁴

⁴³ Tom Copeland, Tim Koller and Jack Murrin: Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies, McKinsey & Company, Inc., John Wiley & Sons, New York, 1991. godine, str. 36.

⁴⁴ Tako, na primjer, pored raznih oblika stručnog obrazovanja zaposlenih, Intesa banka organizuje i zajednička ljetovanja djece zaposlenih.

LITERATURA:

1. Ćurčić dr Uroš: Strategijski portfolio menadžment – Strategijsko upravljanje bankom, bilansima, kvalitetom, bonitetom i portfolio rizicima banke, drugo prerađeno i dopunjeno izdanje, Feljton, Novi Sad, 2002.
2. Ćurčić dr Uroš: Strategijsko planiranje u bankarstvu – Oblikovanje uspešne profitne strategije banke, Feljton, Novi Sad, 1999.
3. Ćurčić dr Uroš: Upravljanje rastom i performansama banke – Strategijsko upravljanje rastom vrednosti, korporativnim i portfolio performansama banke, Mladost – Color Print Loznica, 2003.
4. Bazelski komitet za superviziju banaka, Bazel, 1997.
5. Fitch Thomas: Dictionary of Finance and Investment Terms, Barron's Business Guides, New York, 1990.
6. Ford R. William: Profitability: Why Do Some Banks Perform Better Than Average? An in-Depth Analysis, Banking, October 1974.
7. Rose S. Peter: Menadžment komercijalnih banaka, četvrti izdanje, prevod, Mate, Zagreb, 2003.
8. Sinkey F. Joseph, Jr.: Commercial Bank Financial Management in te Financial Services Industry, Third Edition, MacMillan Publishing Company, New York, 1989.
9. Vunjak dr Nenad, Ćurčić dr Uroš i Kovačević dr Ljubomir: Korporativno i investiciono bankarstvo, redaktor: prof. dr Nenad M. Vunjak, ‘Proleter’ a.d. Bečeji, Ekonomski fakultet Subotica, BLC Banja Luka Colege, Subotica, 2008.
10. Vunjak dr Nenad, Kovačević dr Ljubomir: Bankarstvo (Bankarski menadžment), ‘Proleter’ a.d. Bečeji, Ekonomski fakultet Subotica, 2006.
11. Zakon o Agenciji za bankarstvo Republike Srpske, Službeni glasnik Republike Srpske 10/98, 16/00, 18/01 i 71/92.
12. Zakon o bankama Republike Srpske, Službeni glasnike Republike Srpske 74/02.

INVESTICIONI FONDOVI

INVESTMENT FUNDS

Mr Igor Dodig⁴⁵

Sažetak

Investicioni fondovi, kao institucionalni investitori, čine veoma važan faktor svake razvijene ekonomije. U članku su obrađeni investicioni fondovi, od njihovih početaka, do današnjih dana, čime se daje perspektiva njihovog razvoja. Obrađeni su osnovni pojmovi iz oblasti investicionih fondova, od društva za upravljanje fondom, preko pojmoveva portfolija fonda i investicionog menadžera, do rizika koje nosi ulaganje u fond u odnosu na druge investicione alternative. Dat je pregled osnovnih vrsta investicionih fondova koje postoje u svijetu, pri čemu treba imati na umu da, pored navedenih, postoje i brojni drugi oblici investicionih fondova. U zaključnim razmatranjima se daje kraći osvrt na domaću industriju investicionih fondova i pravce njenog razvoja.

Ključne riječi: *investicioni fond, društvo za upravljanje investicionim fondom, hartije od vrijednosti, portfolio, investiranje.*

Summary

Investment funds as institutional investors are very important factors of every developed economy. This paper deals with investment funds, from their beginnings till the present which provides the perspective of their development. Notions elaborated here present the basic notions in the area of investment funds, from the fund management companies, fund portfolio and investment manager to the risk involved in investing in the fund compared to other investment alternatives. The paper gives the review of the basic types of investment funds in the world, where it should be remembered that, besides the mentioned, there are many other forms of investment funds. Concluding remarks offer short review of the domestic industry of investment funds and the directions of its development.

Key words: *investment funds, fund management companies, securities, portfolio, investment*

⁴⁵ Univerzitet za poslovni inženjeringu i menadžment Banja Luka

UVOD

U ovom članku razmatra se pojam investicionih fondova, njihov nastanak, istorijski razvoj, te osnovni pojmovi vezani za investicione fondove, kao i osnovne vrste investicionih fondova. Investicioni fondovi su veoma važni učesnici na tržišta kapitala razvijenih ekonomija i razvoj naše ekonomije podrazumijevao bi i razvoj industrije investicionih fondova. Članak je usmjeren na podizanje svijesti o potrebi daljeg razvoja tržišta kapitala, u čemu investicioni fondovi mogu dati ogroman doprinos. Takođe, daju se pojašnjenja prednosti i manu ulaganja u investicioni fond, kao investicione alternative iz ugla pojedinačnog ulagača. Hipoteza članka je da, za razliku od razvijenih zemalja, u BiH se ne koristi dovoljno prilika za osnivanje i funkcionisanje investicionih fondova. Trenutno, u našoj zemlji preovladavaju investicioni fondovi nastali na osnovu privatizacije, a u radu se, kroz predstavljanje vrsta investicionih fondova koji postoje u svijetu, daju mogući pravci razvoja domaćih investicionih fondova.

1. POJAM INVESTICIONIH FONDOVA I NJIHOV ISTORIJSKI RAZVOJ

Posmatrano u širem smislu, razvoj ljudske civilizacije ne bi bio moguć bez određene vrste udruživanja resursa i upravljanja tim resursima. Svaki značajniji poduhvat koji je postigao bilo kakve značajnije i trajnije rezultate, podrazumijevao je ujedinjavanje sredstava i koordinisanu akciju u zajedničkom cilju. Da se čovječanstvo oslonilo samo na pojedinačne poduhvate, bilo bi nemoguće da doživi bilo kakav razvoj. Dakle, bili su potrebni, u određenom smislu, *fondovi* sredstava, kao i ljudi koji bi upravljali tim sredstvima. Naravno, bilo bi potpuno proizvoljno upoređivati načine i tehnike upravljanja tim sredstvima u ranijim društвima i modernim finansijskim institucijama, ali sama suština im je zajednička – prikupljanje i korišćenje sredstava na način da se ujedinjenim sredstvima postižu rezultati koje je nemoguće postići individualno.

Postavlja se, dakle, pitanje gdje se nalazi granica nakon koje neki udruženi finansijski poduhvat nazivamo investicionim fondom, odnosno, bez kojih elemenata se ne može govoriti o investicionom fondu u užem smislu riječi.

U literaturi se često pominje pojam *collective investment scheme*, što u slobodnom prevodu može da znači zajednička shema investi-

ranja, odnosno način zajedničkog investiranja. Ovaj termin obuhvata sve varijante u kojima pojedinačni investitori udružuju finansijska sredstva u cilju smanjenja rizika investiranja i većeg povrata u odnosu na poznate investicione alternative. Postoji više definicija ovog termina, ali suština se svodi na činjenicu da putem zajedničkog ulaganja individualni investitori učestvuju u mnogo širem spektru investicija, uz troškove i koristi povezane s tom investicijom.⁴⁶ ⁴⁷ Druga definicija, uz već pomenute karakteristike, naglašava i činjenicu da je potpuna kontrola i odgovornost na strani kompanije koja prikuplja sredstva od pojedinačnih investitora.⁴⁸ Treća potencira da se uloženim sredstvima profesionalno upravlja od strane nezavisnog upravljača.⁴⁹

Postoje veoma različite varijante načina kolektivnog ulaganja, i ove varijante imaju različite termine u različitim zemljama svijeta. Međutim, svi ovi načini se mogu podvesti pod termine kao što su *mutual funds*, tj. zajednički ili uzajamni fondovi, *investment funds*, dakle investicioni fondovi, *investment trusts* – investicioni trustovi, *managed funds*, odnosno upravljeni fondovi, ili prosto *funds* – fondovi.

Iz navedenog bi se mogla formulisati definicija investicionog fonda u užem smislu riječi, i to: investicioni fond je način zajedničkog investiranja kojim se profesionalno upravlja i koji prikuplja sredstva od pojedinačnih investitora i ulaže ih u različita sredstva, kao što su akcije, obveznice, instrumenti tržišta novca, ostale hartije od vijrednosti, kao i određene vrste imovine – roba, plineniti metali, nekretnine itd.⁵⁰

Sve značajnije varijante i podvarijante investicionih fondova koje zavise od navedenih instrumenata ulaganja biće detaljnije obrađene u nastavku teksta, a u samom tekstu će se, uz navedene mogućnosti drugačije terminologije, koristiti izraz investicioni fond.

Kako je već rečeno, fondovi u širem smislu se mogu pratiti u dalekoj istoriji, ali investicioni fondovi u užem smislu riječi se pojavljuju u 18. veku. Ipak, i prije toga, postojale su određene vrste novčanog udruživanja na zajedničku korist, kao što su određene forme životnog osiguranja ili pokušaja sekjuritizacije poslova finansiranja uzgoja

⁴⁶ St Giles, Marc, Alexeeva, Ecaterina, Buxton, Sally, *Managing Collective Investment Funds* (2003), John Wiley and Sons

⁴⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Collective_investment_scheme

⁴⁸ http://www.investorwords.com/7771/collective_investment_scheme.html

⁴⁹ <http://www.hmrc.gov.uk/collective/what-is.htm>

⁵⁰ <http://www.sec.gov/answers/mutfund.htm>

poljoprivrednih kultura u Indiji od strane tadašnjih imperijalnih sila, kao što su Holandija i Engleska. Međutim, ovi poslovi ipak nisu imali toliko obilježja investicionog fonda, da bi mogli ponijeti takav epitet.

U najvećem broju izvora kao osnivač prvog investicionog fonda pojavljuje se holandski trgovac i broker Abraham fon Ketvič (*Abraham van Ketwich*), koji je 1774. došao na ideju prikupljanja sredstava od pojedinačnih investitora radi zajedničkog ulaganja.

Prvi investicioni fond van granica Holandije osnovan je 1868. godine u Londonu pod nazivom *Foreign and Colonial Government Trust*. Osnovan je kao investicioni trust, što praktično znači kao zatvoreni investicioni fond. Fond i danas radi pod ovim imenom, sa ulaganjima od 2,2 milijarde funti raspoređenih u oko 650 akcija u 36 zemalja svijeta.⁵¹

U Sjedinjenim Američkim Državama, koje će kasnije postati glavni centar investicionih fondova svijeta, prvi investicioni fond *Boston Personal Property Trust* osnovan je tek 1893. godine. Ovaj investicioni fond je, kao investicioni trust, takođe bio zatvoreni investicioni fond.

1924. godine u Bostonu osniva se i prvi otvoreni investicioni fond pod nazivom *Massachusetts Investors Trust*. Fond je otvoren u smislu da postojeći i potencijalni investitori u svakom momentu mogu ući i izaći iz članstva u fondu, kroz ulaganje ili otkup akcija, odnosno udjela. Ovo kod zatvorenih fondova nije bilo moguće, nego se samo moglo trgovati postojećim akcijama zatvorenog fonda na berzi. Ova razlika je izuzetno značajna i pokazalo se da će ova vrsta investicionih fondova postati preovlađujuća. Do 1929. godine formirano je 19 otvorenih, u odnosu na oko 700 zatvorenih investicionih fondova. Međutim, poznati krah berze 1929. bio je prevelik udarac, kako za čitavu američku ekonomiju, tako i za investicione fondove. Najveću štetu su pretrpjeli upravo veliki zatvoreni investicioni fondovi, dok su mali otvoreni fondovi zbog svoje fleksibilnosti bili otporniji na krizu.

Nakon kraha berze 1929. godine, američki Kongres je donio niz zakona koji su imali za cilj da spriječe ponavljanje ovakvih događaja, kao i da generalno povećaju sigurnost i kontrolu nad tržištem kapitala, u cilju stvaranja pretpostavki za održivi razvoj tržišta kapitala, kao i ekonomije u cjelini. Shodno tome, donesen je Zakon o hartijama od vrijednosti (*Securities Act of 1933*), kojim je preciznije definisan

⁵¹ <http://www.fandc.com/new/IT/default.aspx?id=78413#>

tržišni materijal kojim se trguje na berzi i vanberzanskom tržištu, zatim Zakon o trgovanju (*Securities Exchange Act of 1934*) kojim se preciznije definiše sekundarno trgovanje, ali i osniva Komisija za hartije od vrijednosti (*Securities and Exchange Commission – SEC*). Po red navedenog, veoma bitan zakon koji reguliše ovu tematiku je Zakon o investicionim kompanijama (*Investment Company Act of 1940*). Ovim zakonima se preciznije definišu dozvoljene forme osnivanja investicionih kompanija, odnosno investicionih fondova, a propisuju se i obavezni elementi objavljivanja informacija, u vidu prospekta, ali i drugih informacija, kojim se obezbjeđuje transparentnost poslovanja tih kompanija.

Ove promjene očigledno su pogodovale rastu industrije investicionih fondova, tako da su u decenijama nakon 1950. godine imali stabilan rast, mijeren u osnivanju stotina investicionih fondova. Tokom rasta finansijskih tržišta 1980-ih i 1990-ih godina, industrija investicionih fondova doživjela je rapidan rast i u tom periodu broj fondova je prešao 3.000, a ukupna sredstva kojima su ti fondovi upravljali premašila su 1 bilion USD. I pored određenih problema s kojima se industrija susreće, kao što su zloupotrebe upravljanjem sredstvima fondova u SAD 2003. godine, ili ekonomска kriza 2008. godine, koja je posebno imala i ima uticaja upravo na fondove, ova industrija i dalje doživjava rast. Zaključno sa 2009. godinom, samo u SAD je bilo aktivno više od 16.000 različitih vrsta investicionih fondova, koji upravljaju sa preko 12 biliona USD.⁵²

2. OSNOVNI POJMOVI NEOPHODNI ZA RAZUMIJEVANJE INVESTICIONIH FONDOVA

2.1. Društvo za upravljanje investicionim fondom

Društvo za upravljanje investicionim fondom je pravno lice koje se bavi isključivo poslovima osnivanja i upravljanja jednog ili više investicionih fondova. Gledano u svjetskim razmjerama, postoje razlike varijante poslovanja ovih društava, odnosno modela upravljanja fondovima. Dvije osnovne varijante upravljanja investicionim fondovima su: prva, da društvo za upravljanje ne predstavlja zaseban poslovni entitet u odnosu na fond, i druga, da su društvo za upravljanje i investicioni fond odvojena pravna lica, čija međusobna prava i oba-

⁵² www.ici.org

veze su regulisane ugovorom o upravljanju. U zakonodavstvu SAD, na primjer, uobičajena je prva varijanta, tj. da su elementi društva za upravljanje inkorporirani u fond, dok je u svim zemljama zapadnog Balkana prisutna varijanta sa odvojenim društvom za upravljanje. U slučaju kad su fond i društvo za upravljanje odvojeni, sam fond nema zaposlenih (osim u nekim slučajevima samo direktora fonda).

2.2. Investicioni menadžer

Kada se navode prednosti ulaganja u investicioni fond, kao jedna od najvećih prednosti se ističe profesionalno upravljanje sredstvima fonda, odnosno profesionalan portfolio menadžment. Ovo profesionalno upravljanje se obezbjeđuje angažovanjem ljudi koji posjeduju odgovarajuće obrazovanje i iskustvo u poslovima upravljanja harta jama od vrijednosti. Ti ljudi su investicioni menadžeri, odnosno portfolio menadžeri.

2.3. Portfolio investacionog fonda

Etimološki gledano, riječ portfolio dolazi iz latinskog jezika, kao kovanica nastala od riječi *portare* – nositi i *folium* – list. Još se javlja u francuskom obliku *portefeuille*, sa istim značenjem. U srpskom jeziku se ta riječ koristi i za fasciklu za nošenje papira, a za ministra u vlasti koji nema konkretna zaduženja se kaže da je „ministar bez portfelja“.

U finansijskom rječniku, termin portfolio, odnosno portfelj, odnosi se na skup hartija ili drugih finansijskih instrumenata u nečijem posjedu. Oba termina se u jeziku koriste ravnopravno, a u ovom tekstu će se koristiti termin portfolio.

Portfolio investacionog fonda, dakle, čini skup svih ulaganja fonda, konkretno: akcije, obveznice, instrumenti tržišta novca, fjučersi, opcije, varanti, certifikati, nekretnine, plemeniti metali, nekretnine itd. Zavisno od profila investacionog fonda, fond se može opredijeliti samo za neke od ponuđenih varijanti, čak i za samo jednu vrstu ulaganja.

2.4. Udjeli (investicione jedinice) i akcije investacionog fonda

Ako je kroz portfolio investacionog fonda predstavljena imovina fonda, odnosno aktiva, onda se na strani pasive fonda između ostalog predstavlja i način na koji su podijeljene akcije, odnosno udjeli samog fonda među njegovim vlasnicima.

Ova podjela se može izvršiti na više načina, ali najčešći načini su podjela na udjele, odnosno investicione jedinice (*units*) i akcije (*shares*). U inostranom zakonodavstvu postoje i drugi termini, shodno zakonski predviđenim varijantama organizovanja fonda, kao što su sertifikati (*certificates*) ili participacije (*participations*).

Posmatrano na nivou zakonodavstva država Zapadnog Balkana, za učestvovanje u otvorenim fondovima koristi se termin udjeli, odnosno investicione jedinice, a za učešće u vlasništvu zatvorenih fondova termin akcije ili dionice.

Osnovna razlika je što se udjelima (investicionim jedinicama) ne trguje na berzi, nego se kupuju i prodaju po izračunatoj neto vrijednosti imovine kod samog fonda. Takođe, udjeli ne daju prava koja obično proizilaze iz posjedovanja akcija, kao što su pravo na učestvovanje na skupštini akcionara i druga prava. Akcijama zatvorenih fondova se trguje na berzi po tržišnim cijenama i njihovi imaoci imaju sva prava koja imaju i imaoci bilo kojih drugih običnih akcija.

2.5. Neto vrijednost imovine investicionog fonda

Veoma važan pojam u industriji investicionih fondova je neto vrijednost imovine (*net asset value – NAV*). Neto vrijednost imovine, u stvari, predstavlja vrijednost imovine investicionog fonda umanjenu za obaveze fonda. U širem smislu, neto vrijednost imovine predstavlja upravo kapital fonda, kao kod bilo kog drugog preduzeća.

2.6. Prosječan godišnji povrat investicionog fonda

Razlog zbog koga se investitori odlučuju da ulože sredstva u bilo koju finansijsku alternativu je, sasvim sigurno, finansijski efekat koji očekuju od te alternative. U slučaju ulaganja u finansijske instrumente, mjera uspješnosti ulaganja je finansijski efekat na godišnjem nivou, upoređen sa količinom uloženog novca.

Ovaj finansijski efekat se u industriji investicionih fondova naziva prosječan godišnji povrat, odnosno prinos investicionog fonda. Ta mjera je ujedno i način da investitor različite finansijske alternative – od oročavanja sredstava u banci, preko investiranja u pojedinačne finansijske instrumente, do ulaganja u nekretnine, stavi u istu ravan i na osnovu toga procjenjuje uspješnost investicije.

2.7. Troškovi investicionog fonda

Investicioni fondovi pri radu prave troškove, kao i svaka druga kompanija, međutim, troškovi investicionog fonda su specifična kategorija, kako po svojim brojnim elementima, tako i po njihovom tretmanu plaćanja. Naime, troškovi investicionog fonda mogli bi da se grubo podijele u dvije grupe – troškovi koje vlasnici investicionog fonda imaju po osnovu transakcije, tj. kupovine ili prodaje investicionih jedinica (troškovi akcionara) i troškovi svakodnevnog poslovanja samog fonda (operativni troškovi).

2.8. Rizik investiranja u investicione fondove

Ulaganje u investicione fondove, kao i svaka druga investicija nosi određeni rizik. Međutim, kao osnovna prednost ulaganja u investicione fondove najčešće se navodi upravo smanjeni rizik ulaganja, koji proistiće iz diversifikacije portfolija i profesionalnog upravljanja portfolijem, a koji pojedinačni investitor samostalno ne može da ostvari.

Generalno gledano, rizici ulaganja na finansijskom tržištu mogu se podijeliti u dvije vrste – sistemski rizik, koji se odnosi na kompletno tržište, tj. rizik koji se ne može smanjiti dodatnom diversifikacijom i nesistemski (specifični) rizik, koji se odnosi na jednu ili više pojedinačnih hartija pogođenih rizičnim događajem.

Rizik svake investicije, pa tako i investicionog fonda, je u korelaciji sa ranije navedenim povratom. Za veći očekivani povrat na investiciju, investitor treba biti spreman da preuzme veći nivo rizika. Veći ili manji nivo rizika u slučaju investicionih fondova za početak znači da li je portfolio koncipiran tako da sadrži veći ili manji procenat rizične imovine, a onda i konkretno koja je imovina u pitanju, postoji li između različitih vidova imovine pozitivna ili negativna korelacija itd.

2.9. Prednosti i mane investiranja u investicione fondove

Nakon što su obrađeni osnovni pojmovi industrije investicionih fondova, a prije nego što se pređe na dalju analizu, mogu se sumirati sve prednosti i mane ulaganja u investicione fondove. Ovo je potrebno za razumijevanje motivacije investitora da izaberu upravo investicioni fond kao alternativu ulaganja.

Osnovne prednosti ulaganja u investicione fondove su:

- Diversifikacija – često se navodi kao najvažnija prednost ulaganja u investicione fondove. Diversifikacijom se, kako je već rečeno, smanjuje rizik ulaganja na način da je rizik raspoređen na veću količinu finansijskih sredstava, umjesto na pojedinačne instrumente ili manji broj njih. Čak i ako bi pojedinačni investitor imao dovoljno sredstava za formiranje jednog diversifikovanog portfolija, ostaje pitanje mogućnosti profesionalnog ulaganja, praćenja portfolija i preuzimanja potrebnih aktivnosti za ažuriranje, kao i troškova trgovanja po svim instrumentima portfolija.
- Profesionalno upravljanje – prosječan pojedinačni investitor nema dovoljna saznanja iz oblasti finansijskih tržišta, kao ni dovoljnu količinu informacija, koliku imaju profesionalni portfolio menadžeri. Takođe, pojedinačni investitori nemaju dovoljno vremena ni drugih resursa da se kvalitetno posvete vođenju portfolija. Na ovaj način investitor jeftino dobija vrhunskog profesionalca koji puno radno vrijeme radi u njegovom interesu. Takođe, ovim je obezbijeđen konstantan monitoring ulaganja i spremnost na brzu reakciju, ukoliko se za to ukaže potreba.
- Dostupnost – pojedinačni investitori mogu za veoma male iznose uloženog novca postati vlasnici udjela ili akcija u investicionom fondu. Takođe, transakcije kupovine i prodaje mogu da obave na veoma jednostavan način.
- Likvidnost – mogućnost unovčavanja investicije je sigurno među najvažnijim argumentima za investitore. U slučaju da se radi o udjelima otvorenog investicionog fonda, likvidnost je maksimalno zagarantovana mogućnošću svakodnevnog unovčavanja udjela po neto vrijednosti. U slučaju zatvorenog investicionog fonda ta likvidnost je manja, jer se akcijama trguje na berzi, ali, generalno gledano, likvidnost investicionih fondova na berzi je veća od likvidnosti pojedinačnih instrumenata.
- Fleksibilnost – navedena likvidnost omogućava i fleksibilnost za investitore u fondove, jer praktično u svakom momentu mogu da izađu iz članstva jednog fonda i pređu u drugi, ako im se učini da konkurenčki fond ostvaruje bolje rezultate, ili ako im se tokom vremena promijeni preferencija prema riziku.
- Niski troškovi – ulaganje u investicione fondove je jeftino, jer bi se u slučaju pojedinačnih kupovina hartija iz portfelja zaračuna-

vali troškovi svake transakcije. Pored toga, troškovi investicijskog fonda pri trgovanim su znatno manji, jer zbog ekonomije obima može da ostvari niže naknade prema brokerskim kućama i ostalim uslugama. Ovo je naročito izraženo kod dinamičnih fondova koji često mijenjaju pozicije u portfoliju ili su orijentisani na zaradu kroz dnevna trgovana.

- Mogućnost izbora – savremena industrija investicionih fondova nudi ogromne mogućnosti koje su veoma prilagođene svakom investitoru. Mnogi od fondova su usmjereni na zadovoljavanje vrlo fokusiranih tržišnih segmenata, odnosno tržišnih niša, tako da investitor može da dobije finansijski proizvod precizno prema svojim zahtjevima.
- Transparentnost – investicioni fondovi moraju da obezbijede više podataka i detaljnije podatke za investitore i da ih učine dostupnim svima.
- Zaštita investitora – investicioni fondovi se pri radu moraju pridržavati strogih procedura, koje imaju za cilj da zaštite investitore od eventualne zloupotrebe sredstava kojima fond upravlja. Ova zaštita obezbijeđena je kroz striktna zakonska i podzakonska ograničenja u upravljanju fondom. Pored toga, na svakom tržištu su investicioni fondovi pod posebnim nadzorom regulatora, jer veliki broj investitora i tržište u cjelini umnogome zavise od rada institucionalnih investitora, kakvi su investicioni fondovi.
- Poreske olakšice – u nekim zakonodavstvima, kao što je npr. u SAD, pojedina ulaganja u fondove mogu da imaju poreske olakšice ili oslobođanja.

Naravno, ulaganja u investicioni fondove imaju i svoje mane, a zanimljivo je da se iste stvari, navedene kao prednosti ulaganja u fondove, pojavljuju i kao mane, posmatrane iz drugog ugla:

- „Profesionalno“ upravljanje – često se vode debate koliko su, u stvari, profesionalni menadžeri stvarno profesionalni, odnosno, koliko performanse fonda zavise od njihovog umijeća, a ne od drugih faktora. Mnogi analitičari tvrde da investicioni menadžeri u dugom roku ne postižu značajno bolje rezultate od slučajno izabranog portfolija, ili od određenog indeksa tržišta. Poznat je eksperiment Vol Strit Žurnala (*Wall Street Journal*) iz 1988. go-

dine, u kome su, s jedne strane, iskusni investitori birali portfolio, a s druge strane su formirani na način da je majmun vezanih očiju pikadom gađao spisak hartija od vrednosti.⁵³ Nakon poređenja rezultata, zaključeno je da su eksperți bili bolji u 61% slučajeva, a majmun u 39% slučajeva. Kada se uporedi ulaganje eksperata sa rezultatima samog Dau Džons (*Dow Jones*) indeksa, eksperți su bili bolji u 51% slučajeva, a u 49% slučajeva indeks je bio bolji, što bi značilo da za pojedinačnog investitora nema razlike ako bi slušao savjet eksperata ili samostalno pratio indeks.

- Diversifikacija – dok, sa jedne strane, diversifikacija donosi vrlo povoljne efekte smanjenja rizika, s druge strane, ako je portfolio previše diversifikovan, manje će se osjetiti pozitivni efekti kvalitetnih ulaganja.
- Vrlo mali nivo kontrole – pojedinačni investitor nema praktično nikakvu kontrolu nad načinom kako se upravlja uloženim sredstvima. Kod otvorenih fondova, jedini mogući način reakcije u slučaju nezadovoljstva je izlazak iz fonda. Kod zatvorenih fondova, akcionar može učestvovati na skupštini akcionara fonda, ali ima izuzetna mala glasačka prava i uticaj na odlučivanje.
- Troškovi – u nekim slučajevima moguće je da se pojave troškovi na koje investitor ne računa. Regulatori u mnogim zemljama su uložili posebne napore da se ovakva praksa prekine, odnosno, da uvedu obavezu da se svi troškovi transparentno prikažu. Takođe, kod investicionih fondova mogu da se pojave troškovi ulaska i izlaska iz fonda.

2. VRSTE INVESTICIONIH FONDOVA

1. Uzajamni investicioni fondovi - Termin uzajamni investicioni fond pokriva najširi spektar investicionih fondova. Faktička situacija je takva da je američki termin *mutual fund* u svijetu praktično prihvaćen kao sinonim za investicioni fond u generalnom smislu. Tako se uzajamnim fondovima u zemljama Zapadnog Balkana smatraju i otvoreni i zatvorenii investicioni fondovi, bez obzira što ih američko zakonodavstvo, iz koga

⁵³ <http://www.investorhome.com/darts.htm>

ovaj termin potiče, prepoznaje isključivo kao otvorene investicione fondove.

2. Akcijski investicioni fondovi (*equity funds, stock funds*) - Akcijski investicioni fondovi portfolio zasnovaju prevashodno na ulaganju u akcije različitih tipova. Mogu da budu orijentisani isključivo na akcije, kada se njihov portfolio sastoji samo od akcija i gotovog novca, ali mogu i da u manjoj mjeri u portfoliju imaju obveznice ili druge instrumente.
3. Obveznički investicioni fondovi (*bond funds, income funds*) - Kako im samo ime govori, obveznički fondovi su usmjereni prvenstveno na ulaganje u obveznice i ostale vrste dužničkih hartija od vrijednosti. U svom portfoliju mogu imati i druge hartije, ali isključivo u manjoj mjeri i prilagođeno investicionim ciljevima i prospektu fonda. Obveznički fondovi mogu se dijeliti u vrste, zavisno u koju vrstu pojedinačnih obveznica najviše ulažu – državne obveznice, obveznice koje izdaju druga lica, ali država garantuje za njih, korporativne obveznice, municipalne obveznice, zamjenljive obveznice, obveznice sa nultim kuponom itd. Zavisno od toga za koje vrste obveznica se fond opredijeli, generisće različit rizik i prinos.
4. Fondovi tržišta novca - Kao i u akcije ili obveznice, investicioni fondovi mogu ulagati i u instrumente tržišta novca. Instrumenti tržišta novca mogu biti različiti, brojni u zemljama razvijenih ekonomija, dok su u zemljama Zapadnog Balkana upadljivo manje upotrebljavani. Instrumenti tržišta novca uključuju različite vrste sertifikata o depozitu, sekjuritizovane ugovore o kratkoročnoj pozajmici, bankarske zapise, komercijalne zapise, i sve kratkoročne finansijske instrumente čiji rok dospijeća nije duži od jedne godine.
5. Balansirani ili hibridni fondovi (*balanced funds, hybrid funds*) - Balansirani ili hibridni fondovi nastoje da uzmu ono najbolje iz svake vrste fondova, odnosno da obezbijede i određeni nivo rasta karakterističan za akcijske fondove, ali i određeni nivo prinosa karakterističan za obvezničke fondove i fondove tržišta novca. Usmjereni su na investitore koji nemaju konkretno određen cilj, nego žele da imaju zadovoljena oba aspekta, naravno, uvažavajući činjenicu da situacija sa izračunavanjem rizika postaje složenija.

6. Nekretninski fondovi - Investicioni fondovi ne moraju ulagati samo u navedene tržišne materijale, nego u bilo koje vrste vrijednosti regulisane zakonima. Jedna od važnijih vrsta fondova koji pretežno ne ulažu u hartije od vrijednosti su nekretninski investicioni fondovi. Pod investicijama u nekretnine podrazumijeva se ulaganje u nekretnine koje prvenstveno služe za komercijalne svrhe, dakle ne za stanovanje, nego za izdavanje ili kupoprodaju. U tom smislu zarada od ulaganja u nekretnine može biti renta od njihovog izdavanja, ili kapitalni dobitak pri povećanoj vrijednosti nekretnine i njenom utrženju.
7. Indeksni fondovi (*index fund*) - Indeksni fondovi predstavljaju specifičnu vrstu investicionih fondova, čije se upravljanje bazira na praćenju performansi tržišnih indeksa koji odražavaju stanje određenog finansijskog tržišta.
8. Hedž fondovi (*hedge fund*) - Hedž fondovi predstavljaju jednu od najvažnijih vrsta investicionih fondova, posebno posljednjih godina, kad njihov značaj i rast imaju ogromne razmjere. Istovremeno, oni su veoma kontroverzni učesnici na tržištu i često se pojavljuju kao negativan primjer industrije fondova. Razlozi za navedene teze su većinom u činjenici da se tim fondovima upravlja rizičnije nego običnim fondovima, a kad se uzme u obzir njihova veličina i leveridž, postaje jasno da mnoga kretanja na finansijskom tržištu zavise upravo od njih.
9. ETF fondovi - ETF fondovi (*Exchange traded funds – ETF*) predstavljaju trenutno najpopularniju investicionu alternativu među investicionim fondovima. Sama njihova suština – da su istovremeno fondovi otvorenog tipa, a i da se njihovim akcijama može trgovati na berzi, kao i niz drugih prednosti, svrstava ih u sam vrh preferencija savremenog investitora. ETF fondovi, dakle, predstavljaju hartije koje prate određeni indeks, cijenu neke robe, ili bilo koje kombinacije imovine, a kojima se istovremeno može trgovati na sekundarnom tržištu. Na taj način, oni obezbjeđuju da se istovremeno postigne i željeni nivo diverzifikacije, ali i mogućnost brzog unovčavanja investicije, uz minimalno ulaganje i niske troškove trgovanja.
10. Penzioni investicioni fondovi - Pored državnih penzionih fondova, koji u svim zemljama postoje u određenom obliku, došlo je, dakle, do potrebe da se formiraju i dodatni – zakonom obavezujući ili dobrovoljni penzioni fondovi, koji bi se zasnivali na

dodatnim uplatama i koji bi uloženim sredstvima upravljali kao klasični investicioni fondovi.

11. Fondovi fondova - Investicioni fondovi mogu da ulažu u sve vrste hartija od vrijednosti i drugih tržišnih materijala, pa tako i u hartije drugih investicionih fondova. Oni fondovi koji ulažu pretežno ili u potpunosti u hartije drugih fondova nazivaju se fondovi fondova.
12. Fondovi privatnog kapitala (*private equity fund*) - Fondovi privatnog kapitala su obično orijentisani na novoformirane manje kompanije, koje imaju potencijal da zabilježe veliki rast vrijednosti zasnovan na dobrom poslovanju. Često je riječ o kompanijama koje ulažu u nove tehnologije, farmaceutsku industriju i slično, koje ulažu značajna sredstva u istraživanje i razvoj, ali koje su istovremeno podložne velikom riziku od neuspjeha poslovnog poduhvata. Ovi fondovi aktivno upravljaju kompanijama u koje su uložili sredstva, u smislu da kontrolišu upravu, daju smjernice za poslovanje, a često i vrše korjenita restrukturiranja tih kompanija, bilo zbog poboljšanog poslovanja, ili zbog moguće preprodaje preduzeća sa poboljšanim performansama.
13. Ostale vrste investicionih fondova – Pored navedenih vrsta, moguće je praviti i veliki broj drugih alternativa ulaganju, pa se, na primjer, može govoriti o fondovima koji ulažu u plemenite metale, fondovima koji ulažu isključivo u akcije preduzeća sa visokom društvenom odgovornošću, ili fondovima koji ulažu u umjetnička djela.

3. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Investicioni fondovi su u razvijenom svijetu veoma važni učesnici tržišta kapitala, pa i ekonomije u cijelini. Njihov uticaj može biti pozitivan na mnoge aspekte ekonomije konkretnе države. U našem slučaju, u Bosni i Hercegovini, investicioni fondovi nisu na potrebnom nivou razvoja. Razlozi za to su brojni – od opšte ekonomske situacije, stanja na tržištu kapitala, malog dijela diskrecionog dohotka pojedinačnih ulagača, preko niskog nivoa zainteresovanosti velikih investitora da pokrenu investicione fondove. Posmatrajući nivo razvoja ove industrije u bliskom okruženju – Sloveniji i Hrvatskoj, vidi se da investicioni fondovi igraju značajnu ulogu u ekonomiji tih zemalja. Ula-

ganja u ovim zemljama se mijere u milijardama evra, kako u segment klasičnih investicionih fondova, tako i penzionih, koji igraju veoma važnu ulogu u reformi penzionih sistema. U slučaju Srbije, Crne Gore i Makedonije, industrija investicionih fondova je značajno slabija. Razvoj investicionih fondova u tim zemljama, pa i u BiH, je doživio značajan podstrek tokom 2007. i 2008. godine, dok je na svjetskom i domaćem tržištu kapitala vladao optimizam i investiranje je bilo u zamahu. Sa ekonomskom krizom, krajem 2008. godine, počela je i stagnacija i nazadovanje industrije. U najvećoj mjeri, investicioni fondovi na zapadnom Balkanu se od ovog udarca nisu oporavili do danas. Sa jenjavanjem ekomske krize i poboljšavanjem investicione klime, može se očekivati i početak oporavka industrije. Svjetske berze su u međuvremenu došle na nivo prije krize, dok se na berzama zapadnog Balkana taj trend još očekuje. Trenutno, najveća prednost za ulagače na domaćim berzama je nizak nivo tržišnih cijena, što ostavlja veliki prostor za njihov rast, a problem je plitko tržište, odnosno, mala količina tržišnog materijala i nizak nivo likvidnosti na berzi. Pojavljivanje novih investicionih fondova će sačekati još neko vrijeme stabilizacije tržišnih prilika u segment klasičnih investicionih fondova, kao i reformu penzionog sistema u slučaju penzionih fondova. U oba slučaja najvjerovaljnije će se kao osnivači pojaviti kompanije koje se bave poslovima upravljanja investicionim fondovima iz okruženja, jer su već uključeni u procese na tržištu kapitala, i uz njihovo iskustvo i relativno mala ulaganja mogu ostvarivati prinose veće nego na drugim tržištima kapitala.

LITERATURA

- Bullock, H, 1959, The Story of Investment Trusts, New York: Columbia University Press
- Fink, Matthew, 2008, The rise of mutual funds, Oxford University Press
- Gremillion, Lee, 2005, Mutual Fund Industry Handbook, John Wiley and Sons
- Rouwenhorst, K. Geert, 2004, The Origins of Mutual Funds, Yale ICF Working Paper No. 04-48. SSRN: <http://ssrn.com/abstract=636146>
- St Giles, Marc, Alexeeva, Ecaterina, Buxton, Sally, 2003, Managing Collective Investment Funds, John Wiley and Sons

- http://en.wikipedia.org/wiki/Collective_investment_scheme
- <http://www.investorhome.com/darts.htm>
- http://www.investorwords.com/7771/collective_investment_scheme.html
- <http://www.hmrc.gov.uk/collective/what-is.htm>
- <http://www.sec.gov/answers/mutfund.htm>

MENADŽMENT ZNANJEM - BUDUĆNOST 21. VEKA

KNOWLEDGE MANAGEMENT 21ST-FUTURE CENTURY

Dr Branimir Pavla Inić, redovni profesor¹

Rezime

Menadžment znanjem moguće je definisati kao poslovnu aktivnost koja ima dva primarna aspekta:

- *Bavljenje znanjem kao integralna komponenta poslovnih aktivnosti, a odražava se u strategiji, politici i praksi poslovnih aktivnosti, na svim nivoima organizacije.*
- *Uspostavljanje direktnе veze između intelektualnih potencijala kompanije – kako eksplicitno evidentiranih, tako i implicitnih (pojedinačni, lični know-how) – i pozitivnih poslovnih rezultata.*

U praksi, menadžment znanjem često obuhvata identifikaciju i mapiranje intelektualnih potencijala organizacije, generisanje novog znanja koje će biti podsticaj za konkurenčiju unutar organizacije, obradu složenih informacija na način da postanu dostupne, kao i upoznavanje sa najboljim načinom rada i tehnologijom koja omogućava sve prethodno navedeno.

Osnovni cilj menadžmenta znanjem (knowledge management - KM) je formalna klasifikacija i kategorizacija znanja prema unapred određenom modelu za opis znanja za datu kompaniju, što omogućava da se uskladišteno znanje iskoristi na najbolji mogući način

***Ključne riječi:** Menadžment znanjem, znanje, informacije, strategija.*

Summary

Knowledge management is a business activity that has two primary aspects.

- *Dealing with the knowledge that is an integral component of business activities and is reflected in the strategy, policy and practice of business activities at all levels of the organization.*

¹ Univerzitet Union, Fakultet za preduzetnički biznis, Beograd

- Establishing direct links between the intellectual potential of the company and the positive business results.

In practice, knowledge management often encompasses identifying and mapping intellectual potential of the organization, generating new knowledge that will be incentive for competition within the organization, processing complex information in a way that they become available, as well as exploring with the best mode and the technology that allows all previously stated.

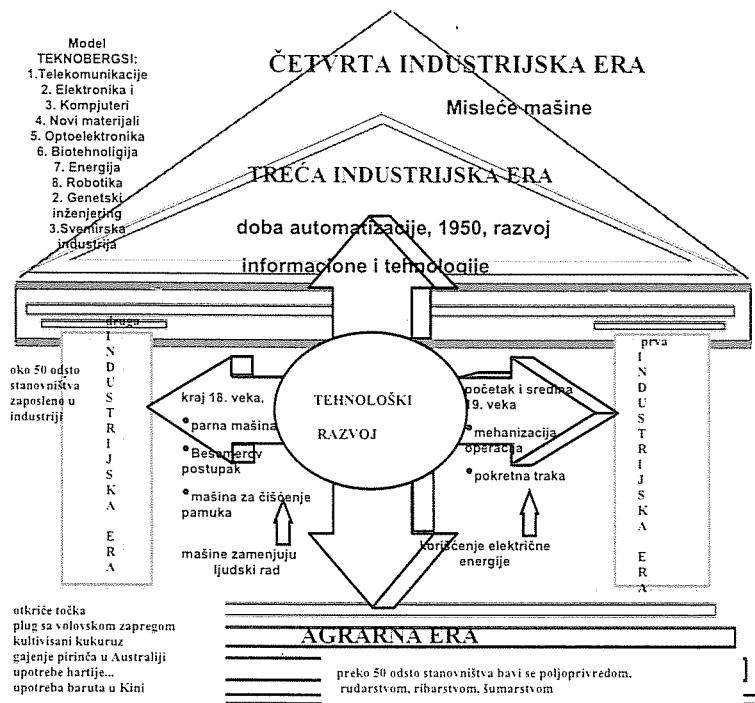
The main purpose of knowledge management is a formal classification and categorization of knowledge to advance a particular model for the description of knowledge for a given company, which allows to use stored knowledge in the best possible way

Key words: Knowledge management, Knowledge, Information, Strategy.

*Postoji jedna stvar jača od
svih oružja na svetu,
a to je ideja čije vreme dolazi.
Viktor Igo*

Endi Lo (Andy Law), u svojoj knjizi “Otvorena svest” (“Open Minds”), govoreći o biznisu 21. veka, identificiše četiri razvojne faze sveta rada:

- agrarnu (pre 1700);
- industrijsku (1700-1939);
- komunikacijsku (1940-2000);
- kreativnu (sadašnjost) [1].



Slika 1. Razvojne faze sveta²

Prelazak iz jedne faze u drugu uvek je bio veoma bolan i imao je svoje pobednike i gubitnike. Nicolo Machiavelli, u delu „Vladalac“, rekao je:

"Nema ničeg što je teže sprovesti, niti ičega čiji je uspeh neizvesniji, niti ičega što je opasnije voditi, nego što je uvođenje novog poretkta stvari. Jer reformator ima neprijatelje u svima onima koji imaju koristi od starog poretkta, a samo ravnodušne branitelje u onima koji bi imali koristi od novog poretkta"[2].

Ovo važi i danas, kao što je važilo i 1513. godine, kada je Machiavelli to napisao. Tako, na primer, borba za održivi razvoj u suštini je borba za nove načine razmišljanja, pri čemu, kao i uvek, valja računati na bočne napade i otpore iz različitih branši. Da bi se iz te borbe izašlo kao pobednik potrebno je sačuvati bistru glavu, kako bi se iz medijske

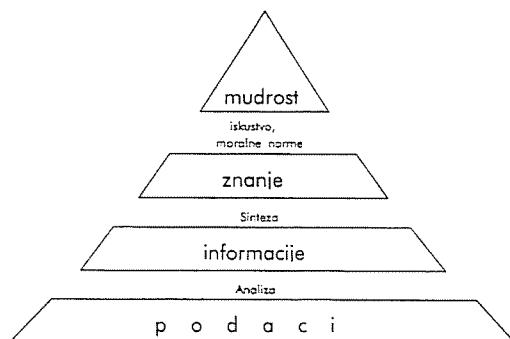
² Model TEKNOBERGS predstavlja prihvatljivi okvir za prikaz novih tendencija u razvoju, odnosno najvažnijih tehnologija današnjice[3]. Model je dopunjeno industrijom okeanskih dubina.

pompe izdvojila ona sistemska rešenja koja će biti primenjiva u srovoj praksi.

Civilizacija koja danas dominira svetom nalazi se na značajnoj prekretnici. Najviše pod uticajem tehnološkog razvoja, ali i drugih mega-trendova (globalizacija, sektorske sociološke, psihološke, institucionalne i druge promene), svet se nalazi u procesu tranzicije iz postindustrijskog društva u društvo znanja. Nalazeći se na vrhuncu razvoja postojeće civilizacije, svet je suočen sa sve brojnijim i sve značajnijim paradoksima razvoja, koji, da bi bili razrešeni, zahtevaju postojanje jedne nove paradigmе, novog pogleda na svet, novog etičkog okvira.

Dakle, nešto sasvim novo se dešava u svetu.

To „nešto novo“ nije samo jedan skup promena. U pitanju je veliki broj međusobno preklapajućih trendova. Prvi, i najvažniji, je komunikaciona revolucija širom sveta. Ona ima početke u kasnim 1960-im, kada je prvi satelit poslat iznad Zemlje, momentalno omogućavajući komunikaciju između bilo koja dva dela sveta. Poslednjih tridesetak godina svedoče o enormnom intenziviranju globalnih komunikacija, među kojima je poslednja i najvažnija Internet. Druga velika promena jeste uspostavljanje „mrežne ekonomije“, zasnovane na podacima i informacijama, koja je i sama u velikoj meri globalizovana. I nova ekonomija znanja skoro sigurno funkcioniše u skladu sa principima različitim od onih u industrijskoj ekonomiji koja joj je prethodila. Proces razvoja znanja je prikazan na slici 2.



Slika 2. Proces razvoja znanja

1. Podaci

*Informacija je podatak snabdeven važnošću i svrhom.
Zato pretvaranje podataka u informaciju zahteva znanje.
P. Draker*

Većina onoga što ljudi znaju umire zajedno sa njima. Ono najvažnije što su ljudi naučili u životu zavređuje da bude sačuvano u obliku zapisa, knjiga, časopisa, nota, patenata, dokumentacije, ili bilo kojih drugih medija za pohranjivanje podataka.

Otkad je ljudskog roda i civilizacije, čovek nastoji ostaviti za slobom tragove svoga postojanja. U želji da zabeleži svoje misli, doživljaje i način života, čovek je svoje prve zapise ostavio u obliku crteža na zidovima pećina u kojima je prebivao. Kasnije je potreba za lakšim prenosom pisanih informacija rađala nove materijale i vrste zapisa. U tom nastajanju najviše su mu pomogli fonetski alfabet, papir, štamparska mašina i računar.

Čineći to, mi danas nekako uspevamo da sačuvamo vrh sante, dok njen najveći deo ipak propada. Organizacije koje sprovode prestrukturiranje i downsizing izlažu se opasnosti da, sa otpuštanjem radnika, izgube dragocena poslovna iskustva i znanja. Procene pokazuju da je u poslednjih dvadesetak godina eksternalizovano više znanja, nego u ukupnoj prethodnoj istoriji civilizacije. Danas se susrećemo sa neočekivanim i ironičnim problemom – kako da ponovo internalizujemo sve to silno eksternalizovano znanje.

Podatak da dnevno izdanje „The New York Timesa“ sadrži više podataka nego što je čovek u XVI veku mogao da ih sakupi za vreme čitavog života, osim što predstavlja kuriozitet koji nagoni na razmišljanje, jasno govori o vremenu u kojem živimo, ali i naslućuje kakvo nas vreme, izvesno, očekuje.

Dakle, glavni intelektualni rad u 21. veku neće se odnositi na to kako da se akumuliraju *eksternalizovane banke znanja*, nego na pronaalaženje efikasnih načina da se to znanje približi ljudima i da ga oni usvoje.

Podatak predstavlja objektivni (međusobno neosporan) prikaz o nekom događanju ili stvari.

*Podatak je vidljiva razlika između alternativnih stanja i sistema.
Podaci se mogu podeliti na četiri osnovne grupe:*

- numerički/alfabetski/alfanumerički

- *analogni/digitalni*
- *formatirani/neformatirani*
- *kodirani nekodirani.*

Organizacija pohranjuje podatke u informacionim sistemima, kako bi zaposlenima omogućila njihovo korišćenje. Prema kvantitetu se, s tim u vezi, prate nastali troškovi, brzina ili sposobnost, koliko podataka je ubačeno u sistem, te koliko brzo potrebne podatke možemo naći u bazi podataka. Prema kvalitetu, zanima nas ispravnost (aktuelnost), relevantnost i jasnoća, koliko jednostavno možemo da pribavimo podatak kada nam treba, i da li je on razumljiv.

Svaka organizacija treba podatke, pitanje je koje i koliko. Pregršt podataka samo otežava identifikaciju i razumevanje onih podataka koji su za organizaciono delovanje značajni.

Trebalо bi posebno istaći činjenicu da podaci nemaju i ne izražavaju znanje. Oni su goli prikaz stanja koje ne uključuje procene ili interpretacije, i stoga podatak nije stimulans za delovanje.

2. Od podataka ka informacijama

*...podaci nisu informacije, da informacije ne čine znanje,
da znanje nije mudrost i da mudrost
ne obezbeđuje automatski kvalitetne vizije i predviđanja.
Svaki od njih izrasta iz onog prethodnog, a potrebeni su nam svi.*

Arthur C. Clarke

Termin informacija (od lat. *informare* - formirati stav) može se definisati kao „poruka koja umanjuje stepen neodređenosti“.

Informacija je rezultat obrade podataka i ima osobinu da otklanja neku neizvesnost i pomaže u odlučivanju. Sve informacije su po definiciji relevantne. Svi nerelevantni podaci, koji ne smanjuju neodređenost, predstavljaju smetnju (šum) i imaju za posledicu povećanje cene ekstrakcije čiste informacije sa kojom su povezani.

Informacija ili obaveštenje je značenje koje pridružujemo podacima. Informacija se može kreirati, slati, pohraniti, primiti, kopirati, obraditi, uništiti. Bilo kakva poruka prenesena u obliku signala nekom subjektu (koji je može dešifrovati i protumačiti i u njoj naći minimum novosti) predstavlja informaciju.

Informacija je resurs uz pomoć koga se donose odluke ili rešavaju problemi. Bilo kakav događaj uvek ima za posledicu poremećaj postojećeg stanja. Ove posledice (odnosno fizička, hemijska, geometrijska i druga kretanja) prenose se od jednog objekta ka drugom. Ta kretanja ili promene uzrokovane pojavom ili događajem od nekog eksternog izvora, zajednički se označavaju kao signali.

Svakodnevni život rezultuje bezbrojnim događanjima, iza kojih ostaje bujica signala. Tek kada ti signali nađu odgovarajući prijemnik i prenesu barem minimalnu novost - postaju informacije. Pri tome nisu sve informacije jednake težine, odnosno, nisu sve jednakо potrebne i korisne. Međutim, one koje su zaista od interesa za primaoca, moraju se obraditi uz potrebnu pažnju, jer bitno određuju njegovo stanje, mesto i budućnost. Kraće rečeno, svaka iole važna informacija vezana za bilo koji objekt, bitno utiče na kvalitet njegovog postojanja i delovanja.

Signali živoga sveta dele se na dve osnovne grupe: na one koji nastaju samim postojanjem i odvijanjem života i one koje živo biće generiše u neku posebnu svrhu (za označavanje teritorija, traženje partnera, upozorenje itd.). Ova druga vrsta signala ima smisla onda i samo onda ako postoji drugo živo biće koje je u stanju da ove signale prihvati i odgovarajuće reaguje na njih.

Tek na vrlo visokom stepenu razvoja određen niz signala dobija i veoma posebnu namenu - svestan prenos složene poruke uz primenu specijalizovanih organa. U poznatoj prirodi ovaj oblik generisanja, prenosa i prihvatanja signala karakterističan je samo za ljudsku vrstu i predstavlja sam vrh poznatog evolucionog razvoja.

Tek pojava čoveka kao prijemnog subjekta pretvara sve oblike signala i poruka u smislen prenos neke pojave, događaja ili namere - u informaciju. Sasvim je svejedno kako se do informacije dolazi: gledanjem, slušanjem, korišćenjem tehničkih sredstava ili posredstvom direktnе razmene signala s drugim čovekom. Isto tako je, principijelno, nebitno da li se radi o tzv. neobrađenom ili sirovom signalu (prirodnog porekla) ili uputstvima, saopštenjima, naređenjima, izveštajima ili nekom drugom vidu priređene i prethodno obrađene poruke.

Da bi prihvaćeni i obrađeni signal bio informacija, mora za onoga, ko je prima, posedovati minimum novosti. Na primer, izjave kako je juče bio dan, kako proleće smenjuje zimu, a utorak dolazi posle ponedeljka, ne znaće nikakvu novost ili podatak od vrednosti. Isto je i sa tvrdnjama tipa kako je bolje biti zdrav nego bolestan, mlad nego star,

ili lep nego ružan. Nabrajati slične trivijalnosti unedogled besmisleno je, pa je to samo nepotreban gubitak energije. *Tek kada za primaoca poruka sadrži novost, nastaje informacija.* Na primer, ako neko želi da jeftino kupi cipele, onda dobijanje podataka o rasprodajama predstavlja itekako interesantnu informaciju. Slično je i sa upućivanjem na adresu u stranom gradu, dobijanjem nepoznatog telefonskog broja tražene osobe, ili recepta kolača.

Informacije se dobijaju takođe i eksperimentima (kroz praktičan rad istraživačkih ekipa), ili posmatranjem (recimo, nebeskih pojava). Uvek se radi o jednom te istom principu: prijemu i tumačenju signala koji u sebi daje nešto što se do tada nije znalo, nešto novo i nešto što prijemnoj strani do tada nije bilo poznato. Naravno, za učenika prvog razreda osnovne škole je savladavanje čitanja i pisanja itekakva novost, dok je to za starije razrede nešto što se samo po sebi razume. Otuda proizilazi i činjenica kako *status informacije uveliko zavisi i o stanju, kapacitetu i postojećem znanju prijemnika.*

Informacija je sve ono što smanjuje entropiju (neodređenost) u pogledu posledica (konsekvenci) donesene odluke. Vrednost informacije meri se stepenom njene ažurnosti, pouzdanosti i kompletnosti. Informacija je ažurna ako je raspoloživa u trenutku donošenja odluke. Informacija je pouzdana ako predstavlja realnu sliku događanja. Informacija je kompletna u onoj meri u kojoj smanjuje neodređenost. Kompletna informacija smanjuje neodređenost na nulu.

Svaka informacija ima dve komponente, na osnovu kojih se može meriti i vrednovati: kvantitativnu i kvalitativnu. Kvantitet informacije dobija se na osnovu verovatnosti nastupa nekog događaja, dok se kvalitet meri uz pomoć sintakse, semantike i pragmatike.

Kvantitet informacije se meri verovatnoćom nastanka nekog događaja. Što je ta verovatnoća manja (ali ne i 0), to je količina informacije veća. Novinari znaju staru priču da je veća informacija vest da je čovek ujeo psa, nego da je pas ujeo čoveka. Nemogući događaji (na primer, da se jaje može pod normalnim atmosferskim uslovima skuvati u vodi koja je na 10°C) i događaji koji sasvim sigurno nastupaju (na primer, ključanje vode pod normalnim atmosferskim uslovima na 100°C) imaju verovatnost 0, odnosno 1, i ne nose nikakvu informaciju. Dakle, samo ona poruka koja govori o nekom događaju, čija je verovatnost nastupa između 0 i 1, za primaoca predstavlja informa-

ciju. Običnim jezikom rečeno, informacija je poruka koja sadrži barem minimalne novosti.

“Količina informacija koju nosi neka poruka može se kvantifikovati prema tome u kojoj meri ona smanjuje neodređenost” (1950, Claude Shannon – inženjer Bell Labs).

Kvalitet informacije se meri sintaksom, semantikom i pragmatikom.

Sintaksa zahteva da informacija poštuje stroga pravila koja se odnose na njenu strukturu (formu). Na primer, kada je reč o pisanju, rečenica počinje velikim slovom, završava propisanom interpunkcijom (tačka, upitnik, uskličnik), ima propisan red reči i gramatički oblik svake reči i niza reči, itd. U govornim jezicima sintaksa je važan deo gramatike i pravopisa. Međutim, i kada je reč o svim drugim oblicima prenosa informacije (među ljudima, između životinja, kod upravljanja sa mašinama itd.), sintaksa se strogo poštuje.

Semantika ocenjuje informaciju sa stanovišta ekonomičnosti (sažetosti), jasnoće i korektnosti. Neka rečenica, niz rečenica, pa i čitav govor, mogu biti savršeno izraženi sintaksički, a da se ništa ne kaže (čime se obilato služe političari, advokati, trgovci...). Ljudi su oduvek više cenili kratku i jasniju poruku, nego beskonačne mutne tirade. Reporteri uče da svaki opis događaja mora dati odgovor na sledeća pitanja: "ko", "šta", "kada", "kako", "gde" i "zašto" - i ništa više.

Pragmatika se odnosi na pravovremenost informacije. Kad smo već kod žurnalistike, to znači sledeći primer - šta znači dobijanje dnevnih novina sa nedelju dana zakašnjenja? Ili, kakva korist od toga ako želimo kupiti cipele, a dobijemo informaciju da je rasprodaja juče završila? Slična stvar je i ako nas saputnik podseti da nismo zatvorili vodu u kupatilu kod kuće, a već smo na putu u avionu kome je cilj drugi kontinent. Pragmatičnost podrazumeva vremensku komponentu kvaliteta informacije.

Proizvodnja informacija u punom je toku, a problem u međuvremenu ne predstavlja manjak, nego višak informacija. Da bi informacije zaista bile korisne, bitno ih je selektirano tražiti i koristiti.

Pitanja kojima se treba rukovoditi prilikom prikupljanja informacija koje su potrebne menadžeru su:

- *Kakve informacije redovno dobijate?*
- *Koju vrstu posebnih studija periodično tražite?*
- *Kakve informacije biste voleli da dobijate, a sada to nije slučaj?*

- *Kakve informacije biste želeli da dobijate svakodnevno? Nedeljno? Mesečno? Godišnje?*
- *Koje časopise i trgovačke izveštaje biste voleli da redovno primate?*
- *O kojim posebnim temama biste voleli da budete informisani?*
- *Koju vrstu programa za analizu podataka biste voleli da koristite?*
- *Koja četiri unapređenja bi bila najviše od pomoći u menadžment-marketinškom informacionom sistemu kompanije?*

Preradom podataka i klasifikacijom informacija nastaju znanje i mudrost.

3. Od informacija prema znanju

*Mi se davimo u informacijama,
a gladujemo i za znanjem.
John Naisbitt and Patricia Aburdene*

Preradom podataka i klasifikacijom informacija nastaju znanje i mudrost. Informacije, znanje i razumevanje su vrlo različite stvari. Informacija je sadržana u opisima: odgovori na pitanja koja počinju rečima kao što su "ko", "kada", "gde", "koji" i "koliko". Znanje je sa- držano u uputstvima: odgovorima na pitanja "kako da". Razumevanje je sadržano u objašnjenjima: odgovorima na pitanja koja počinju sa "zašto". Mudar čovek je jednom rekao da unca znanja vredi najmanje funtu informacije i da unca razumevanja vredi bar funtu znanja. Međutim, vreme koje većina menadžera i onih koji uče o menadžmentu uloži na pribavljanje i prenos informacija, znanja i razumevanja, obrnuto je srazmerno njihovoj vrednosti.

Za razliku od podatka koji predstavlja činjenicu, zapažanje ili broj koji sam za sebe, i dok se ne „obradi“ ne predstavlja ključnu vrednost za donošenje odluke, informacija je podatak kome je dato značenje, tumačenje i koji je „obrađen“ na takav način da za menadžere predstavlja vitalnu vrednost koju koriste prilikom donošenja odluka. Proizvodnja informacija u punom je toku, a problem u međuvremenu ne predstavlja manjak, nego višak informacija. Da bi informacije zaista bile korisne, bitno ih je selektirano tražiti i koristiti. Tu počinje upravljanje znanjem kao resursom.

Intuicija nam govori da je znanje šire od podataka i informacija, te da obuhvata oba pojma. To su informacije koje imaju vrednost u interakciji sa humanim kapitalom.

Jednako kako je informacija podatak kojem je dodana vrednost, tako je znanje informacija kojoj je dodana vrednost, da s njom obavljamo razne intelektualne operacije (npr. kontekstualno znanje, pretpostavljanje posledica, povezivanje, prigovor). Posebna odlika znanja je u tome da je bliže delovanju, nego što su to podatak ili informacija. Znanje deluje kao aktivator koji nas navodi na delovanje.

Znanje je rezultat sinteze raspoloživih informacija (npr. skladište mora biti suvo da cevi i metalni predmeti u njemu ne bi korodirali). Procesom sinteze stvaraju se složenije pojmovne strukture, zasnovane na modelima koji opisuju proces, objekt ili aktivnosti koje bi trebalo obaviti.

Znanje je proizvod pojedinaca, grupe ili čitavih kultura koje prikupljaju informacije kroz iskustvo i duži vremenski period. Akumulirano ljudsko znanje podvrgnuto je proceni i dovodi se u vezu s moralnim sudovima, iskustvom i stručnim saznanjima. Tako nastaje mudrost (npr. plemeniti metali čuvaju vrednost bolje od drugih predmeta). Znanje je moguće predati inteligentnim mašinama, ali mudrost ostaje vlasništvo čoveka.

Znanje se odnosi na sposobnost ljudi da koriste informacije za rešavanje složenih problema i da bi se prilagođavali promenama, a može se klasifikovati u dve kategorije: izričito, eksplicitno znanje, ili individualno, implicitno (tacit) znanje.

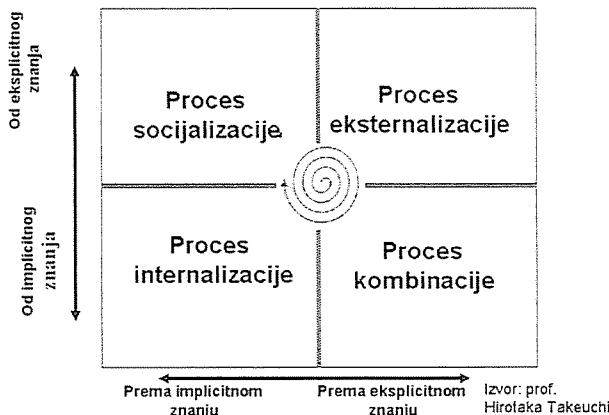
Švedanin Karl Erik Sveiby, u svojoj knjizi "Novo organizaciono bogatstvo"[4], definiše znanje kao individualno, nečujno - usmereno na akciju, bazirano na pravilima i u stalnim promenama.

S obzirom na kompleksnost termina, znanje se izražava kao Kompetentnost. Kompetentnost predstavlja volumen delovanja, i sastoji se od 5 međusobno zavisnih elemenata:

1. *Eksplicitno znanje uključuje činjenice sakupljene formalnom edukacijom*
2. *Veštine čine umetnost "znati kako", koja se dobija treningom i praksom*
3. *Iskustvo se zasniva na uspesima i greškama iz prošlosti*
4. *Vrednosti predstavljaju čovekov filter o tome da li radi prave stvari*

5. Društvena mreža koju čine čovekovi odnosi sa drugim ljudima i kultura koju nosi iz ambijenta

Metode za upravljanje znanjem



Slika 3. Metode za menadžment znanjem

Sledeći logičan korak u pokušaju boljeg razumevanja prirode znanja je njegova kategorizacija. Iako su predložene mnoge kategorizacije, kao npr. otelovljenje znanja, kodirano znanje, "umnoženo" znanje, proceduralno znanje, najčešće korišćena kategorizacija je implicitno nasuprot eksplisitnom znanju. Ova kategorizacija, koju je predložio Polanyi[5], i kasnije iskorišćena od mnogih autora koji se bave pitanjem strateškog menadžmenta (na primer Nonaka i Takeuchi), zaista je fundamentalna. Čini se da smo dosegli krajnje granice sadašnjeg razumevanja znanja - barem u polju menadžmenta - ponovnim vraćanjem na osnovna pitanja kojima su se bavili grčki filozofi: razlikovanjem duha od tela. U modernijim vremenima poznati su Kartezijanci i dualizam koji se bave razlikovanjem res cognitasa (materije razmišljanja) i res extensa (produžene materije).

Sa gledišta komunikacije, znanje delimo u dva oblika:

- *implicitno* (prečutno), odnosno, *tacitno* znanje je ono znanje koje je neizrečeno intuitivno, iskustveno i praktično (analogno). Ne može se prenosi bez zadrške, jer nijedna verbalizacija nije dovoljno sveobuhvatna (sviranje klavira, vožnja bicikla, prodajna sposobnost, popravak slavine).
- *eksplisitno* (izraženo) je ono znanje koje je moguće ponoviti, ili mu je moguće dati neki formalni oblik (formatirano ili formalizovano znanje) koje omogućava njegovu prenosivost i opštu ra-

zumljivost. To je deklaratивно znanje (propoziciono) i znanje o delovanju.

Znanje se prenosi interakcijom između implicitnog i eksplicitnog oblika znanja.

Prema neurolozima, 95% moždanih aktivnosti se koristi za prečišćavanje dobijenih informacija kroz postojeće filtre, a samo 5% na čišćenje i zamenu samih filtera. Čak i tih 5% se efikasno uguši u klimi u kojoj se svako „talasanje“ smatra neprijateljskim aktom. Čim se ljudi osete na bilo koji način ugroženim, oni zauzimaju reaktivan stav. To ima za posledicu čvrsto zatvoren um i nesposobnost preispitivanja sopstvenih stavova i uverenja – kao da navlačite konopac koji je na drugom kraju obmotan oko velikog debla. Promena prečutnog znanja zahteva veliku dozu poverenja. Eksplicitno znanje se može naučiti iz knjiga i drugih medija, ali se prečutno znanje stvara i širi samo kroz dijalog. U praksi se događa upravo suprotno. Menadžeri troše ogromnu energiju iza zatvorenih vrata usavršavajući sopstveno prečutno znanje i smišljajući nove strategije, koje ostaju potpuno nepoznate za sve ostale, koji bi trebalo da ih pretvore u delo. Često se dešava da oni koji odmah ne shvate o čemu se radi i bezrezervno ne prihvate predloge, budu žigosani kao saboteri i protivnici. Klima straha koja se pri tome stvara ma mnogo gore posledice, nego što bi primena nove strategije mogla da donese dobra.

4. Eksponencijalni porast znanja

“Svakih 18 meseci udvostručuje se snaga kompjuterske snage koja se dobija po istoj ceni.”

Prema grčkoj legendi, Proteus je bio sin Posejdona, koji je znao sve o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Ako celokupno ljudsko znanje koje je postojalo na početku prvog milenijuma označimo kao jedan Proteus, u sledećoj tabeli ćemo videti kako se odvijao eksponencijalni porast tog znanja i gde se nalazimo na početku trećeg milenijuma.

Celokupno ljudsko znanje se za dva milenijuma povećalo 16394 puta. Godine 1850. informacijama je trebalo 45 godina da se udvostruče. Danas se u određenim segmentima tržišta to događa svake godine.

Hteli to da priznamo ili ne, danas se nalazimo u "informatičkoj eri", koja je mnogo više od PC-ja kojiima, sa manjim ili većim uspehom, rukujemo. U svakom slučaju, naša veština u pisanju tekstova, pravljenju tabela ili pronalaženju "fajlova" u našem kompjuteru, teško se može poistovetiti sa našom pripremljenošću i sposobljenosti za "informatičko doba".

| Godina | Broj |
|--------|-----------------|
| 0 | 1 Proteus |
| 1500 | 2 Proteusa |
| 1750 | 3 Proteusa |
| 1900 | 8 Proteusa |
| 1950 | 16 Proteusa |
| 1960 | 32 Proteusa |
| 1967 | 64 Proteusa |
| 1973 | 128 Proteusa |
| 1977 | 256 Proteusa |
| 1981 | 512 Proteusa |
| 1985 | 1.024 Proteusa |
| 1989 | 2.048 Proteusa |
| 1993 | 4.096 Proteusa |
| 1997 | 8.192 Proteusa |
| 2001 | 16.394 Proteusa |

Tabela 1. Eksponencijalni porast znanja

Globalne komunikacije, baze podataka, Internet, elektronsko poslovanje, rad na daljinu, učenje na daljinu, e-government, e-economy i slične paradigme, postale su sinonim još bržeg razvoja najrazvijenijih zemalja, prepreka, ali i šansa zemljama u razvoju. Za informatizaciju sve se češće počinje koristiti i termin *industrija znanja*. Naša zavisnost o informatici postaje sve veća. Mnogi su toliko zaneseni potencijalnim beneficijama razvijajućeg Interneta, da potpuno ili u najvećoj meri zaboravljaju na rizike koji iz toga proizilaze.

Bez obzira da li se radi o organizacijama ili pojedincima, da bi se opstalo u ovom veku morate da postanete uspešan inovator. Jedini način da izadete na kraj sa sve oštrijom konkurencijom je da izgradite

jedinstvene kompetencije. Uspeh, pa čak i preživljavanje, leži u nedvosmislenom odgovoru na sledeće pitanje:

“Da li vaš način rada razvija glavu ili ruke?”

Samo ako su nevidljivi prihodi deo vaše poslovne strategije, imate šanse da preživite i budete sigurni da imate budućnost.

5. Šta je menadžment znanjem

*Posao menadžmenta je da vidi kompaniju,
ne kakva ona jeste, već kakva bi moglo da postane.*

J. Teets

Menadžment znanjem, odnosno veštinu menadžmenta znanjem i intelektualnim potencijalima kompanije, moguće je definisati kao poslovnu aktivnost koja ima dva primarna aspekta [6].

- Bavljenje znanjem kao integralnu komponentu poslovnih aktivnosti a odražava se u strategiji, politici i praksi poslovnih aktivnosti na svim nivoima organizacije.
- Uspostavljanje direktne veze između intelektualnih potencijala kompanije – kako eksplicitno evidentiranih, tako i implicitnih (pojedinačni, lični know-how) – i pozitivnih poslovnih rezultata.

U praksi, menadžment znanjem često obuhvata identifikaciju i mapeiranje intelektualnih potencijala organizacije, generisanje novog znanja koje će biti podsticaj za konkurenčiju unutar organizacije, obradu složenih informacija na način da postanu dostupne, kao i upoznavanje sa najboljim načinom rada i tehnologijom koja omogućava sve prethodno navedeno.

5.1. Kratka istorija menadžmenta znanjem

Dobro utemeljena teorija menadžmenta znanjem tek treba da bude formulisana. To do sada još nije učinjeno, verovatno zbog toga što praksa rukovođenja i upravljanja znanjem ima svoje korene u različitim naučnim disciplinama i oblastima. Za razvoj menadžmenta znanjem najviše su zaslužni Peter Drucker, Paul Strassmann i Peter Senge iz Sjedinjenih Država. Drucker i Strassmann ističu sve veći značaj informacija i eksplicitnog znanja kao intelektualnih resursa, dok Senge fokusira "organizaciju koja uči", kulturološku dimenziju rukovođenja znanjem. Chris Argzris, Christopher Bartlett i Dorothy

Leonard-Barton, sa Škole biznisa Harvardskog univerziteta, takođe su proučavali različite komponente menadžmenta znanjem. Istraživanje Everetta Rogersa sa Stanforda o širenju inovacija i Thomasa Allena sa MIT-a o informacijama i tehnologiji transfera, oba iz kasnih sedamdesetih, su značajno doprinela razumevanju nastanka znanja, njegovog korišćenja i širenja unutar organizacija. Važnost znanja (i njegove manifestacije kroz profesionalnu kompetentnost) kao komparativnog resursa postala je očigledna već sredinom 1980-ih, iako su teoretičari klasične ekonomije ignorisali vrednost znanja kao resursa, a većina organizacija još nije imala izgrađenu strategiju i metode menadžmenta znanjem.

Svest o sve većoj važnosti znanja bila je praćena dilemama o tome kako se nositi sa eksponencijalnim rastom količine dostupnog znanja i sve složenijih proizvoda i procesa. Sa svojim mogućnostima korišćenja obilja informacija kompjuterska tehnologija je počela da dobija na važnosti, kao deo rešenja ovog problema u različitim oblastima.

Osamdesetih godina su nastali sistemi menadžmenta znanja koji su se oslanjali na tekovine iz oblasti veštacke inteligencije i ekspertskega sistema, koji su uveli pojmove, kao npr. "sticanje znanja" (knowledge acquisition), "intelektualni inženjer" (knowledge engineering), "sistemi bazirani na znanju" (knowledge based systems) i "kompjuterske ontologije" (computer-based ontologies).

Termin "menadžment znanjem" (knowledge management) je nakon toga ušao u leksikone. U cilju stvaranja tehnološke osnove za menadžment znanja, jedan konzorcijum američkih kompanija je 1989. godine započeo inicijativu za formiranje literature iz ove oblasti menadžmenta. Članci iz ove oblasti su počeli da se objavljuju u časopisima, kao što su *Sloan Management Review*, *Organizational Science*, *Harvard Business Review* i drugima, a objavljene su i prve knjige (npr. Sengeova *The Fifth Discipline* i Sakaiyaina *The Knowledge Value Revolution*).

Oko 1990. godine jedan broj "konsalting" kompanija za menadžment počeo je da interno primenjuje programe za menadžment znanja, a nekoliko poznatih američkih, evropskih i japanskih kompanija je uvelo programe menadžmenta specijalizovanim znanjem. Menadžment znanjem je, nakon toga, „ušao“ i u popularno novinarstvo 1991. godine, kada je Tom Stewart objavio članak "Brainpower" u časopisu *Fortune*, ali je do sada najčitaniji članak iz ove oblasti japanskih au-

tora Ikujiro Nonace i Hirotaka Takeuchi *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (1995).

Sredinom 1990-ih inicijative za uvođenje intelektualnog menadžmenta bile su sve snažnije, u prvom redu zahvaljujući Internetu. Internacionalna mreža za intelektualni menadžment (IKMN) instalirana je u Evropi 1989, stavljena na sajt 1994, a uskoro su joj se pridružile i slične američke mreže (U.S.- Knowledge Based Management Forum). Sve veći je broj konferencija i simpozijuma iz ove oblasti, s obzirom da sve veći broj kompanija shvata važnost svojih intelektualnih resursa koji uključuju eksplisitno i implicitno znanje, i upravljanja njima, te komparativnih prednosti koje iz toga mogu nastati. IKNM je 1994. godine objavio rezultate analize primene menadžmenta znanjem u evropskim kompanijama, a Evropska zajednica je 1995. ponudila sponzorstvo za projekte intelektualnog menadžmenta u okviru ESPRIT programa.

Menadžment znanjem koji, čini se, predstavlja željenu alternativu neuspelim inicijativama za prestrukturiranje TQM i procesa poslovanja, i sam je postao dobar "biznis" za vodeće kompanije za međunarodni konsalting, kao što su Ernst & Young, Arthur Andersen i Booz-Allen & Hamilton [7]. Pored toga, jedan broj profesionalnih organizacija koje se bave srodnim područjima, kao što su "benchmarking", najbolja praksa, menadžment rizika i menadžment promene, ispituje odnos intelektualnog menadžmenta prema njihovom specijalizovanom području rada (npr. APQC – Američki komitet za produktivnost i kvalitet i ASIS – Američko društvo za informatiku).

5.2. Interdisciplinarni karakter menadžmenta znanjem

Menadžment znanja koristi saznanja velikog broja naučnih disciplina i tehnologija kako sledi:

- Kognitivne nauke.

Razumevanje načina učenja i sticanja znanja svakako će usavršiti načine i tehnike prikupljanja i prenosa znanja.

- Ekspertske sisteme, veštačka inteligencija i sistemi rukovođenja i raspolažanja bazom podataka (KBMS).

Ali srodne tehnologije su nezasluženo stekle lošu reputaciju jer, navodno, nisu uspele da ispunе sopstvena i velika očekivanja tržišta.

U stvari, ove tehnologije se i dalje široko primenjuju i stečena znanja su direktno primenjiva u oblasti intelektualnog menadžmenta.

- Timski rad uz podršku kompjutera (groupware).

U Evropi je *intelektualni menadžment* gotovo sinonimičan sa terminom *groupware*. Timski rad i saradnja su, bez sumnje, od ključne važnosti za primenu intelektualnog menadžmenta u organizaciji – sa ili bez tehnološke podrške.

- Biblioteka i informatika.

Nema sumnje da su registri knjiga u bibliotekama od velike pomoći pri pronalaženju potrebne literature iz oblasti intelektualnog menadžmenta. U uslovima velikog priliva informacija o biznisu, uloga biblioteka koje se bave klasifikacijom i organizacijom literature o znanju je još značajnija. Principi izrade leksikona i pojmovnih rečnika primenjuju se u intelektualnom menadžmentu.

- Tehničko pisanje.

Takođe potcenjeno kao profesionalna aktivnost, tehničko pisanje (kao i one koji se njime bave, često nazivaju *tehničkom komunikacijom*) obuhvata teoriju i praksu koja direktno uslovljava efikasnu prezentaciju i transfer znanja.

- Vođenje dokumentacije.

Vođenje dokumentacije, koje se ranije odnosilo samo na omogućavanje pristupa traženim podacima, proširilo se na omogućavanje pristupa i višestruke upotrebe određenih sadržaja. Dosta rano uočena potreba da se svaki dokument poveže sa tzv. "metainformacijom", nagovestila je sve veću ulogu tehnologije vođenja dokumentacije u aktivnostima intelektualnog menadžmenta.

- Sistemi podrške u odlučivanju.

Po rečima Daniela J. Powera, "istraživači koji se bave sistemima podrške u odlučivanju povezali su znanja iz oblasti kognitivnih nauka, menadžmenta, informatike i tehničkih nauka da bi stvorili kompjuterizovane artifakte kao pomoć u izvršavanju kognitivnih zadataka i izvršili njihovo objedinjavanje u okviru procesa donošenja odluka u modernim poslovnim organizacijama". Ovo već zvuči kao menadžment znanjem, ali u praksi se naglasak stavlja na kvantitativne, više nego na kvalitativne analize i mehanizme, koje bi trebalo da koriste isključivo menadžeri, a ne svi zaposleni u kompaniji.

- Semantička mreža.

Semantička mreža se formira od ideja i njihove međusobne povezanosti, datih u štampanom obliku – to je vrsta "hiperteksta bez sadržaja", koji, međutim, ima mnogo sistematičniju strukturu prema značenju. Semantička mreža ima danas veliki broj profesionalnih aplikacija, uključujući medicinu, predstavljajući znanje iz određene oblasti na eksplicitan način, tako da ga mogu i drugi koristiti.

- Relacione i predmetne baze podataka.

Mada se relacione baze podataka trenutno u prvom redu koriste kao sredstva za obradu "strukturiranih" podataka – predmetne baze podataka se smatraju pogodnijim za "nestrukturirane" sadržaje – tek smo počeli da primenjujemo modele na kojima su zasnovani u svrhu prezentacije, obrade i raspolaganja intelektualnim resursima.

- Simulacija.

Karl-Erik Sveiby predlaže "simulaciju" kao integralni deo tehnologije menadžmenta znanjem, misleći pritom na "kompjutersku simulaciju, manuelnu simulaciju, kao i na 'komade sa ulogama' (role plays) i mikro arene za testiranje naših veština".

- Nauka o organizaciji rada.

Nauka o organizaciji rada sve više dokazuje potrebu za uključivanjem intelektualnog menadžmenta. Nije iznenadujuće što Američka asocijacija za menadžment sponzoriše aktivnosti iz ove oblasti.

Ponuđena lista disciplina, na koje se oslanja intelektualni menadžment, nije konačna. Treba još napomenuti i tehnologije kao što je predmetno oblikovanje informacija, elektronsko publikovanje, hiper-tekst, World Wide Web, tehnologija "help-desk" i sisteme podrške u radu.

5.3. Kategorizacija pristupa menadžmentu znanjem

Termin "menadžment znanjem" je danas opšteprihvaćen i postoji, naravno, mnogo načina da se kompleksna materija kakva je menadžment znanjem raščlani. Međutim, korisno je najpre izvršiti njihovu kategorizaciju.

Sveiby definiše dva pravca intelektualnog menadžmenta [4]:

- Menadžment informacija.

U ovom području intelektualnog menadžmenta Sveiby daje sledeću definiciju - "znanje = objekti koji se mogu identifikovati i obrađivati u informacionim sistemima."

- Menadžment ljudi.

Za one koji se bave ovim područjem, bilo u istraživačke ili praktične svrhe, znanje se sastoji od "procesa, složenog skupa dinamičkih veština, znanja (know-how), itd. koji se konstantno menja."

Sveibyjeva podela je izvršena prema cilju, ali ne odslikava u potpunosti značajne razlike koje postoje u pristupima intelektualnom menadžmentu. U *Knowledge Praxisu* data je troslojna kategorizacija:

- (1) mehanicistički pristupi,
- (2) kulturološko-bihevioristički pristupi, i
- (3) sistematični pristupi intelektualnom menadžmentu.

- Mehanicistički pristupi menadžmentu znanjem

Mehanicističke pristupe intelektualnom menadžmentu karakteriše primena tehnologije i resursa *da bi se isto uradilo bolje*. Osnovne pretpostavke mehanicističkog pristupa su:

- Bolji pristup informacijama, što podrazumeva efikasnije metode pristupa i ponovne upotrebe dokumenata (povezivanje hiperteksta, baze podataka, traženje teksta u celosti itd.)
- Primena tehnologija mreže, u prvom redu Interneta, posebno "groupwarea"
- Prema ovom pristupu, funkcionisanje intelektualnog menadžmenta omogućuje tehnologija i sam obim informacija.

Ocena: Mehanicistički menadžment znanjem se relativno lako primjenjuje, jer su tehnologije i tehnike – iako ponekad visoko specijalizovane u pojedinim područjima – u principu poznate i lako razumljive. Ovde postoji mala količina zdravog razuma, jer je ključan intenzivirani pristup intelektualnim kapacitetima korporacije. Međutim, jednostavno nije jasno da li će sama ta dostupnost intelektualnih kapaciteta imati značajniji uticaj na poslovnu efikasnost, pogotovo kada se velika količina informacija stavi na mrežu. Ukoliko u pristup menadžmentu znanjem nisu ugrađene i metode povezivanja kumulativnog iskustva, krajnji rezultat ne mora biti pozitivan, a efekti implementacije nisu lošiji od onih koje daju tradicionalni modeli na papiru.

- Kulturološko-bihevioristički pristup intelektualnom menadžmentu

Ovi pristupi, sa dubokim korenima u reinženjeringu procesu i menadžmentu promene, znanje posmatraju kao problem menadžmenta.

Tehnologija – mada u krajnjoj liniji ključna za rukovođenje resursima eksplisitnog znanja – ne predstavlja rešenje. Ovi pristupi naglasak više stavljaju na inventivnost i kreaciju ("organizacija koja uči"), nego na međusobno povezivanje već postojećih eksplisitnih resursa ili pretvaranje znanja stečenog kroz rad u eksplisitno.

Prepostavke kulturološko-biheviorističkog pristupa su sledeće:

- Kulturu i ponašanje organizacije treba menjati dramatično. U vremenu poplave informacija, organizacija postaje nefunkcionalna u odnosu na poslovne ciljeve.
- Ponašanje i kultura organizacije mogu se menjati, ali su tradicionalne tehnologije i metode rešavanja "znanja" dostigle granicu efikasnosti. Potreban je "holistički" pristup (holizam, učenje da je priroda jedinstvo celina). Često se poziva na teorije o ponašanju velikih sistema.
- Važni su procesi, a ne tehnologija
- Ništa se ne dešava, niti menja, bez inicijative menadžera

Ocena: Kulturološki faktori koji uslovjavaju promene u organizaciji su, nema sumnje, potcenjeni, a primena kulturološko-biheviorističkog pristupa intelektualnog menadžmenta dala je izvesne dobre rezultate. Međutim, nije jasna uzročno-posledična veza između kulturološke strategije i poslovnih efekata, jer može doći do tzv. "hawthorne" efekta, niti možemo napraviti utemeljena predviđanja o sistemima kao kompleksnim poslovnim organizacijama zasnovanim na znanju. Pozitivni rezultati kulturno-biheviorističkih strategija nisu trajni, merljivi, kumulativno se umnožavaju. Vreme će pokazati ispravnost ove teorije.

- Sistematični pristup menadžmentu znanjem

Sistematični pristup intelektualnom menadžmentu zadržavaju tradicionalno verovanje u racionalnu analizu znanja; problem se može rešiti, ali je potreban jedan novi, višeslojan i raznolik način razmišljanja. Neke osnovne prepostavke ovakvog pristupa su:

- Važni su trajni, opipljivi rezultati, a ne procesi ili tehnologije... niti vaša definicija "znanja".
- Resurs se ne može koristiti ukoliko se ne modelira, a mnogi vidovi znanja kojim organizacija raspolaže mogu se modelirati kao eksplisitni resurs.

- Rešenja se mogu naći u različitim disciplinama i tehnologijama i tradicionalne metode analize se mogu primeniti da bi se preispitalo funkcionisanje znanja i rešio problem vezan za znanje.
- Kulturološki faktori su značajni, ali se i oni moraju sistematski evaluirati. Zaposleni se mogu ili ne moraju menjati, za razliku od poslovne politike i prakse, a tehnologija se može uspešno primeniti za rešavanje problema vezanih za samo znanje.
- Menadžment znanjem predstavlja važnu komponentu menadžmenta, ali to nije aktivnost ili disciplina koja pripada isključivo menadžerima.

Ocena: Ubeđeni racionalisti u svetu biznisa pristalice su sistematskog pristupa u rešavanju "problema znanja". Sistematski pristupi najviše obećavaju u pogledu pozitivnih kumulativnih efekata, merljivosti i trajnosti rezultata.

- Dakle, menadžment znanjem može se definisati kao ciljana selekcija informacija u svrhu sistematskog generisanja, efikasne razmene i refleksije znanja u svrhu podrške realizaciji strateških ciljeva organizacije.

Radi se o upravnom instrumentu za unapređivanje fleksibilnosti organizacije i njene sposobnosti da pravovremeno reaguje na promene u poslovnom okruženju.

Menadžment znanjem obuhvata:

- *analizu postojećeg znanja,*
- *definisanje ciljeva znanja,*
- *generisanje i razvoj novog znanja,*
- *prenos znanja (razmena i širenje),*
- *korišćenje znanja, i*
- *merenje i vrednovanje znanja.*

Ponajpre je reč o primenjivim znanjima!

Neka od osnovnih pitanja relevantna za upravljanje znanjem su:

- *Kome su potrebne koje informacije?*
- *Ko je odgovoran za dokumentovanje najrazličitijih područja znanja?*
- *Šta znamo o svojim potrošačima/klijentima?*
- *Ko aktuelizuje postojeće znanje i ocenjuje povratne informacije potrošača?*

- *Kako se odvija transfer znanja među zaposlenima?*
- *Jesu li potrebne informacije na raspolaganju?*
- *Gubi li se vreme zbog nedostatka informacija?*
- *Koja se dodatna rešenja nude potrošačima uz osnovni proizvod?*
- *Kako bi mogli unaprediti prodaju dodatnim beneficijama za potrošače ili dobavljače?*
- *Koje promene smo prošli u zadnjim godinama?*
- *Šta smo naučili? Gde smo to evidentirali?*
- *Kako stečeno iskustvo i znanje koristimo u svoju korist?*
- *Šta znamo o svojim dobavljačima i distributerima?*
- *Kako funkcioniše servisna služba?*
- *Šta preduzimaju neposredni konkurenți?*

5.4. Menadžment znanjem i poslovne strategije

Knowledge and Management Forum predstavlja dobru polaznu tačku u istraživanju različitih objašnjenja menadžmenta znanjem, jer otkriva povezanost sa većim brojem dobro poznatih strategija menadžmenta, njihovom praktičnom primenom, problemima u biznisu, uključujući:

- menadžment promena
- najbolje praktične modele
- menadžment rizika
- benchmarking.

5.4.1. Pokretačka snaga menadžmenta znanja

1. “Pokret znanja” prožima sve sfere života
2. Nemjerljivo se mora napraviti merljivim
3. Potrebno je ustanoviti zajedničku naučnu osnovu
4. Inicijative treba pokretati po sistemu “middle-up-down”
5. Ono što je do juče bilo samo teorija, sutra je već fundamentalno za opstanak
6. Do primene dolazi na najrazličitije načine
7. Menadžment-arkitekture su veoma korisne, ali ne trebaju da postavljaju granice
8. Priroda kolektiva treba da se razume i iskoristi
9. Informaciona tehnologija je integralni deo uspeha preduzeća baziranog na znanju – samo treba je znati iskoristiti

10. Fenomenom znanja mora da se upravlja, ne treba ga prepustiti samom sebi.

Značajan deo teoretičara takođe smatra da je menadžment znanjem prirodno proširenje "procesa poslovnog reinženjeringa". U svim ovim i mnogim drugim novijim poslovnim strategijama postoji jedna zajednička nit: shvatanje da informacije i znanje predstavljaju kapital jedne kompanije i da je potrebno raspolažati odgovarajućim strategijama, politikom i mehanizmima menadžmenta ovim kapitalom. Potreba menadžmenta znanjem je očigledna i sve je veći broj rasprava o intelektualnom kapitalu, ali je mali broj kompanija koje u svom poslovanju to primenjuju. Tamo gde su kompanije u tom pravcu zaista nešto preduzele, a njih je sve veći broj, implementacija "menadžmenta znanjem" varira od tehnoloških modela pristupanja, kontrolisanja i davanja informacija, do opsežnih napora da se promeni kulturološki status kompanije.

Postoji mnogo različitih shvatanja o putevima, metodama, pa čak i ciljevima menadžmenta znanjem. Neki napori su usredsređeni na povećanje kreativnosti – kreiranje novih intelektualnih vrednosti – dok drugi programi naglašavaju bolje iskorišćavanje postojećeg znanja.

5.5. Zašto nam je u ovom trenutku potreban menadžment znanjem

Zašto je potrebno da upravljamo znanjem, pitanje je koje postavlja mnogo pristalica menadžera-praktičara? Ann Macintosh, sa Instituta za primenu veštačke inteligencije Edinburškog univerziteta, daje neke od odgovora na to pitanje [8]:

- *Moderno tržište karakteriše rastuća konkurenциja i potreba za inovacijama.*
- *Smanjenje zaposlenog kadra stvara potrebu da se neformalno (precutno, implicitno) znanje zameni formalnim metodama.*
- *Pritisak konkurenциje redukuje obim radne snage koja poseduje dragoceno poslovno znanje.*
- *Skraćuje se vreme koje стоji na raspaganju za sticanje novih iskustava i znanja.*
- *Rano penzionisanje i povećana mobilnost radne snage dovode do gubitka znanja.*
- *Postoji potreba da se usmerava rastuća složenost poslovanja*

- *Promene strateškog opredeljenja mogu da rezultiraju gubitkom znanja u određenim područjima.*

Pored ovih, mogući su i sledeći odgovori:

- *Poslovne aktivnosti se najvećim delom zasnivaju na informacijama.*
- *Organizacije se nadmeću u pogledu znanja.*
- *Proizvodi i usluge su sve složenije, a njihovu značajnu komponentu čine informacije.*
- *Potreba permanentnog učenja je postala neminovnost.*

Ukratko, znanje i informacije su postali mediji biznisa. Kao rezultat toga, menadžment znanjem predstavlja *primarnu mogućnost* za postizanje značajnih ušteda, kvalitetnije obavljanje poslovnih aktivnosti i stvaranje komparativnih prednosti kompanije.

Menadžment znanjem nije samo problem velikih i uspešnih kompanija. Naprotiv, za manje kompanije je još važniji ispravan stav i pristup intelektualnom menadžmentu. One nisu konkurentne, i ne poseduju značajna finansijska sredstva i rezerve kao velike kompanije. Zbog toga manje kompanije moraju biti fleksibilnije, brže reagovati na pojave na tržištu i donositi pravovremene "prave" odluke – jer za njih čak i male greške mogu biti fatalne.

5.6. Prepreke za prihvatanje rešenja menadžmenta znanjem

Postoje brojne prepreke za prihvatanje formalnih aktivnosti menadžmenta znanjem. Uopšteno gledano, menadžment znanjem se smatra problemom kojim se ne može upravljati, s obzirom da se radi o implicitno ljudskoj, individualnoj aktivnosti koja je bila nespojiva sa metodama tradicionalnog menadžmenta i tehnologije.

Prisutna je tendencija da se intelektualni rad tretira kao neophodan, ali pogrešno definisan trošak radne snage, dok se eksplicitne manifestacije intelektualnog rada posmatraju kao nusprodukti stvarnog, "realnog" rada.

Kao rezultat toga, vrednovanje i merenje intelektualnih kapaciteta – i naše sposobnosti da na pravi način upravljamo tim kapacitetima – nisu postali integralni deo poslovne infrastrukture.

Zbog toga je jako važno da menadžment shvati i prihvati činjenicu da se sama priroda biznisa promenila, i to na najmanje dva važna načina:

Intelektualni rad se po svom suštinskom karakteru razlikuje od fizičkog.

Intelektualni radnik je gotovo u potpunosti u svetu kompjutera.

Ova nova realnost dramatično menja metode rukovođenja, sticanja i prezentacije znanja, međusobnog delovanja, rešavanja problema i delovanja.

Problemi "informacione epohe biznisa" (Information age business) se ne mogu rešiti, niti se može postići *bolja konkurentnost* jednostavnim angažovanjem većeg broja informacija ili ljudi na nekom problemu. Isto tako, poslovni problemi intelektualne prirode ne mogu se rešiti pristupima preuzetim iz proizvodne ekonomije. Takva rešenja su reaktivna i neadekvatna.

Slepa primena tehnologije u rešavanju poslovnih problema intelektualne prirode je takođe pogrešna, ali kompjuterizovano okruženje stvara mogućnosti i nove metode za prezentaciju znanja i njegovo vrednovanje. Nije stvar u pronalaženju odgovarajućeg kompjuterskog "interfejsa" – mada je i to od pomoći. Jednostavno, potrebno je u kompjuterizovanom svetu definisati fundamentalne karakteristike "znanja" na jedan rigorozan, jasan i opšteprihvatljiv način.

5.7. Značaj menadžmenta znanjem je u stalnom porastu

Ulaskom u novi milenijum, suočeni smo sa dosad najvećom promenom paradigme. U prošlosti su se ljudi delili na one koji imaju i one koji nemaju, a u budućnosti će se deliti na one koji znaju i one koji ne znaju.

Prelazak iz nepreduzetničke u preduzetničku ekonomiju insistira na znanjima i motivaciji, potrebnim za korišćenje promena kao izvora šansi, a ne kao izvora opasnosti i prepreka. Koliko je značaj te promene, ističe u svojoj knjizi *Protiv bogova* Peter L. Bernstein [9]:

"Revolucionarna ideja koja omeđava granicu između modernih vremena i prošlosti je veština upravljanja rizikom, saznanje da budućnost više nije kapric bogova i da ljudi više nisu pasivni pred čudima prirode."

Međutim, koliko-toliko ravnopravnu borbu sa bogovima, koja će se voditi na samom rubu haosa, mogu da vode samo moderne umrežene organizacije, čija je osnova strategijsko učenje, upravljanje znanjima, optimalno korišćenje resursa i visoka organizaciona kultura. Kreiranje atmosfere iskrenosti i poverenja okoline u kojoj postoji "kultura da-

vanja" podstiče timski rad, učenje, razmenu iskustava i eksperimentisanje, što je temelj delovanja organizacija koje se prilagođavaju.

Na samom rubu haosa znanje nije samo snaga, nego i sloboda, jer nam daje širinu u razmišljanju (izvan uskih organizacionih okvira), slobodno predlaganje i realizaciju novoga, stavljujući nas u poziciju da vodimo, a ne da sledimo.

Stara pravila više ne funkcionišu. Okruženje u kojem poslujemo se izmenilo, pa mu se i poslovne organizacije moraju prilagoditi. O tome Morgan Stanley kaže:

„Prelazak sa ekonomije stvari na ekonomiju zasnovanu na informacijama imaće za posledicu destrukciju skoro svakog aspekta našeg sveta. Nalazimo se u predvečerju kreativne destrukcije.“

Uz razvoj nove ekonomije, potreba za inventivnim menadžmentom postala je conditio sine qua non uspešnoga poslovanja. Ona zahteva rad na sebi i rad na kupcima koji podrazumeva otvorenost, prilagodljivost, podsticanje stvaralačkoga načina mišljenja, te primenu savremenih tehnika menadžmenta. Ukalupljenost u organizacione kućice i strogu hijerarhiju unutar organizacije valja zaboraviti, jer postaje sve teže poslovati profitabilno u složenoj i slojevitoj organizaciji. Treba se koncentrisati na postizanje fluidnosti i izgradnju kompetencija.

No, nevolja nije samo u tome što je ta tvrdnja istinita, već i to što nas ona uporno prati u našem svakodnevnom radu, što zahteva novi način vođenja i novi model organizacije. Na taj izazov malo ko može na pravi način i u pravo vreme odgovoriti, jer pravi način podrazumeva delotvorno usavršavanje u strateški opravdanim područjima, a pravo vreme je - sada. Oklevanje ili čekanje novih prilika korak je unatrag, koji organizaciju može odvesti u propast. Upravo to kontinuirano kreiranje okoline za uspeh, tj. organizacije koja kontinuirano uči, prihvatanje rizika, ali isto tako i sposobnost upravljanja rizicima kao sastavnim delovima svakodnevnoga delovanja, važne su odlike nove organizacije.

Važan faktor tog procesa je upravljanje informacijama. Nova ekonomija je u velikoj meri informaciona ekonomija. Zato je zamena informacija za energiju, usmerenu na proizvod utemeljen na znanju, u fokusu inventivnog menadžera. Inventivni menadžer mora da prepozna prave partnere za razmenu informacija. Preduslov za to je snažanje u "kreativnom neredu" i samopouzdano funkcionisanje unutar umrežene grupe. To je nemoguće bez inovativnosti.

Inovativnost je stoga jedna od najznačajnijih karakteristika savremenoga menadžera. Inovativna organizacija orijentisana je prema poslovnim prilikama i izgradnji znanja, a prilagođava se promenama okruženja u kojemu deluje. Inovativnost podrazumeva spremnost na rad u novim područjima. Ona sledi delotvorna i jednostavna pravila, te neguje preduzetnički duh. O tome Leif Edvinsson kaže [10]:

"Organizacije su kao ljudi. Oni koji su najviše radoznali i imaju moć opažanja žive najduže. Oni ostaju večno mlađi testirajući nove puteve i pokazujući bezrezervnu spremnost za nove mogućnosti. Oni od budućnosti prave najvažniji resurs."

Pravi izvor bogatstva je nešto što je svojstveno samo ljudskom biću, a to je znanje, koje se ne može dobiti ni na kakvoj nagradnoj igri i na koje se ne mora nikada platiti carina pri prelasku granice. Po prvi put u ljudskoj istoriji, zaista je važno da li ljudi uče ili ne uče. Ovaj svet sve više postaje svet u kojem se više ne radi intenzivno, ne troše se intenzivno sirovine i energija, već svet u kojem se sve intenzivnije uči i primenjuju stečena znanja. Peter F. Drucker smatra da je "*danас najveći zadатак менаджмента да се рад на зnanju направи mnogo produktivnijim, као што је у осамнаестом веку повећавана производивностmanuelног рада*"

Tejlorizam je bio dobar odgovor na prevazilaženje socijalne krize u Americi - tj. pružanja poslova u industriji velikom broju radnika koji su ostali bez posla na farmama, zbog povećane mehanizacije u Severnoj Americi.

Frederick Winslow Taylor nesumnjivo zaslужuje priznanje za kreiranje osnovnih elemenata za serijsku proizvodnju, koja je, prateći Taylorovo rano iskustvo u fabrici mesa u Čikagu, sistematski uvedena prvi put od strane Henrika Forda. Ono je do sada (zahvaljujući pre svega inerciji) ostalo dominantan princip organizacije rada u industriji.

U Taylorovo doba postojali su ljudi sa malim mozgom i velikim mišićima, i obrnuto. U ovim korporacijama mozak i mišići nisu bili u „braku“, što je za posledicu imalo nemogućnost da se koordinacija tela uspešno sproveđe. Oni koji su ostali i danas pristalice ovakvog pristupa mogu slobodno na ulazna vrata kompanije staviti tablu na kojoj piše:

*"Okačite svoj mozak kad okačite svoj kaput;
neće vam biti potreban dok ovde radite".*

Dakle, ako i dalje nastavimo da razdvajamo razmišljanje od delovanja, ili da zadužujemo ljude da rade samo sa onim što im je u rukama, a ne i sa onim što je između ušiju (u glavi), nastavićemo da zanemarujuemo ogromno neiskorišćeno blago znanja, iskustva i veštine.

Sadašnja kriza, u potpunosti različita po strukturi od krize za koju je tejlORIZAM pronašao izlaz, to jednostavno ne dozvoljava. Tada je bilo pitanje stvoriti posao za milione nekvalifikovanih ljudi. Bitna činjenica, koju nisu uočili ni Taylor niti Mejo, je da uvećana produktivnost zahteva neprekidno učenje. Prošli su dani kada si mogao radniku da daš alat u ruke i da mu pokažeš samo šta bi trebalo da uradi. Previše toga zavisi od međusobnog odnosa između konkretnog posla i konkretne osobe.

Nije dovoljno ponovo osmisiliti posao i onda obučiti radnika da ga obavlja na novi način, kako je sam Taylor radio i predavao u nastavi. Danas, mi imamo posla sa radnicima koji imaju određeni nivo znanja i obučenosti, koji ranije u istoriji nije postojao. U mnogim oblastima 20% onih koji su završili srednju školu rade industrijske poslove, dok su 30 godina ranije to bili jedino ljudi koji su završili osnovnu školu. Gubitak je za našu najvažniju nacionalnu imovinu frustrirati ovu snagu u radnim organizacijama koje rade na tejlORISTIČKOM principu.

U poslednjih 125 godina, u prerađivačkoj delatnosti, zemljoradnji, rudarstvu, građevinarstvu i transportu, produktivnost se povećavala po godišnjoj stopi od 3-4%. U razvijenim zemljama, u tom periodu, produktivnost se povećala 45 puta. Na ovoj produktivnosti počivala su do sada sva poboljšanja, kako životnog standarda, tako i kvaliteta života.

Pokušaji da se ostvari konkurentska prednost isključivo na povećanju produktivnosti, u velikoj su krizi, pošto se produktivnost u celom svetu, zahvaljujući tehnologiji, povećala u meri koju нико nije mogao ni da prepostavi.

Međutim, problem nije samo u povećanju produktivnosti, nego i u efektima koji se postižu. Neko će sa daleko manje truda postići daleko bolje efekte, jer je izmislio bolji način da dođe do rezultata.

Prošlo je vreme kada je bilo najvažnije proizvod proizvesti. Proizvodnja se danas smatra najjednostavnijim, potpuno definisanim i uređenim delom poslovног procesa, čije je držanje pod kontrolom jednostavna rutina. Kao potvrda ove tvrdnje, može se navesti izmeštanje proizvodnih jedinica većine velikih multinacionalnih kompanija u području sa niskokvalifikovanom i jeftinom radnom snagom.

6. Umesto zaključka

*Budućnost pripada onima koji su u vreme velikih promena spremni učiti, a oni koji misle da više nemaju što naučiti ostaće zatečeni u svetu koji više ne postoji.
Eric Hoffer, američki filozof i sociolog (1902-1938)*

U analizi Petera Druckera, ističe se da se tiho, i bez mnogo pompe, vodeće japanske kompanije okreću novim poslovnim strategijama.

Manuelni, fizički rad, dislocira se iz Japana u druge zemlje, kako u one razvijene, tako i u zemlje trećeg sveta. Velike multinacionalne kompanije (Toyota, Honda, Sony, Matsushita, Fujitsu) ulaze ogromna sredstva u izgradnju fabrika u Meksiku, Južnoj Americi, Južnoj Evropi, Jugoistočnoj Aziji... Kao razloge za to, Japanci navode protekcionističku politiku koju vode mnoge zemlje, smanjene troškove transporta, kao i nedostatak radne snage u Japanu. Pravi razlog, međutim, leži u rasprostranjenom mišljenju koje vlada među vrhunskim japanskim menadžerima i državnicima - da manuelni rad više ne "dolikuje" tako razvijenoj zemlji kao što je Japan. Pre nego što dođu na fabričku traku, u japanske mlade radnike se uloži prosečno više od 100.000\$, zbog čega se smatra da njihove sposobnosti mogu da se iskoriste mnogo bolje od jednostavnog manuelnog rada.

U ovom segmentu je od velikog značaja opredeljenje menadžera da sasluša predloge svojih podređenih. Eiji Toyoda, predsednik Toyote, rekao je:

"Jedna od osnovnih karakteristika japanskih radnika je da oni koriste ne samo svoje ruke, već i svoj mozak. Naši radnici u Tojoti godišnje iznesu 1,5 miliona predloga, od kojih 95% ima svoju praktičnu vrednost. U Toyoti, ta opšta briga za poboljšanja se toliko oseća u vazduhu, da se skoro može dodirnuti!"

U vremenu velikih promena, kakvo je ovo današnje, svim organizacijama preti opasnost da konkurenca promeni temeljna pravila igre u delatnosti kojom se organizacija bavi, i da samim tim egzistencija organizacije bude ozbiljno ugrožena. Pred ovom realnom opasnošću, savet Boba Gunsa je da organizacije brže uče, kako bi:

1. *bile u stanju da se adaptiraju na postojeća "pravila igre" u svojoj delatnosti*
2. *mogle da otkriju koje će se promene dogoditi, i da budu na njih spremne*

3. razvile strategiju koja će im omogućiti "prodor" u svojoj delatnosti
4. bile sposobne da same promene temeljna pravila, i time steknu strategijsku prednost.

Literatura

1. marypn.bookcrossing.com/journal/708771/ - 46k -
2. www.constitution.org/mac/prince00.htm - 7k
3. Pokrajac, S., Tehnologija, tranzicija i globalizacija, savez naučnih stvaralača Srbije, Beograd, 2003.
4. www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html - 33k -
5. www.public.com.tw/magazine/EDU/0002/a/a09.pdf -
6. www.brint.com/members/01030526/ businessmodelinnovation/ - 2k -
7. www.3-cities.com/~bonewman/ - 4k - 18 jun 2003 -
8. www.aiai.ed.ac.uk/~alm/kam.html - 8k -
9. peter-l-bernstein.1.search-cheap-books.com/searchbook_express/ - 45k
10. www.juergendaum.com/news/11_13_2001.htm - 51k -
11. www.mgeneral.com/3-now/98-now/092298bg.htm - 16k - 18 jun 2003 -
12. Inić, B., Kukrika, M. Menadžment znanjem i intelektualnim kapitalom, FTB, Beograd, 2003.
13. Ricceri, F., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, Routledge, 2008. USA, Kentucky
14. Covey, R.S., *The 8th Habit – From Effectiveness to Greatness*, Free Press, New York, 2004.
15. Takeuchi , H, Nonaka, I., Hitotsubashi on Knowledge Management, Harvard Business Review on Knowledge Management, 2007.
16. Frappaolo, C., *Knowledge Management*, Amazon.com, 2006.
17. Dalkir K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, Amazon.com, 2005.
18. Rikowski R., *Knowledge Management: Social, Cultural and Theoretical Perspectives*, Amazon.com, 2007.
19. Inić, B., Menadžment aforizmi, B. Inić, Beograd, 2007

UPRAVLJANJE PRODUKTIVNOŠĆU RADNOG MJESTA

Prof. dr Mile Vasić⁵⁴, Draženka Vasić⁵⁵

Rezime

Dizajniranje adekvatnog sistema upravljanja produktivnošću radnog mjesto, koji bi trebalo da obezbijedi poboljšanje individualnih i organizacionih performansi, predstavlja izazovan i zahtijevan zadatak. Imajući u vidu činjenicu da je upravljanje produktivnošću radnog mesta jedan od najizazovnijih poslova u organizaciji, utvrđivanjem i primjenom odgovarajućih standarda i procedura obezbijedila bi se efikasnost poslovanja organizacije. S tim u vezi, cilj rada je definisati standarde produktivnosti radnog mesta, metodologiju mjerjenja produktivnosti, kao i korektivne radnje i aktivnosti koje bi se trebale preduzeti nakon dobijanja konačnih rezultata istraživanja. Navedeni koraci bi trebalo da pozitivno utiću na poboljšanje individualnih i organizacionih performansi, kako bi cjelokupna organizaciona efikasnost dosegla nivo koji će obezbijediti organizacijama željeno mjesto na tržištu.

Ključne riječi: produktivnost radnog mesta, upravljanje produktivnošću, standardi produktivnog radnog mesta, mjerjenje produktivnosti radnog mesta.

Abstract

Designing the proper system of managing workplace productivity, which would provide the improvement of individual and organizational performances, is a challenging and difficult task. Keeping in mind the fact that managing workplace productivity is one of the most challenging tasks in organizations, the efficiency of an organization would be provided by establishing and implementing proper standards and procedures. In that regard, the aim of this paper is to define workplace productivity standards, methodology of productivity measurement as well as corrective actions and activities which would be implemented after obtaining the final findings. The mentioned steps should have a positive impact on improvement of individual and orga-

⁵⁴ Fakultet za ekonomiju i menadžment Slobomir P. Univerziteta, www.spu.ba

⁵⁵ Evropska marketing i menadžment asocijacija, www.eummas.org

nizational performances so that the overall organizational efficiency reaches the level that would provide organizations the desired position on the market.

Key words: workplace productivity, managing workplace productivity, workplace productivity standards, measuring workplace productivity.

1. Uvod

Jedan od deset principa ekonomije kaže da životni standard u nekoj zemlji zavisi od njene sposobnosti da proizvede dobra i usluge, odnosno od produktivnosti. Radnici u zemljama u kojima se ostvaruje visoka produktivnost, po pravilu, uživaju visok životni standard, jer produktivnost predstavlja osnovnu determinantu životnog standarda.⁵⁶ Da bi se povećala produktivnost, a samim tim i životni standard zaposlenih, neophodno je obezbijediti brojne preduslove, od kojih ćemo, sa aspekta relevantnosti za ovaj rad, navesti samo fizički kapital (oprema i objekti koji se koriste za proizvodnju dobara i usluga), tehnološko znanje (razumijevanje najboljih načina za proizvodnju dobara i usluga u društvu) i ljudske resurse (znanja i vještine koji se stiču obrazovanjem, obukom i iskustvom)⁵⁷.

Iako je za uspjeh poslovanja teško odrediti i rangirati značaj navedenih triju komponenti produktivosti, brojni teoretičari su saglasni da su ljudski resursi, kao misleći, emotivni i samoobnovljivi resursi, primarni za ostvarivanje organizacione produktivnosti i visokih performansi organizacija. Organizacije koje za cilj imaju visoku produktivnost i organizacioni učinak, trebalo bi da se, između ostalog, fokusiraju na individualni učinak zaposlenih, kao jednu od značajnih pretpostavki dostizanja željenog nivoa organizacionog učinka, odnosno na faktore koji direktno ili indirektno utiču na individualne performanse zaposlenih, tj. na njihov individualni učinak.

Upravljanje produktivnošću radnog mjeseta predstavlja koncept sa kojim bi sve organizacije trebalo da se bave i da budu upoznate, tim prije jer produktivnost je jedan od najznačajnijih faktora koji predodređuje uspjeh poslovanja organizacije, bez obzira na vrstu djelatnosti kojom se bavi. Govoriti o upravljanju produktivnošću radnog mjeseta bez jasno definisanih standarda, bez učinkovitog sistema mjerena i

⁵⁶ Prilagođeno prema: Mankiw N. Gregory, Taylor Mark: *Ekonomija*, Datastatus, Beograd, 2008, str. 12.

⁵⁷ Prilagođeno prema: Mankiw N. Gregory, Taylor Mark: *citirano djelo*, str. 507-508.

bez utvrđenih procedura kontrole procesa, skoro je pa nemoguće. Utvrditi koliko su zaposleni na svakom pojedinačnom radnom mjestu efikasni u svom radu, predstavlja težak i izazovan posao, ponajprije zbog toga što različiti poslovi zahtijevaju različitu odgovornost i daju različit doprinos funkcionisanju organizacije. Ono što se u nekim organizacijama može smatrati produktivnim radom ili ponašanjem, u drugima ne mora biti tako.

2. Odnos ljudskog faktora i organizacione produktivnosti

Pokazatelji organizacione sposobnosti da se strateški koriste sопствени ograničeni resursi u ostvarivanju visokih organizacionih performansi, jesu efikasnost (sposobnost organizacije da minimizira upotrebu resursa u cilju ostvarivanja organizacionih ciljeva), efektivnost (organizaciona sposobnost da se postignu organizacioni ciljevi) i produktivnost.⁵⁸ Organizaciona produktivnost predstavlja ukupan "output" roba i usluga podijeljen sa "inputima" potrebnim da se ostvari taj "output".⁵⁹ Sasvim prirodno, organizacije žele da sa što manjim "inputima" dođu do što većih "outputa". Drugim riječima, njihov cilj je da akumulirani krajnji rezultat svih organizacionih i radnih procesa bude što viši, tj. da se organizacione performanse, odnosno učinak, podignu na što je moguće viši nivo.

Postavlja se logično pitanje kako doći do visokog stepena organizacionih performansi. Već smo u uvodnom dijelu naveli da su ljudski resursi, kao jedna od triju navedenih ključnih komponenti produktivnosti, primarni za ostvarivanje organizacione efikasnosti. Od njihovog radnog angažovanja i posvećenosti poslu zavisi kvalitet posla koji obavljaju, ukupna organizaciona efikasnost, ali isto tako i njihov individualni učinak, na osnovu koga se sistemom nagrađivanja utvrđuju materijalne i nematerijalne kompenzacije koje organizacija nudi i pruža zaposlenom. Iako svjesni činjenice da posvećenost poslu i ukupan individualni učinak utiču na lični kvalitet života, ljudi imaju različiti odnos prema svom radnom mjestu. Neki su vrijedni, odgovorni, marljivi i daju svoj maksimum u svakom segmentu rada, dok drugi pak nisu. Zbog čega je to tako? Razlozi mogu biti brojni i njihove uz-

⁵⁸ Prilagođeno prema: Coulter Mary: *Strategic Management*, 3ed, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2005, str. 243.

⁵⁹ Robbins Stephen, Coulter Mary: *Menadžment*, 8ed, Datastatus, Beograd, 2005, str. 465.

roke možemo sagledati sa nekoliko aspekata: sa aspekta organizacije, zaposlenih i okruženja.

Upravljanje ljudima, kao najznačajnijim resursima preduzeća, veoma je složen i višedimenzionalan proces. Nije lako upravljati ljudima, njihovim ponašanjem i njihovim potencijalima. Iako u menadžmentu postoje određena pravila, njima se ne može robovati, jer je ljudsko ponašanje promjenjivo i ponekad nepredvidivo. Svaki čovjek je zasebna ličnost. Osim standardnih i uobičajenih pravila, moraju se stvarati i pravila prilagođena konkretnim ljudima, konkretnim organizacijama i konkretnom okruženju. Da bi se u tome uspjelo neophodno je i dobro poznavanje ljudske prirode, kako bi se vjernije i potpunije odslikale potrebe, navike, interesi, očekivanja, vrijednosni stavovi i vjerovanja pojedinaca i grupa.⁶⁰

Jasno je da zaposleni, ma koji posao obavlja, ne zasniva radni odnos samo zato da bi bespogovorno izvršavao radne obaveze i za to primao platu, nego i da bi se za nešto pitao, dokazao svoje kvalitete i potvrdio svoju ličnost. Jer, on nije prisutan u organizaciji samo tijelom, nego i duhom, pa makar izvršavao i najprostije manuelne poslove. Što se više poistovjećuje s organizacijom i njenom sudbinom, više će se boriti i za ostvarivanje njenih ciljeva. Zaposleni koji je uvažen, cijenjen, adekvatno nagrađen i zadovoljan svojim statusom i sveukupnim položajem u preduzeću, motivisan je za najveća pregnuća u korist poslodavca, koji ga respektuje i koji mu obezbjeđuje pristojnu egzistenciju. I obrnuto, zaposleni koji nije zadovoljan svojim statusom i ukupnim tretmanom u organizaciji, nije dovoljno motivisan za ostvarivanje njenih ciljeva i očekivanih rezultata rada. Naravno, to su pretpostavke koje su u najvećem broju slučajeva i potvrđene.

Bez ljudi i njihovih potencijala nema ni organizacije ni njenih uspjeha. Kao što smo već naveli, čovjek je svjesno, misaono, emotivno i racionalno biće, koje ima svoj identitet i integritet, svoje vrijednosti i kvalitete, svoje planove i ciljeve i svoje potrebe i interese. Njegov život se ne odvija isključivo u organizaciji, nego i van nje. Na njegovo ponašanje se može uticati, ali ga nije lako uvijek predvidjeti. Tim prije, što je svaki čovjek priča za sebe i po mnogo čemu jedinstven i neponovljiv. Stoga je izvlačenje maksimalnih performansi složen, odgovoran i osjetljiviji proces. Da bi se u tom procesu ostvarivali po-

⁶⁰ Kulić dr Živko, Vasić dr Mile: *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007, str. 3.

voljniji rezultati, neophodan je individualni pristup, jer čovjek u organizaciju ne unosi samo svoje znanje i sposobnosti, nego i svoje želje i ambicije, svoje nade i očekivanja i svoje pozitivne i negativne osobine i navike.⁶¹

Najveća enigma i problem u razumijevanju organizacionog ponašanja, odnosno postupaka ljudi na radnom mjestu, odnosi se na elemente koji su skriveni, odnosno na pitanja i problematiku koja nisu očigledna. Formalna organizaciona struktura, strategije, ciljevi i politike organizacije, kao i dostupni resursi su vidljivi, transparentni i dostupni svim zaposlenima. Ono što je skriveno "oku menadžera", a što se može utvrditi tek preciznim ispitivanjima i sagledavanjima svih aspekata ljudi u procesu rada, jesu stavovi, percepcije, grupne norme, konflikti i slično. Dakle, riječ je o sagledavanju svih onih elemenata koji utiču kako na individualno, tako i na grupno ponašanje. Stavovi, percepcije, grupne norme i slično, u velikoj mjeri utiču na odnos koji zaposleni imaju prema poslu, organizaciji i svojim radnim kolegama, podređenima i nadređenima. Oni za direktnu posljedicu imaju dobar ili loš radni učinak. Prisjetimo se Herzbergove teorije o "higijenskoj" motivaciji u kojoj se navodi "da suštinski faktori treba da budu povezani sa zadovoljstvom na poslu i motivacijom, dok sporedni faktori treba da budu povezani s nezadovoljstvom na poslu" ističući da oni faktori koji su bili povezani sa zadovoljstvom na poslu su bili suštinski i uključivali su postizanje uspjeha, priznanje i odgovornost.⁶²

Earl i McMahon smatraju da je za efikasno upravljanje ljudima, a samim tim i njihovim učinkom, važno poštovati sljedećih devet principa koji mogu da utiču ne samo na organizacionu efikasnost, već i na zadovoljstvo zaposlenih u radu:⁶³

1. Izuzev povreda, najopasnija stvar za zaposlene je mogućnost gubitka posla.
2. Većina otpuštanja se mogu spriječiti ukoliko bi menadžeri upravljali ljudima u skladu sa postavljenim standardima radnog učinka.
3. Odlično upravljanje ljudima počinje procesima regrutacije i selekcije i završava se kada pojedinac napusti organizaciju. Pri tome se za prvi korak uzima određivanje međusobnih očekiva-

⁶¹ Isto, str. 9.

⁶² Robbins Stephen, Coulter Mary: *citirano djelo*, str. 395.

⁶³ Prilagođeno prema: Carter Earl, McMahon Frank: *Improving employee performance through workplace coaching*, Kogan Page, London and Sterling, 2005, str. 8-9.

vanja i to na samom početku međusobne saradnje. Ono bi se trebalo primjenjivati kako na stalno, tako i na honorarno zapo-slene radnike. Individualni plan razvoja je poželjan kako bi se obezbijedila efikasna trasa socijalizacije i orijentacije u prvih 6 do 12 mjeseci rada.

4. Učinak na radnom mjestu se ne odnosi samo na lične kompetencije da se obavi određeni posao u skladu sa postavljenim standardima, već i na odgovarajuće ponašanje zaposlenih, koje je u skladu sa organizacionim očekivanjima.
5. Kamen temeljac "najbolje prakse" upravljanja ljudima zasniva se na svakodnevnom obezbjeđivanju povratne informacije i adekvatnom liderstvu.
6. Svako je sposoban da upravlja ljudima, pod uslovom da je privržen konceptu ranog djelovanja i otklanjanja nepravilnosti u radu na dnevnoj bazi. Povratna informacija, koja se fokusira na pohvali dobrog radnog učinka, kao i povratna informacija o slaboj radnoj produktivnosti, predstavljaju još jedan kamen temeljac u upravljanju ljudima.
7. Upotreba individualnih planova za poboljšanje učinka je ključna sa aspekta osiguranja ozbiljnosti sistema, ali i sa aspekta pravičnog odnosa prema ljudima u procesu razvoja.
8. Ovi principi se mogu primijeniti na svim organizacionim nivoima i u svakoj organizaciji, ali se trebaju prilagoditi kako bi odgovarali specifičnostima pojedinih radnih okruženja.
9. Upravljanje ljudima je, prije svega i isključivo, odgovornost li-nijskih menadžera. Služba za ljudske resurse je tu da pomaže i vodi menadžere i da osigura funkcionisanje adekvatnog sistema.

Iako mnoge organizacije pokušavaju da implementiraju kvalitetan sistem upravljanja ljudima, često se može uočiti pojava da u praksi izostaje kvalitetno vođstvo, povratna informacija o obavljenom poslu, kao i informacija o individualnom i grupnom ponašanju. Za željenu produktivnost na radnom mjestu neophodno je jasno navesti očekivanja organizacije, u pogledu prirode posla koja se treba obaviti, načina obavljanja, postavljenih standarda, poželnog modela ponašanja zaposlenih, cjelokupnog uspjeha organizacije i njenog učinka, odnosa sa okruženjem i slično.

Poznato je da menadžment organizacije može da u najvećoj mjeri utiče na one aspekte produktivnosti radnog mjesta, koji su pod direktnim ili indirektnim uticajem faktora internog okruženja. Međutim, šta je sa faktorima eksternog okruženja? Da li oni utiču na zaposlene i njihovu produktivnost i na koji način? Da li organizacija može u svakom trenutku da ima adekvatan odgovor na pojave u okruženju i na njihove eventualne negativne efekte na radnu produktivnost? Kako reagovati u situacijama kada eksterno okruženje limitira mogućnost organizacije da utiče na produktivnost svojih zaposlenih? Brojna su pitanja i dileme koje muče menadžment, a na koje ne postoji univerzalni odgovor. Univerzalnost podrazumijeva jednoobraznost i identičnost, a u poslovnom svijetu toga naprsto nema. Ne postoji dva ista okruženja, sa dvije iste organizacije u kojima rade identični radnici sa jednakom kvalitetnim menadžerskim kadrom, koji se u svom radu susreće sa identičnim opasnostima iz internog i eksternog okruženja. Jendostavno ne postoje, ni u poslovanju ni u životu. I to je dobro. Jer, u suprotnom, smisao poslovanja i ekonomije bi bio izgubljen, a ljudsko društvo bi, vjerovatno, stagniralo i još uvijek bilo na nivou prvo bitne društvene zajednice i odnosa. To je tako i takvim ga treba i prihvatiti, i u svemu tome pronaći svoju šansu.

3. Definisanje standarda produktivnosti radnog mjesta

Iz gore navedenog možemo zaključiti da na individualni učinak, a samim tim i na organizacioni učinak i organizacionu produktivnost, utiču brojni faktori eksterne i interne prirode. Neki su predvidivi, neki ne. Na neke možemo, u većoj ili manjoj mjeri, da utičemo, dok na druge pak ne možemo. Ono što možemo je da identifikujemo one faktore koji imaju uticaj na organizacionu efikasnost i da njima upravljamo na što je moguće bolji i racionalniji način, u interesu i organizacije i pojedinaca zaposlenih u njoj. Ti faktori bi trebalo da budu polazna tačka za utvrđivanje standarda produktivnosti radnog mjesta. Uloga standarda bi bila da pomogne organizacijama u: 1) identifikovanju ključnih elemenata koji utiču na produktivnost radnog mjesta, 2) mjerjenju i analizi dobijenih podataka, i 3) preduzimanju korektivnih mjera kojima bi se produktivnost podigla na željeni ili, u najgorem slučaju, optimalni nivo u datom trenutku.

Faktori, koje možemo smatrati relevantnima za produktivnost radnog mjesta, su:

1. adekvatna selekcija,
2. definisanje jasnih pravila i procedura,
3. adekvatan menadžment,
4. organizaciona klima i kultura,
5. adekvatni uslovi za rad,
6. razvoj ljudskih resursa,
7. efikasna komunikacija,
8. nagrađivanje i motivisanje,
9. mjerjenje radnog učinka,
10. eksterni faktori poslovanja

Navedeni faktori predstavljaju standarde produktivnog radnog mjesto i imaju za cilj da pomognu organizacijama, kako bi one mogle osigurati:

1. da imaju prave ljude na pravom mjestu,
2. da njihovi zaposleni znaju kako šta i kad da rade,
3. da svi zaposleni imaju jasne smjernice i efikasno vođenje u toku rada,
4. da poželjan model ponašanja u organizaciji bude prihvaćen,
5. da zaposleni imaju primjerene fizičke uslove za rad u kojima mogu da ispolje svoje potencijale u punom kapacitetu,
6. da znanja, vještine i sposobnosti ljudskih resursa budu u skladu sa tehničko-tehnološkim razvojem i organizacionim potrebama i zahtjevima,
7. da postoji efikasan protok informacija u svim pravcima,
8. da je rad, zalaganje, privrženost organizaciji i organizacionim ciljevima adekvatno vrednovan, stimulisan i nagrađen,
9. da sistemski prati nivo produktivnosti zaposlenih, odnosno njihovih radnih mjesto, kroz mjerjenje ostvarenog učinka u toku rada,
10. da na što je moguće adekvatniji način anticipira određene opasnosti i prijetnje iz eksternog okruženja i da na njih reaguje blagovremeno i efikasno.

Iz gore navedenog, proizilazi sljedećih deset standarda produktivnosti radnog mjesto: adekvatna selekcija, definisanje jasnih pravila i procedura, adekvatno liderstvo, organizaciona klima i kultura, adekvatni uslovi za rad, razvoj ljudskih resursa, efikasna komunikacija, nagrađivanje i motivisanje, mjerjenje radnog učinka i eksterni faktori.

3.1. Adekvatna selekcija

Selekcija, kao proces u kojem se, primjenom unaprijed utvrđenih i standardizovanih metoda, pravila i tehnika, vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, s ciljem da se sa onima koji najviše odgovaraju zahtjevima određenog posla zasnuje radni odnos, predstavlja jedno od najvažnijih područja upravljanja ljudskim resursima. Selekcija podrazumijeva izbor kvalitetnih, sposobnih, ambicioznih i perspektivnih ljudi. Njena važnost proizlazi i iz činjenice da sve druge radnje i aktivnosti u organizaciji i sistemu upravljanja ljudskim resursima najviše zavise od kvaliteta i kompetencija izabralih ljudi. Za zaposlene, od velike važnosti je da se ovaj proces obavlja na propisan način, odnosno da se akcenat stavlja na kompetentnost kandidata, njegove razvojne potencijale, moralne vrijednosti, a da cijeli proces bude transparentan i pravičan.

3.2. Definisanje jasnih pravila i procedura

Kako bi se osiguralo nesmetano i efikasno izvršavanje radnih obaveza, neophodno je da organizacija razvije adekvatne planove rada, sa preciznim uputstvima i procedurama, koje su transparentne i sa kojima su svi zaposleni upoznati u potpunosti. Ovim se postiže disciplina u radu i mogućnost da „neko nešto nije znao“, a trebalo je da zna. Isto tako, pravila i procedure pomažu zaposlenom, ne samo da bude upoznat sa svojim obavezama prema organizaciji i njenim očekivanjima, već i sa svojim pravima iz domena radnih odnosa.

3.3. Adekvatan menadžment

Stil liderstva u velikoj mjeri utiče na ponašanje zaposlenih u organizaciji. Jedna loša karika je dovoljna, pa da i najjači lanac bude neu-potrebljiv. Menadžer bi trebalo da obezbijedi human odnos prema zaposlenima, ali isto tako da bude dobar motivator, saradnik i kontrolor. Njegov posao je, između ostalog, i da podstiče inovativnost, da kao neposredni nadređeni daje lični primjer u radu, da uključuje zaposlene u proces odlučivanja i time poveća njihovu motivisanost i privrženost radnim obavezama i ciljevima. Na organizaciji je da osigura jedinstvo komande, odnosno da svaki zaposleni prima naređenja samo od jednog nadređenog.

3.4. Organizaciona klima i kultura

Na postupke zaposlenih u velikoj mjeri utiče sistem zajedničkog shvatanja i vjerovanja koji postoje u nekoj organizaciji. Odnos čovjeka prema poslu često je uslovjen odnosom organizacije prema njemu. Ukoliko se na organizacione promjene gleda kao na normalnu pojavu od koje zavisi budućnost i organizacije i pojedinca koji je zaposlen u njoj, ukoliko radnik osjeti da se uloženi trud isplati, ukoliko je u organizaciji stvorena takva klima u kojoj je privrženost organizacionim ciljevima normalna pojava i ukoliko ta ista organizacija brine o svom zaposlenom, ne samo u toku radnog vremena, već i van njega, tada se može reći da je stvorena pogodna organizaciona klima zasnovana na zdravoj organizacionoj kulturi, koja je povoljna i pogodna za ostvarivanje željenog radnog učinka njenih zaposlenih.

3.5. Adekvatni uslovi za rad

Pored povoljne organizacione klime i kulture, obaveza je organizacije da svojim zaposlenima obezbijedi adekvatne fizičke i ostale radne uslove, kao i resurse neophodne za efikasno izvršavanje radnih dužnosti. Isto tako, adekvatna organizaciona struktura će omogućiti izbjegavanje negativne prakse, po kojoj se ne zna ko šta radi.

3.6. Razvoj ljudskih resursa

Razvoj ljudskih resursa, kao mislećih i samoobnovljivih resursa u organizaciji, ključan je za savremene uslove poslovanja. Organizacije koje teže tome da zaposleni raspolažu adekvatnim znanjima i vještinama relativno lako osiguravaju dobru poziciju na tržištu. Da bi zaposleni imali adekvatna znanja, organizacija mora da ih kontinuirano podstiče na cijeloživotno učenje i lično usavršavanje, kako bi izbjegla mogućnost zastarijevanja znanja i kako bi omogućila da su zaposleni uvijek sposobni da obavljaju povjerene im radne zadatke. Pored toga, bitno je da organizacija obezbijedi minimum uslova za razvoj lične karijere svakog radnika, kao i da ih detaljno upozna sa razvojnim planovima.

3.7. Efikasnna komunikacija

Efikasnna komunikacija na svim organizacionim nivoima od izuzetne je važnosti za cjelokupno funkcionisanje sistema. Zaposlenima,

a i organizaciji, je važno da informacije dobijaju na vrijeme, da su one pouzdane i tačne, da se protok informacija odvija nesmetano i da za svoj rad dobiju povratnu informaciju, kako bi mogli da utiču na svoj radni učinak ili ponašanje.

3.8. Nagrađivanje i motivisanje

Adekvatan sistem nagrađivanja može da motiviše zaposlene na dodatna zalaganja i pregnuća – ukoliko je sistem nagrađivanja i napredovanja pravičan, ukoliko je radnik zadovoljan nematerijalnim kompenzacijama koje organizacija nudi i ukoliko nema sumnje u stručnost lica koja vrše ocjenjivanje, tada možemo reći da su stvoreni preduslovi kako bi se izbjeglo da oni koji manje pružaju u radu dobijaju više, i obrnuto.

3.9. Mjerenje učinka

Mjerenje radnog učinka je osnova za utvrđivanje produktivnosti radnika na radnom mjestu, potrebom za profesionalnim usavršavanjem, nagradama i stimulacijama, unapređenjima, premještajima i slično. Ona je, takođe, bitna kako za utvrđivanje organizacione uspješnosti, tako i za preuzimanje korektivnih mjera, kako bi se radni učinak zaposlenih poboljšao. Da bi radni učinak zaposlenih bio zadovoljavajući, važno je da zaposleni budu upoznati sa svim aspektima mjerenja, kao i sa ličnim posljedicama i koristima.

3.10. Eksterni faktori poslovanja

Radnici su zainteresovani da znaju u kakvim uslovima posluje njihova organizacija i koja je njena pozicija na tržištu. Ta zainteresovanost proizilazi iz brige za svojim radnim mjestom i organizacijom. Da bi se eliminisala neizvjesnost, a možda ponekad i kontraproduktivna nagađanja, špekulacije i slično, neophodno je da organizacija upozna svoje zaposlene sa svim faktorima eksterne prirode, koji na bilo koji način mogu da utiču na njih i organizaciju i njihovu motivisanost za rad.

Ukoliko bi organizacije uspjеле da obezbijede visok stepen zadovoljenja standarda koji su predstavljeni navedenim faktorima, zaposleni u organizaciji bi trebalo, po pravilu, da budu kompetentni, motivisani za rad, a samim tim i privrženi ciljevima organizacije i cjelokupnom organizacionom učinku, te na neki način bezbrižni, kada je u

pitanju sigurnost zaposlenja, bez obzira na eventualne opasnosti i prijetnje iz eksternog okruženja.

4. Mjerenje produktivnosti radnog mjesta

Alisa: „Hoćeš li mi, molim te, reći kojim putem treba da idem?“

Mačka: „To zavisi od toga gdje želiš da stigneš.“

Lewis Carroll („Alisa u zemlji čudes“)

Mjerenje produktivnosti radnog mjesta nije nimalo jednostavan i prost zadatak, ali je od izuzetne važnosti, kako za organizaciju, tako i za zaposlene, kojima rezultati mjerenja mogu biti putokaz u kom pravcu treba da se kreću, odnosno koriguju svoj učinak, stavove i slično. Veoma je teško, međutim, utvrditi šta tačno mjeriti, a potom i kako to uraditi. U praksi, proces kontrole u organizacijama se zasniva na mjerenu, poređenju i korigovanju devijacija. Ukoliko su standardi jasno definisani, tada sama implementacija zavisi ponajviše o metodologiji prikupljanja podataka i njihovoj obradi.

Metodologija

Kako bi mjerenje bilo izvodljivo u svim organizacijama, bez obzira na tehnološku razvijenost, sama implementacija se može pojednostaviti, tako da se mjerenje izvrši metodom upitnika. Upitnik se sastoji od deset sekcija, koje predstavljaju zadane standarde, sa po četiri pitanja koja se odnose na dati standard. Upitnik je petostepen (1 označava najnižu, dok 5 označava najvišu vrijednost tvrdnje, odnosno parametra), a svako pitanje u pojedinoj sekciji nosi od 1 do 5 bodova, u zavisnosti od visine bodovne vrijednosti odgovora datog za pojedinu tvrdnju. Ukupna bodovna vrijednost sekcije je 20, dok je ukupna bodovna vrijednost upitnika 200 bodova. Tvrđnje izražavaju radnje, aktivnosti i pojave koje su prouzrokovane i izazvane ili radnikom ili organizacijom i koje utiču direktno ili indirektno na produktivnost radnog mjesta.

Od vrste informacije do koje želimo doći zavisi i metod obrade podataka, tako da svaka organizacija sama za sebe treba da identificuje koje informacije su joj neophodne i kako će ih koristiti. Ako je cilj, na primjer, cijelokupna ocjena produktivnosti radnog mjesta u dатој organizaciji, onda se ona izračunava prostim zbirom dobijenih vrijednosti svih tvrdnji, a nakon toga ocjena se utvrđuje po bodovnoj skali

datoj u Tabeli 1, pri čemu ocjena 1 predstavlja najniži, dok ocjena 10 najviši stepen produktivnosti radnog mjesto.

| Broj bodova | Cjelokupna ocjena produktivnosti radnog mjesto |
|-------------|--|
| 00-20 | 1 |
| 21-40 | 2 |
| 41-60 | 3 |
| 61-80 | 4 |
| 81-100 | 5 |
| 101-120 | 6 |
| 121-140 | 7 |
| 141-160 | 8 |
| 161-180 | 9 |
| 181-200 | 10 |

Tabela 1: Skala za izračunavanje cjelokupne ocjene produktivnosti radnog mjesto

Na dobijene rezultate mogu uticati neki subjektivni faktori koje treba uzeti u obzir, kao što su, na primjer, dužina provedenog vremena u datoј organizaciji, stečena iskustva sa sadašnjeg ili prethodnih radnih mjesto, starosna dob ispitanika, kulturno okruženje, karakteristike ličnosti i slično.

Pored toga, treba biti oprezan prilikom interpretiranja dobijenih informacija, jer jedna loša poslovna praksa može da u rezultatima projektuje pogrešnu sliku ostalih performansi. Na primjer, zamislimo da je protok informacija u organizaciji loš. To neminovno vodi do toga da radnici neće biti upoznati, recimo, sa postupkom selekcije i da loše ocijenjen proces selekcije u organizaciji u suštini ne znači da je to u praksi tako. Tada, korisnik rezultata može da uoči da je prvi korak u otklanjanju organizacione neefikasnosti ili niske efikasnosti i produktivnosti upravo poboljšavanje sistema komuniciranja.

Standardi i parametri

Mjerenje produktivnosti radnog mjesto je bitno redovno provoditi, a na osnovu dobijenih rezultata neophodno je izvršiti odgovarajuće korektivne radnje, kako bi se uočeni nedostaci eliminisali i izbjegli u budućnosti. Važno je da dobijeni rezultati budu upotrijebljeni u svrhu korigovanja svih onih nepravilnosti koje se uoče u toku istraživanja.

Svi navedeni parametri utiču na zadovoljstvo zaposlenih i na njihovu privrženost ciljevima organizacije. Na neke od njih direktni uticaj ima sam radnik, dok su pak oni drugi uslovljeni samom organizacijom.

Zaposleni bi trebalo da ponuđeni upitnik popune ocjenom koja najviše odgovara tvrdnjama koje se nude, i to: 1 – nikad, 2 – rijetko, 3 – ponekad, 4 – često, 5 – uvijek.

Adekvatna selekcija

| tvrđnja/parametar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Selekcija se vrši na onovu kompetentnosti kandidata | | | | | |
| Selekcija se vrši na osnovu razvojnih mogućnosti kandidata | | | | | |
| Selekcija se vrši na osnovu moralnih vrijednosti kandidata | | | | | |
| Proces selekcije je pravičan | | | | | |

Definisanje jasnih pravila i procedura

| tvrđnja/parametar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Upoznat sam sa pravilima | | | | | |
| Jasne su mi procedure | | | | | |
| Pridržavam se pravila | | | | | |
| Pridržavam se procedura | | | | | |

Adekvatan menadžment

| tvrđnja/parametar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Nadređeni podstiču inovativnost | | | | | |
| Neposredni rukovodilac daje lični primjer u radu | | | | | |
| Nadređeni uključuju zaposlene u proces odlučivanja | | | | | |
| Svaki zaposleni prima naredenja samo od jedne osobe | | | | | |

Organizaciona klima i kultura

| tvrđnja/parametar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Trud se isplati | | | | | |
| Organizacione promjene prihvatom kao normalnu pojavu | | | | | |
| Svi zaposleni su privrženi organizacionim ciljevima | | | | | |
| Moja organizacija brine ne samo o meni, već i o mojoj porodici | | | | | |

Adekvatni uslovi za rad

| tvrđnja/parametar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Atmosfera za rad je dobra | | | | | |
| U mojoj organizaciji se tačno zna ko šta radi | | | | | |
| Fizički uslovi za rad su dobri | | | | | |
| Na raspolaganju su mi svi neophodni resursi | | | | | |

| Razvoj ljudskih resursa | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| tvrđnja/parametar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacija podstiče učenje i lično usavršavanje zaposlenih | | | | | |
| Organizacija vodi računa o mojoj karijeri | | | | | |
| Zaposleni su upoznati sa mogućnostima razvoja | | | | | |
| Osjećam se sposobnim da obavljam radne zadatke koji su mi povjereni | | | | | |

| Efikasna komunikacija | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| tvrđnja/parametar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Informacije dobijam na vrijeme | | | | | |
| Informacije su pouzdane i tačne | | | | | |
| Proces komunikacije je brz i efikasan | | | | | |
| Menadžment daje povratne informacije za obavljen posao | | | | | |

| Nagrađivanje i motivisanje | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| tvrđnja/parametar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sistem nagrađivanja je pravičan | | | | | |
| Sistem napredovanja je pravičan | | | | | |
| Zadovoljan sam nematerijalnim kompenzacijama koje nudi organizacija | | | | | |
| Lica koja donose odluku o nagrađivanju zaposlenih obučena su za taj posao | | | | | |

| Mjerenje radnog učinka | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| tvrđnja/parametar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moja organizacija ima praksu da mjeri radnu uspješnost zaposlenih | | | | | |
| Dobijeni rezultati se koriste za poboljšanje budućeg radnog učinka | | | | | |
| Upoznati smo sa svim aspektima ocjenjivanja radne uspješnosti | | | | | |
| Upoznat sam sa koristima/posljedicama radnog učinka po mene | | | | | |

| Eksterni faktori poslovanja | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| tvrđnja/parametar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Upoznati smo sa opasnostima iz okruženja | | | | | |
| Optimističan sam po pitanju budućnosti organizacije | | | | | |
| Optimističan sam po pitanju sigurnosti svog radnog mjesta | | | | | |
| Zadovoljan sam pozicijom organizacije na tržištu u odnosu na konkurenčiju | | | | | |

5. Korektivne radnje i mjere

Kontrola predstavlja redovan proces mjerjenja učinka i poređenja sa definisanim standardima, kako bi se otkrile određene nepravilnosti, odnosno devijacije u radu, i kako bi se one otklonile, odnosno korigovale. Korigovanje pretpostavlja postojanje određenih programa s ciljem da se obezbijedi da će proces dati željeni rezultat, odnosno da će identifikovani nedostaci biti otklonjeni u budućem radu.

U konkretnom slučaju, postavljeni standardi predstavljaju ono što organizacija želi da optimizira, kako bi radnici na određenom radnom mjestu bili što je moguće više produktivni. Dobijeni rezultati će, nakon stručne obrade i detaljne analize, pokazati da su pojedini parametri, odnosno prakse i aktivnosti koje organizacija provodi, na izuzetno visokom i zadovoljavajućem nivou. Nasuprot njima, pokazaće se da su neke druge prakse i politike izuzetno loše ocijenjene. Uzrok tome može biti ili loša koncepcija ili loša performansa pojedinih aktivnosti. Isto tako, uzrok se može tražiti i u međusobnoj zavisnosti pojedinih parametara unutar standarda, gdje jedna loša pojava ili praksa, sa jedne strane, neminovno utiče na stvaranje loše prakse na drugoj strani. Primjer smo već naveli u prethodnom dijelu rada, kada je bilo riječi o efektima loše komunikacije u organizaciji i njenom uticaju na ostale parametre produktivnosti radnog mjesta.

Međuzavisnost i međuslovljenost pojedinih pojava trebalo bi da budu prva "meta" menadžmenta, na koju bi se trebalo fokusirati. Ne treba stvarati iluzije da se može u kratkom vremenskom roku djelovati podjednako na sve identifikovane devijacije. Naprotiv, to i ne treba biti cilj. Jer takav cilj bi, u nekim slučajevima, bio preambiciozan i ne bi doveo do željenih rezultata. Smisao plana kojim bi se uočeni nedostaci korigovali je upravo u utvrđivanju prioriteta na koje se mora djelovati i na koje bi trebalo staviti akcenat. Tek nakon otklanjanja "težih slučajeva", može se pristupiti korigovanju onih manje zahtjevnih, s tim da se "zaliječeni problemi" ne smiju ostaviti po strani i smatrati trajno riješenim i sigurnim. Upravo suprotno, njima se i u budućem periodu mora poklanjati, ako ne više, onda bar isto toliko pažnje kao i ostalim aktivnostima.

Plan koji bi organizacija trebalo da napravi, u suštini bi trebalo da ima u vidu činjenicu da se pojedini parametri odnose na sva radna mjeseta u organizaciji, dok je jedan broj njih specifičan za konkretno radno mjesto. Dakle, plan mora da definiše parametre koji se mogu

standardizovati i one koji ne mogu. Za ove prve, uzorak ispitanika će biti daleko veći, dok za druge on može biti zasnovan, na primjer, na jednom jedinom odgovoru. Pored toga, plan koji se sačinjava nakon izvršenih mjerenja radnog učinka i parametara produktivnosti radnog mjesta bi trebalo da uključi: redoslijed otklanjanja devijacija (da li početi od zahtjevnijih ili manje zahtjevnih, ili početi od onih koji se odnose na veći broj radnih mjesta, ili početi od onih koji stvaraju "domino efekat" zbog svog lošeg ili nikakvog funkcionisanja), način za njihovo otklanjanje, rok, nosioce aktivnosti, kao i sistem redovne kontrole predmetnih parametara, kako bi se izbjegao povratak na prethodno stanje.

6. Zaključak

Cilj rada je bio definisati adekvatan sistem upravljanja produktivnošću radnog mjesta, koji bi imao za rezultat poboljšanje individualnih i organizacionih performansi. Upravljanje produktivnošću radnog mjesta je jedan od najzahtjevnijih i najtežih poslova koje služba za ljudske resurse i organizacija moraju redovno provoditi, kako bi se izbjeglo "lutanje u mraku". Iako je riječ, kako smo već rekli, o izuzetno zahtjevnom poslu, uspostavljanjem adekvatnog sistema praćenja, ocjenjivanja i evaluiranja radne produktivnosti obezbjeđuje se efikasnost poslovanja organizacije. Osnovni koraci u ovom procesu su, dakle, definisanje standarda, mjerenje i korektivne radnje i aktivnosti. Svaki od navedenih koraka zahtijeva pažljiv i brižan pristup.

Menadžment organizacije bi trebalo da navedene standarde prihvati kao preporuku koja će kroz jedan određen vremenski period omogućiti organizaciji ispunjavanje njenih organizacionih ciljeva. Primjenom načela datih i opisanih u deset standarda, redovnim mjerenjem produktivnosti upotrebom ponuđenog upitnika, dosljednim poređenjem dobijenih rezultata, kroz određen vremenski period za svako radno mjesto pojedinačno, te preduzimanjem korektivnih radnji i mjera, može se doći do produktivnijeg radnog mjesta, kroz pokazatelje koji treba da ukažu menadžmentu organizacije u kojoj mjeri je organizacija uspjela u nastojanjima da pojedine loše performanse dovede do zadovoljavajućeg nivoa i da li je na dobrom putu da svoju organizacionu produktivnost i efikasnost podigne na nivo koji će joj obezbijediti zadovoljavajuće, ako ne i vodeće, mjesto na tržištu.

Literatura

1. Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur: *Managing Human Resources*, South-western college publishing, 2001.
2. Carter Earl, McMahon Frank: *Improving employee performance through workplace coaching*, Kogan Page, London and Sterling, 2005.
3. Coulter Mary: *Strategic Management*, 3ed, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2005.
4. Dessler, Gary, Nina, D. Cole i Virginia, L. (Gini) Sutherland: *Human Resources Management in Canada*, Prentice-Hall, Inc, Toronto, 2002.
5. Dornbusch Rudiger, Fischer Stanley: *Macroeconomics*, 6th ed, McGraw-Hill/Irwin, 1997.
6. Džombić dr Ilija, Dašić dr David, Kovačević dr Željko: *Principi tržišne ekonomije*, Fakultet za političke i društvene nauke Banja Luka, Banja Luka, 2007.
7. Džombić dr Ilija: *Ekomska diplomacija Bosne i Hercegovine*, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, 2008.
8. Mankiw N. Gregory, Taylor Mark: *Ekonomija*, Datastatus, Beograd, 2008.
9. Jovanović, dr Mića, Kulić, dr Živko i Cvetkovski, dr Tatjana: *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.
10. Kulić dr Živko, Vasić dr Mile: *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007.
11. Robbins Stephen, Coulter Mary: *Menadžment*, 8ed, Datastatus, Beograd, 2005.
12. Todorović, dr Jovan, Đuričin, dr Dragan i Janošević, dr Stevo: *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
13. Vasić dr Mile: *Razvoj ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007.
14. Vasić dr Mile: *Osnovi menadžmenta neprofitnih organizacija*, Slobomir P Univerzitet, Slobomir, 2009.
15. Wayne, F. Cascio: *Managing Human Resources*, McGraw-Hill Irwin, 2003.
16. Werner, Jon M. & DeSimone, Randy L.: *Human Resource Development (4ed)*, Thomson South-Western, Mason, Ohio, 2005.

PLANIRANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU U VISOKOŠKOLSKIM INSTITUCIJAMA

PLANNING PUBLIC RELATIONS AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**Prof. dr Milica Kostić-Stanković, mr Tamara Vlastelica Bakić,
prof. dr Vinka Filipović⁶⁴**

Rezime

Za uspešno sprovođenje programa odnosa s javnošću, neophodno je prethodno definisati plan, baziran na izvršenoj analizi organizacije i njenog okruženja. Prelazak sa stihiskog realizovanja aktivnosti na plansko, posebno je značajan u zemljama u tranziciji, koje teze uređenju tržišnog poslovanja. U radu je predstavljen proces planiranja odnosa s javnošću u visokoškolskim institucijama, sa stavljanjem posebnog akcenta na postupak identifikovanja ciljnih grupa javnosti. Kao osnovne aktivnosti odnosa s javnošću, predstavljene su: izgradnja korporativnog identiteta, sa posebno izdvojenom aktivnosti izrade informativnog materijala, organizacija specijalnih događaja, interni odnosi s javnošću i odnosi s medijima. Namera autora ovog rada je da ukažu na neophodnost planiranja komunikacijskih aktivnosti visokoškolskih institucija, sa glavnim ciljem izgradnje pozitivnog korporativnog imidža i reputacije, a u svrhu uspešnog tržišnog pozicioniranja. Određene teorijske postavke biće ilustrovane primerom procesa planiranja odnosa s javnošću na Fakultetu organizacionih nauka.

Ključne reči: visokoškolske institucije, odnosi s javnošću, planiranje.

Abstract

In order to successfully implement Public Relations (PR) programme, first is necessary to define a plan, based on the analysis of the organisation and its environment. This is specially important in the countries that are in the process of transition towards market economy. This work presents process of PR planning at higher education institutions, with emphasis on technique of identifying target audiences.

⁶⁴ Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Jove Ilića 154, Beograd
milicak@fon.rs, vlastelica@fon.rs, vinka@fon.rs

Key PR activities presented are: building the corporate reputation (with special emphasis on production of PR materials), event organisation, internal PR and media relations. Intention of authors is to stress the necessity of planning communication activities in higher education institutions, with the main goal of building positive corporate image and reputation in order to gain leading position on the educational services market. Certain theoretical remarks will be illustrated with the example of PR planning process at the Faculty of organisational sciences University of Belgrade.

Key words: higher education institutions, public relations, planning

1. UVOD

Komunikacijske aktivnosti jedne organizacije u uslovima savremenog poslovanja, ne smeju se bazirati na stihijskim odlukama. Da li će organizacija planirati i sistematski sprovoditi komunikacijske aktivnosti, zavisi od faktora kao što su: prisutnost konkurencije, vrsta usluge organizacije, osetljivost organizacije na promene u okruženju, stepen odgovornosti rukovodstva, organizacione strukture i dr. Dugo se verovalo da su pojmovi kao što su: tržište, korisnik usluge, konkurenčija, marketing i odnosi s javnošću, vezani samo za rad privrednih organizacija. Rukovodioci visokoobrazovnih institucija su smatrali da je potrebno samo koncipirati dobar nastavni program, koji će, u nedostatku drugog izbora, svake godine upisivati određeni broj studenata. Navedena filozofija upravljanja mogla je da funkcioniše u uslovima potpunog monopola obrazovnih institucija. Međutim, sa prelaskom zemlje sa centralno-planske na tržišnu privredu, jačanjem privatnog sektora, otvaranjem granica i postepenim ukidanjem subvencija od strane države, mnoge privredne organizacije, koje nisu na vreme shvatile nužnost tržišne orijentacije, su marginalizovane ili potpuno ukinute. Oblast pružanja visokoobrazovnih usluga nije imuna na promene u okruženju. Brojni su faktori koji ukazuju na nužnost uređene dvosmerne komunikacije visokoobrazovnih institucija sa okruženjem:

- Reforma obrazovanja;
- Promene u izvorima finansiranja (uvođenje statusa samofinansirajućih studenata koji u potpunosti snose troškove studija);
- Povećanje cena školarine;
- Osnivanje privatnih fakulteta;
- Proširenje delatnosti fakulteta (rad na projektima, saradnja sa privredom, istraživanja, seminari i sl);

- Tendencija zapošljavanja mladih po završetku srednje škole, usled pada ekonomskog standarda domaćinstva.

Ako se ima u vidu priroda delatnosti visokoobrazovnih institucija, specifičnost usluga koje one nude i odnosa koje uspostavljaju sa okruženjem, može se zaključiti da je za uređenje komunikacijskih aktivnosti najadekvatniji koncept odnosa s javnošću. Strategija odnosa s javnošću u slučaju visokoobrazovnih institucija, trebalo bi da obuhvati sve elemente integrisanih komunikacijskih aktivnosti.

Organizovane aktivnosti odnosa s javnošću u sektoru obrazovanja, datiraju još sa početka prošlog veka - *Harvard, Yale, Columbia, University of Chicago, University of Pennsylvania i University of Wisconsin*, osnovale su uticajne službe za odnose s javnošću, čiji je zadatak bio da prošire „slavu“ institucije i da privuku studente i donatore.

2. OSNOVE PLANIRANJA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Kvalitetni i organizovani odnosi s javnošću neophodni su kako bi se izvršio proces diferencijacije ponude visokoobrazovne institucije u odnosu na ponudu konkurenata. Diferencijacija se može vršiti po više faktora. Neki od njih su i sledeći:

- Nastavni program,
- Kvalitet realizovanja programa,
- Tehničko-tehnološka opremljenost,
- Nastavnici i saradnici - njihov kvalitet i broj,
- Postignuća diplomiranih studenata,
- Cena školarine,
- Lokacija,
- Ponašanje zaposlenih i opšta atmosfera.

Međutim, nije dovoljno samo postati superioran u navedenim kategorijama. Neophodno je i da se ciljna javnost upozna sa diferentnim prednostima konkretne visokoobrazovne institucije. Dakle, neophodno je da se osmisli, planira i sistematski realizuje efektivna strategija odnosa s javnošću.

U praksi se javljaju različita organizaciona rešenja funkcije odnosa s javnošću. Za potrebe obrazovnih institucija, generalno posmatrano, moguća su četiri pristupa:

1. Angažovanje specijalizovanih agencija za odnose s javnošću.

2. Formiranje službe ili sektora za odnose s javnošću.
3. Angažovanje menadžera za odnose s javnošću
4. Projektni princip (situacija u kojoj se poslovi odnosa s javnošću delegiraju na zaposlene, koji već imaju određena zaduženja u organizaciji).

Na fakultetima Beogradskog univerziteta najčešće se angažuje saradnik za odnose s javnošću, u čijoj nadležnosti se nalazi većina poslova odnosa s javnošću, dok se aktivnosti većeg obima realizuju po projektnom principu.

S obzirom na to da sprovođenje strategije odnosa s javnošću predstavlja proces komuniciranja radi uticaja na opštu prihvaćenost organizacije (Filipović V, Kostić – Stanković, 2008), osnovni korak je pravilan izbor strategije. Izbor strategije odnosa s javnošću visokoškolske institucije zavisi od: prirode usluga (programa), poslovnih aktivnosti, homogenosti ciljnih grupa javnosti, finansijskih mogućnosti organizacije i dr. Nastavni programi visokoškolskih institucija, njihove poslovne aktivnosti (seminari, projekti), kao i korisnici usluga fakulteta (studenti, postdiplomci, polaznici seminara i naručioci projekata) su izuzetno heterogeni, dok su finansijska sredstva za odnose s javnošću obično ograničena, tako da ne postoje uslovi za primenu jednobrazne strategije.

Imajući u vidu specifičnost ponude visokoškolskih institucija, okruženje u kome se odvija njihov poslovni proces, kao i način na koji je najčešće organizovana funkcija odnosa s javnošću na fakultetima, proces odnosa s javnošću se može realizovati u okviru sledećih faza:

1. Analiza organizacije i njenog okruženja;
2. Identifikovanje ciljne javnosti;
3. Istraživanje i utvrđivanje postojećih imidža i reputacije;
4. Određivanje ciljeva odnosa s javnošću;
5. Formulisanje strategije odnosa s javnošću;
6. Određivanje aktivnosti i zadataka odnosa s javnošću, i
7. Procena i praćenje ostvarenih rezultata i merenje postignutih efekata.

3. ANALIZA ORGANIZACIJE I NJENOG OKRUŽENJA

Obrazovne institucije funkcionišu u okruženju koje se konstantno menja. U slučaju fakulteta, na primer, čiji nastavni program traje četiri godine, četvrtina studentske populacije (koja predstavlja osnovnu grupu

“korisnika” usluga organizacije) menja se svake godine. S obzirom na to da je nemoguće dostići i održati kvalitet usluga „jednom za sva vremena”, obrazovne institucije moraju konstantno da unapređuju svoju ponudu. Neophodna je česta revizija, modifikacija i dopuna nastavnog programa, promena organizacije nastave i načina izvođenja nastave, usavršavanje zaposlenih (akademski i profesionalno) itd.

Pre nego što se pristupi određivanju strategije odnosa s javnošću, neophodno je utvrditi realan kvalitet ponude fakulteta, odnosno koliko je ponuda fakulteta usklađena sa potrebama korisnika. Takođe je potrebno ukazati na mogućnosti unapređenja kvaliteta i poboljšanja rada, pogotovo u oblastima koje se direktno tiču ciljnih javnosti fakulteta, kako bi pozitivan imidž fakulteta koji se stvara uspešnom kampanjom odnosa s javnošću, odgovarao realnom stanju. Faktori od kojih zavisi ocena kvaliteta od strane korisnika usluga (Kotler, Fox, 1995):

- **Usklađenost sa standardima ili specifikacijom.**

Ovde se, pre svega, misli da li je usluga fakulteta (nastavni program, program seminara, sadržaj projekta) u potpunosti ispunila ono što je najavljeno u informatoru, oglasu za seminar ili ponudi za realizaciju projekta.

- **Konzistentnost.**

Podrazumeva pružanje usluge na isti način svaki put, odnosno do slednost u kvalitetu.

- **Kvalitet rezultata (outcome quality).**

Daje odgovor na pitanje: da li je korisnik usluge dobio ono što je želeo. Na primer, da li je student stekao adekvatno obrazovanje; da li diplomirani student može da se zaposli sa diplomom konkretnog fakulteta; da li polaznik seminara može da upotrebi znanje stečeno na seminaru i dr.

- **Kvalitet procesa (process quality).**

Opisuje način na koji se pruža usluga - da li su se prema studentima nastavnici i zaposleni ophodili ljubazno i sa poštovanjem. Na primer, student može da dobije neke informacije iz studentske službe koje su mu potrebne (dobar kvalitet rezultata), ali ako taj proces traje predugo ili nije jasna procedura traženja tih informacija, tada se radi o lošem kvalitetu procesa.

Jedna od najčešće korišćenih metoda za analizu organizacije i njenog okruženja je SWOT analiza. Ona pruža informacije potrebne me-

nadžmentu fakulteta da aktivira snage, prevaziđe slabosti, iskoristi šanse i predvidi pretnje koje postoje u okruženju.

Analiza eksternog okruženja obuhvata analizu makrofaktora, kao što su: potražnja za uslugama organizacije, demografski faktori, ekonomski i poslovni uslovi, politički faktori, tehnološki faktori, pravni (zakonodavni) faktori, kulturni faktori i dr. U analizi konkurenčije treba poći od konkurenčije u najširem smislu. Odnosi s javnošću treba da deluju na svim nivoima, dakle na nivou: konkurenčije želje, generičke konkurenčije, konkurenčije oblika usluge i konkurenčije robne marke. Na slici 1 prikazan je primer konkurenčije za specijalističke studije na Fakultetu organizacionih nauka Beogradskog univerziteta, na različitim nivoima.

| <u>KONKURENCIJA ŽELJE</u> | <u>GENERIČKA KONKURENCIJA</u> | <u>KONKURENCIJA OBЛИKA</u> | <u>KONKURENCIJA MARKE</u> |
|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Šta želim da radim? | → Kako ču da napredujem na poslu? | → Da li da upišem...? | → Koji fakultet? |
| ✓ DA PUTUJEM | ✓ RADIĆU PREKOVREMENO | ✓ PRIVATNI FAKULTET | ✓ EKONOMSKI FAKULTET |
| ✓ DA NAPREDUJEM NA POSLU | ✓ ČITAU STRUČNE KNJIGE | ✓ DRŽAVNI FAKULTET | ✓ ELEKTROTEHNIČKI FAKULTET |
| ✓ DA SE BAVIM SPORTOM | ✓ UPISAU SPECIALISTIČKE STUDIJE | | ✓ FON |

Slika 1: Primer različitih oblika konkurenčije za specijalističke studije FON-a

Prema grupi kriterijuma koji se koriste za dodelu *Baldrige* nagrada najuspešnijim kompanijama, a koji se primenjuju u SAD-u, za ocenu uspešnosti visokoškolskih institucija, osnovne vrednosti koje fakultet mora da usvoji da bi bio konkurentan u savremenim uslovima poslovanja su sledeće (www.baldrige.com/Baldrige/Quality Award Programs):

- **Orijentacija na korisnike:** Korisnik definiše kvalitet. Fakulteti treba da prepoznaju zahteve tržišta i potrebe svojih ciljnih grupa, kao i da se bore da zadrže korisnike svojih usluga na duži period.
- **Liderstvo:** Rukovodstvo fakulteta mora da bude lično uključeno u napore za unapređenje kvaliteta. Ono takođe mora da naglašava nužnost orijentacije na korisnike i da vodi politiku ljudskih resursa koja se zasniva na uvažavanju zaposlenih.
- **Kontinuirano unapređenje i poboljšanje:** Ovome se mora pristupiti na osnovu dobro definisanog i ostvarivog plana, koji se zasniva na prethodno prikupljenim informacijama o poslovanju fakulteta.

- **Participacija zaposlenih i njihov razvoj:** Zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo korisnika su usko povezani. Neophodno je da zaposleni učestvuju u donošenju odluka koje se tiču organizacije i njihove pozicije i uloge u njoj.
- **Brz odgovor:** Brži i fleksibilniji odgovor na zahteve korisnika podrazumeva implementaciju procedura koje skraćuju vreme od trenutka prepoznavanja potrebe, do njenog zadovoljenja putem pružene usluge.
- **Stvaranje kvaliteta i prevencija:** Revizijom postojećih procesa i pažljivim kreiranjem novih, fakultet deluje preventivno na moguće probleme u budućnosti.
- **Strateška orientacija na budućnost:** Fakultet se izraženo fokusira na svoj razvoj i aktivnosti u budućnosti, kroz ulaganje u razvoj zaposlenih i anticipiranje potreba korisnika.
- **Upravljanje pomoću činjenica:** Fakultet traži i prikuplja podatke koji predstavljaju osnovu za planiranje, procenu performansi i upoređivanje kvaliteta metodom benchmarkinga (engl. *benchmarking*).
- **Uspostavljanje partnerstava:** Fakultet treba da uspostavlja odnose partnerstva sa drugim organizacijama iste ili različite de latnosti, kako bi ostvarila svoje ciljeve.
- **Društvena odgovornost organizacije:** Poslovanje i ciljevi fakulteta moraju biti u skladu sa poslovnom etikom, oni treba da doprinose promovisanju i zaštiti usvojenih vrednosti društva, bezbednosti i principima očuvanja životne sredine.

4. IDENTIFIKOVANJE CILJNE JAVNOSTI

Za planiranje i sprovođenje uspešnih odnosa s javnošću neophodno je identifikovati ciljne grupe javnosti, na koje visokoškolska organizacija želi da izvrši određeni uticaj, ali koje istovremeno i same vrše uticaj određenog intenziteta i značaja na poslovanje te organizacije. Ciljne grupe javnosti fakulteta mogu se podeliti na interne i eksterne. U interne ciljne grupe spadaju nastavnici, saradnici, zaposleni u zajedničkim službama, rukovodstvo fakulteta (dekan i prodekan), savet fakulteta, sadašnji studenti redovnih studija, sadašnji studenti poslediplomskih studija, penzionisani radnici fakulteta. Studenti kao ciljna grupa korisnika

koja inače spada u eksterno okruženje, zbog prirode same delatnosti i potrebe sistematizacije komunikacijskih aktivnosti, svrstana je u internu javnost.

Eksterne ciljne grupe čine potencijalni studenti redovnih i poslediplomskih studija, svršeni studenti, roditelji studenata, srednje škole (nastavnici i đaci), konkurentni fakulteti, srodnii fakulteti, univerzitet umetnosti, Rektorat beogradskog univerziteta, Ministarstvo prosvete, Ministarstvo za nauku i tehnologiju, vladine organizacije (ostala ministarstva, agencije i dr.), mediji, Privredne komore, Skupština grada, lokalna zajednica, privredne organizacije, neprofitne organizacije i ambasade.

Nakon što se identifikuju ciljne grupe, potrebno je napraviti bazu podataka, koja bi sadržala sve neophodne informacije o pojedincima i organizacijama, relevantnim za rad fakulteta. Poželjno je da svaki fakultet ima bazu podataka u kojoj su podaci o svim studentima koji su završili taj fakultet.

5. ISTRAŽIVANJE I UTVRĐIVANJE POSTOJEĆIH IMIDŽA I REPUTACIJE

Nakon što su identifikovane ciljne grupe javnosti i prikupljeni potrebni (ili bar dostupni) podaci o njima, potrebno je istražiti karakteristike, potrebe, preferencije, stavove, mišljenja i ponašanja tih ciljnih grupa. Od posebnog značaja je istraživanje koje se odnosi na utisak koji jedna visokoškolska organizacija ostavlja na svaku od ciljnih grupa javnosti, odnosno istraživanje imidža visokoškolske organizacije, kao i istraživanje iskustvenog i dugoročnog doživljaja, vezanog za tu organizaciju – njene reputacije. Metaforički rečeno, može se govoriti o vezi između imidža i reputacije kroz prikaz fotografija. Imidž organizacije može se izjednačiti sa fotografijom neke organizacije stvorenom u određenom trenutku. Reputacija je posledica uspostavljanja neposrednog kontakta sa organizacijom i formiranja mišljenja o njoj na osnovu čitave kolekcije fotografija (Filipović, Kostić – Stanković, 2008).

Imidž predstavlja mnogo više od prostog uverenja. Na primer, uverenje da je teško da se upiše na određeni univerzitet je samo jedan element šireg imidža tog univerziteta, koji je uglavnom izuzetno pozitivan. Sa druge strane, imidž nekog fakulteta nije uvek u direktnoj vezi sa ponašanjem pojedinaca u odnosu na njega. Dve osobe mogu percipirati isti imidž jednog fakulteta, pa ipak da se ponašaju različito. To je stoga

što ponašanje uključuje i kognitivne, afektivne i bihevioralne komponente.

Postoje različite metode i različite forme istraživanja, sa istom svrhom - ispitivanje ciljnih grupa javnosti radi sticanja uvida u njihove stavove i mišljenja o željenim temama. Izvori podataka koji se mogu koristiti u istraživanju odnosa s javnošću mogu biti interni (podaci o pozivima upućenim organizaciji od strane predstavnika konkretnih ciljnih grupa javnosti, podaci o elementima korporativnog identiteta koje treba favorizovati, broj primljenih reklamacija na pružanje usluga u određenom vremenskom periodu, različite baze podataka, itd.) i eksterne (stručni časopisi i novine, informacije preuzete sa Interneta, ponašanje i reakcije različitih ciljnih grupa javnosti itd.). U današnje vreme moguće je, na primer putem Interneta, eksterne baze podataka inkorporirati u sopstvenu bazu podataka konkretne visokoškolske organizacije. Analizom postojećih informacija unutar i izvan organizacije, moguće je odrediti koje su nove informacije potrebne. Kojeg su tipa potrebne informacije, koliki je iznos potrebnih sredstava i koliko vremena će biti potrebno, određuju metodi istraživanja koje će biti korišćene. Neki od najznačajnijih metoda istraživanja, koje je moguće koristiti u svrhu utvrđivanja postojećih imidža i reputacije, su:

- **Posmatranje (opservacija),**

predstavlja metodu istraživanja, koja se bazira na različitim mogućnostima "rada na terenu". Treba je sprovesti prilikom analize postojećeg stanja i u slučajevima kada treba uvesti određene promene i inovacije. Značaj ovog metoda je u tome što omogućava predstavljanje stavova i ponašanja pojedinaca, onakvima kakvi zaista jesu. Na primer, "tajanstveni posetilac" na Fakultetu organizacionih nauka, u svojstvu studenta na poslediplomskim studijama, može da poseti nastavnike, saradnike, sekretara fakulteta, referenta za poslediplomsku nastavu, prodavca u skriptarnici i osobu na "informacijama" (zaposleni ne smeju biti obavešteni). Sa dobro pripremljenim planom "posete" (pitanjima, ponašanjem, ponudama, zahtevima i sl.) moguće je dobiti krajnje realnu predstavu o tome u kojoj mери su određene interne i eksterne grupe Fakulteta organizacionih nauka zadovoljne odnosom menadžmenta fakulteta prema njima.

- **Diskusija sa fokusnom grupom,**

za koju je tipično da se koristi u ranoj razvojnoj fazi procesa planiranja, u otkrivanju stavova i motivacija ciljne grupe javnosti, ali se može

takođe koristiti za testiranje i za modifikovanje konkretnih poruka i/ili akcija, formulisanje i testiranje tema koje će imati poruke i strategije pristupa pre pokretanja komunikacijske kampanje, za kreativno izvršenje poruka, kao i u proceni imidža visokoškolske organizacije u široj javnosti. Diskusija sa fokusnom grupom, po definiciji, predstavlja “informativnu istraživačku proceduru kojom se dobijaju uglavnom kvalitativne informacije” (Wilcox, Ault, Agee, 1995). Rezultati dobijeni ovim putem ne mogu se izraziti u procentima, niti mogu biti projektovani na celu populaciju. Ipak, ove grupe su značajne u slučajevima kada je potrebno rangirati stavove i mišljenja ciljnih grupa javnosti. Na primeru Fakulteta organizacionih nauka, fokusne grupe bi mogle predstavljati pojedinačne katedre, a diskusija, vođena od strane šefa katedre, može pružiti potrebne rezultate prilikom istraživanja atmosfere unutar organizacije u cilju planiranja komunikacijskih aktivnosti radi izgrađivanja pozitivnih odnosa sa zaposlenima.

- **Intervju (pojedinačno ispitivanje),**

kao metod istraživanja, pruža mnoge prednosti diskusije sa fokusnom grupom, ali istovremeno se eliminiše negativan efekat dominacije pojedinih učesnika u odnosu na ostale. Takođe, u situacijama kada je ciljna grupa u značajnoj meri heterogena (po obrazovanju, po statusu, po položaju unutar organizacione strukture, po ličnim karakteristikama, itd.), nemoguće je posmatrati kao fokusnu grupu, već svakom njenom članu treba prići pojedinačno. Istraživač zadužen za sprovođenje intervjua mora biti dobro pripremljen za intervju i mora prethodno da prođe obuku za vođenje poslovnih razgovora. Metod intervjuja može se pokazati kao veoma efikasan u situacijama kada treba što brže da se sproveđu određene aktivnosti, kao što je to slučaj u odnosima s javnošću u kriznim situacijama. Fakultet organizacionih nauka bi, na primer, mogao da angažuje istraživače, koji bi razgovarali sa predstavnicima drugih fakulteta, a u cilju utvrđivanja mogućnosti uspostavljanja konkretnih oblika saradnje.

- **Eksperimentalno istraživanje (“dodeljivanje uloga”)**

Iako mu ime nije najprikladnije za oblast odnosa s javnošću, veoma je efikasan metod istraživanja. Odnosi se na situacije u kojima se uvodi određena promena u odnosu na postojeće stanje i beleže reakcije konkretnih pojedinaca koji u eksperimentu učestvuju. Jedna od karakteristika sa kojom se može “eksperimentisati” je stepen poteškoća pri čitanju primerka kojim se treba obratiti auditorijumu. Takođe, postoje

formulari koje se odnose na broj reči i izraza u svakoj rečenici kojima se određuje nivo čitljivosti. Na primeru Fakulteta organizacionih nauka, eksperimentalno istraživanje moglo bi se sprovesti u odnosu na privredne organizacije koje su potencijalni polaznici specijalističkih seminara i korisnici konsultantskih usluga Fakulteta. Eksperimentalno istraživanje odnosilo bi se na promenu cene usluga Fakulteta i praćenja reakcija organizacija-korisnika.

6. ODREĐIVANJE CILJEVA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Generalno posmatrano, odnosi s javnošću mogu imati tri cilja (Filipović, Kostić-Stanković 2008): menjanje javnog mišljenja/stavova, kreiranje mišljenja/stavova tamo gde ih nije bilo, učvršćivanje već stvorenog javnog mišljenja/stavova. Visokoškolske organizacije najčešće postavljaju globalni cilj odnosa s javnošću, kao i specifične ciljeve koji se mogu odnositi na određenu ciljnu grupu javnosti ili na jedan konkretni program organizacije. Specifični ciljevi treba da budu realni, ostvarljivi i merljivi.

Osnovni cilj odnosa s javnošću fakulteta može da bude: upoznavanje javnosti sa ponudom fakulteta (nastavnim programom, programom seminara, postojanjem ljudskih i materijalnih resursa za realizaciju različitih projekata) i izgradnja pozitivnih imidža i reputacije u javnosti.

Ovako formulisan cilj odnosa s javnošću, može se dalje konkretizovati u odnosu na ciljne grupe javnosti ili konkretnе programe fakulteta, na sledeći način:

- Poboljšanje odnosa sa internim i eksternim ciljnim grupama javnosti;
- Poboljšanje kvalitativne strukture studenata koji se upisuju na fakultet;
- Stvaranje predstave o društvenoj odgovornosti fakulteta;
- Uvođenje principa pozitivne poslovne komunikacije među zaposlenima;
- Formalizovanje pisane komunikacije sa eksternim ciljnim grupama;
- Formiranje pozitivne kulture i atmosfere na fakultetu;
- Formiranje osećanja pripadnosti fakultetu od strane zaposlenih i studenata.

7. FORMULISANJE STRATEGIJE ODNOSA S JAVNOŠĆU

Strategija podrazumeva način na koji će se realizovati prethodno definisani ciljevi. Ona predstavlja planski okvir akcija, koji povezuje sve aktivnosti odnosa s javnošću. Za realizaciju ciljeva odnosa s javnošću nekog fakulteta, a imajući u vidu informacije dobijene analizom same organizacije, analizom okruženja, identifikacijom ciljnih grupa i utvrđivanjem imidža fakulteta u javnosti, moguće je definisati sledeće strategije:

- Informisanje javnosti o programu fakulteta i izgradnja pozitivnog imidža fakulteta, realizovaće se kroz aktivnosti izgradnje korporativnog identiteta, izrade promotivnog materijala fakulteta, organizacije specijalnih događaja, uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa s medijima, kao i multimedijalne promocije fakulteta.
- Formiranje osećanja pripadnosti fakultetu od strane zaposlenih i studenata, realizovaće se takođe gore navedenim aktivnostima, uz intenzivan rad na poboljšanju formalne i neformalne interne komunikacije i organizaciju različitih događaja koji će pozitivno uticati na međuljudske odnose u organizaciji i zadovoljstvo poslom.

Za sprovođenje strategije odnosa s javnošću potrebno je definisati odgovarajuću taktiku. Taktika je, u ovom slučaju, lista aktivnosti, odnosno zadataka koji se moraju realizovati, zatim osoba zaduženih za realizaciju tih zadataka, kao i vremenskih rokova u okviru kojih ih treba realizovati (Weintraub, Pinkleton, 2001). Taktički plan aktivnosti, dakle, treba da sadrži odgovore na pitanja: ko; kada; šta; gde; kako i zašto.

8. ODREĐIVANJE AKTIVNOSTI I ZADATAKA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Različiti autori su imali drugačije pristupe grupisanju aktivnosti odnosa s javnošću. Aktivnosti koje je potrebno realizovati u okviru sprovođenja strategije odnosa s javnošću nekog fakulteta, u jednoj akademskoj godini, mogu da se grupišu na sledeći način: izgradnja korporativnog identiteta, organizacija specijalnih događaja, osmišljavanje, izrada i distribuiranje informativnog i promotivnog materijala, interni odnosi s javnošću, odnosi sa medijima i odnosi s javnošću u kriznim situacijama.

Primeri različitih aktivnosti odnosa s javnošću, u zavisnosti od razvoja strategije za određene ciljne grupe javnosti:

- Nediferencirana strategija - izgradnja korporativnog identiteta.
- Diferencirana strategija – prilagođena komunikacija različitim ciljnim grupama javnosti (studentima, polaznicima seminara, saradnicima iz privrednih organizacija), koja između ostalog podrazumeva i korišćenje različitog informativnog i promotivnog materijala.
- Fokusirana strategija – intenziviranje komunikacije i promotivne aktivnosti u periodu kada se učenici srednjih škola odlučuju za upis fakulteta (prezentacije po školama, posebna internet prezentacija, plakati i dr.).

Osnovni zadaci, koje je neophodno realizovati u slučaju visokooobražovnih organizacija, su oni koje je potrebno sprovesti na izgradnji korporativnog identiteta fakulteta. U njih spadaju: usvajanje zaštitnog znaka fakulteta, usvajanje memoranduma fakulteta, usvajanje standardizovanih oblika interne i eksterne pisane komunikacije, isticanje zastave univerziteta i fakulteta, osmišljavanje slogana fakulteta, dizajn i štampanje vizit-karti zaposlenih, uvođenje identifikacionih kartica za zaposlene, utvrđivanje kodeksa ponašanja zaposlenih prema javnosti, uređivanje izloga i ažuriranje oglasnih tabli u hodnicima fakulteta, ažuriranje internet prezentacije fakulteta i dr.

9. PROCENA I PRAĆENJE OSTVARENIH REZULTATA I MERENJE POSTIGNUTIH EFEKATA

Oblast oko koje se u teoriji i praksi odnosa s javnošću najviše polemiše, svakako je procena i praćenje ostvarenih rezultata. To je zato što je izuzetno teško, u nekim slučajevima i nemoguće, razdvojiti faktore koji su uticali na promenu ponašanja javnosti i u kojoj meri svaki od njih. U svakom slučaju, u evaluaciji aktivnosti odnosa s javnošću visokoškolskih organizacija, može da posluži sledeća lista mogućih pitanja (Seltel, 2000):

- Da li su strategija i program odnosa s javnošću bili dobro isplanirani?
- Da li je poruka dosegla ciljni auditorijum?
- Da li su recipijenti razumeli poruku?
- Koja bi strategija bila efikasnija i efektivnija?

- Da li je postignut željeni cilj visokoškolske organizacije?
- Koje su nepredviđene okolnosti uticale na uspeh aktivnosti odnosa s javnošću?
- Da li se plan realizovao u okviru raspoloživog budžeta?
- Koje korektivne akcije bi trebalo preduzeti da bi program odnosa s javnošću za budući period imao uspeha?

10. ZAKLJUČAK

Proces planiranja odnosa s javnošću visokoškolskih institucija potrebno je konstantno usavršavati i unapređivati, dok se ne postignu određeni standardi kvaliteta. Smatra se da su standardi kvaliteta postignuti, kada su ciljne grupe javnosti definisane i precizno profilisane, kada postoji dobro definisan plan aktivnosti odnosa s javnošću na nivou organizacije, koji se redovno ispituje i kontroliše, kada su uspostavljeni ciljevi komunikacije i pripremljeni taktički planovi odnosa s javnošću za svaku ciljnu grupu i kada je obezbeđena konzistentnost primene i kontrole komunikacijskog programa. Takođe je važno da osobe zadužene za odnose s javnošću budu potpuno informisane o svim važnim aspektima i događajima unutar organizacije.

LITERATURA

1. Filipović V., Kostić – Stanković, *Odnosi s javnošću*, FON – Međadžment, Beograd, 2008.
2. Kotler P., Fox K., *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.
3. Seltel F. P., *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, New York, 2000.
4. Weintraub A. E, Pinkleton B, *Strategic Public Relation Management*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey, London, 2001.
5. Wilcox D., Ault P., Agee W., *Public Relations Strategies and Tactics*, Harper Collins College Publishers, New York, 1995.
6. www.baldridge.com/Baldridge/Quality Award Programs

INTERNET U FUNKCIJI ISTRAŽIVANJA I SEGMENTACIJE TRŽIŠTA

THE ROLE OF THE INTERNET IN MARKET RESEARCH AND MARKET SEGMENTATION

Prof. dr Milijanka Ratković⁶⁵, Mr Goran Grubić⁶⁶

Apstrakt:

Upotreba novih tehnologija postaje imperativ na današnjem tržištu. Kompanije koje su od samog početka razvoja interneta i srodnih tehnologija vršile njihovu integraciju u cilju unapređenja poslovanja, imaju izgleda da opstanu na današnjem tržištu. Upravo zbog toga doношење odluke o pronalaženju odgovarajuće mere učešća novih tehnologija je glavno pitanje za sve učesnike na tržištu. Korišćenje interneta kao kanala distribucije određenih proizvoda, ili kanala promocije i komunikacije predstavlja integralni deo strateških odluka današnjih kompanija. Takođe, u području marketinških odluka, istraživanje tržišta dobija potpuno novu dimenziju ukoliko se koristi internet kao izvor podataka. Interaktivnost kao glavna osobina interneta omogućava uspostavljanje komunikacije sa posetiocima, odnosno stalnim i potencijalnim potrošačima, od kojih je moguće dobiti neophodne informacije u procesu istraživanja i segmentacije tržišta.

Ključne reči: internet, marketing, istraživanje, segmentacija, tržište, društvene mreže, potrošači, posetioci.

Summary:

The use of new technology becomes an imperative in the modern market. Only companies which, from the very beginning, integrated Internet and related technologies into their business in order to improve it, have a chance to survive in today's market. This makes the decision on the appropriate proportion of the new technology in business the main question for all participants in the market. Using the Internet as a distribution channel of certain products, or channel of promotion

⁶⁵ Vanredni profesor, Visoka škola modernog biznisa, akademske studije, Beograd, kontakt: milijanka@yahoo.com

⁶⁶ Asistent, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Univerzitet Alfa, Beograd, kontakt: goran.grubic@gmail.com

and communication, represents an integral part of the strategic decisions of modern companies. Besides, in the field of marketing decisions, market research gets a whole new dimension in case you use it as a data source. Interactivity, as the main attribute of the Internet, makes it possible to communicate with visitors, that is, regular and potential customers who are the source of all necessary information in the market research and market segmentation process.

Key words: *internet, marketing, research, segmentation, market, social networks, consumers, visitors*

Uvod

Glavna osobina interneta je njegova interaktivnost i upravo na njoj počivaju glavne prednosti upotrebe ovog marketinškog sredstva. U procesu kreiranja komunikacionog miksa, današnje kompanije upotrebljavaju internet kao izvrstan komunikacioni medij. Takođe, kreiranje puta isporuke proizvoda koji su po svojoj prirodi takvi da se svi aspekti distribucije mogu definisati u internet okruženju, postaje čest izbor onih koji žele da maksimalno iskoriste pozitivne efekte uvođenja novih tehnologija. U definisanju plana istraživanja internet postaje nezaobilazan izvor podataka. Doskora, isključivo kao alternativni način, ali sada, pojavom različitih servisa za društvene mreže, često i kao jedini način dolaska do neophodnih informacija.

Internet predstavlja veoma visoko razvijen medij na kome je dostupna široka lepeza različitih informacija o korisnicima, koje se mogu iskoristiti na relativno jeftin način i mogu značajno pomoći u istraživanju konkretnog tržišta, posebno za istraživanje mišljenja o uslugama i proizvodima. Pojavom servisa za društvene mreže internet dobija na još većem značaju kao sredstvo za pronaalaženje novih grupa potrošača, ali i kao izvor za dobijanje pravovremenih informacija. Potencijal interneta u području istraživanja i segmentacije jeste upravo mogućnost uspostavljanja interaktivne veze sa posetiocima, što kao implikaciju treba da ima precizno targetiranje i izgradnju dobrih dugoročnih odnosa.

Na današnjem tržištu internet se koristi kao dopunski način pronaalaženja informacija, ali se može koristiti i kao samostalno sredstvo. Cilj rada jeste da ukaže na značaj upotrebe interneta u procesu istraživanja i segmentacije tržišta sa aspekta potreba učesnika koji koriste internet, kao integralni deo svog poslovanja u bilo kom segmentu i obimu. U delu rada o društvenim mrežama biće korišćeno istraživanje

sprovedeno na uzorku od ukupno 223 ispitanika i 209 odgovora, u periodu maj-jun 2010. godine.

1. Onlajn istraživanje tržišta

Proces istraživanja se sastoji od definisanja problema istraživanja, prikupljanja sekundarnih i primarnih podataka, njihove analize i preporuka za dalju akciju, zaključno sa primenom rezultata. Uloga istraživanja je da smanji neizvesnost i rizik povezan sa odlučivanjem. Ishodi primene novih tehnologija su mnogobrojni, ali u ovom području se posebno ističu mogućnosti interneta kao izvora podataka. Onlajn istraživanje uključuje prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka korišćenjem interneta i ostalih elektronskih sredstava. Svako tržište predstavlja različitu grupu problema u odnosu na podatke koji se moraju prikupiti, tako da razlikujemo:⁶⁷

- situacije koje su karakteristične za nova tržišta, kada su podaci relativno skromni i nabavljaju se iz anketa, i
- situacije koje su karakteristične za postojeća tržišta, kada podatke možemo dobiti iz javnih i agencijskih izvora.

„Rezultati razvoja interneta i drugih informacionih i komunikacionih tehnologija danas pružaju brojne različite mogućnosti za transformaciju i rast kompanija.“⁶⁸ Neke od tih mogućnosti mogu proisteći upravo iz onlajn istraživanja tržišta. Za kompanije čije poslovanje nije u potpunosti bazirano na globalnoj mreži, cilj onlajn istraživanja je da pruži dodatne informacije i poveća kvalitet tradicionalnog načina istraživanja. „Prema podacima iz decembra 2009. godina 26.6% stanovništva planete koristi internet, uz prosečnu godišnju penetraciju od 2.36% (za period od 2000. god. do 2009. god. 160.149.440 novih korisnika godišnje).“⁶⁹ Takođe, oglašavanje na SN servisima je još 2007. godine odnosilo 17.9% ukupnog novca trošenog na online reklamiranje, a tada su, kao dve najveće mreže, Facebook i MySpace imali 59 i 110 miliona korisnika i ubirali oko 70% novca od SNS oglaša-

⁶⁷ McDonald, Malcom (2004). *Marketinški planovi, kako ih pripremati, kako ih koristiti*, Zagreb: Masmédia, str. 483.

⁶⁸ Milenović, Božidar i Milijanka Ratković. 2009. Strategije marketinga: kako uči na tržište i uspešno opstati na njemu, Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo, str. 235.

⁶⁹ www.internetworldstats.com/stats.htm (02. 06. 2010. u 12.30h)

vanja.⁷⁰ Imajući u vidu ovaj trend, uz primetan rast značaja društvenih mreža, koje pružaju detaljne demografske informacije i podatke o ponašanju i navikama korisnika, i razvoj naprednih analitičkih servisa i pretraživača interneta, možemo zaključiti da istraživanje tržišta na internetu postaje upotrebljivo u sve većem broju privrednih grana i delatnosti uz tendenciju da sasvim potisne tradicionalne načine istraživanja zbog svoje efikasnosti i ekonomičnosti.

Jedan od načina na koji se može obaviti onlajn istraživanje je preko fokus grupe. Odabrana grupa posetilaca se ispituje u vezi mišljenja o proizvodu, njegovim karakteristikama, uočenim prednostima i nedostacima. Iskustva ciljne grupe u upotrebi proizvoda su kvalitetne informacije za dalji razvoj politike proizvoda. Pomenuto istraživanje podrazumeva upotrebu mejla kao sredstva realizacije intervjua, upotrebu četa ili praćenje diskusionih grupa. Druga mogućnost onlajn istraživanja o proizvodu odnosi se na onlajn ispitivanje pomoću upitnika sa fokusom na iskustva posetioca sajta u vezi sa upotrebom proizvoda i sugestijama za poboljšanje. Takođe, kvalitetan izvor informacija su podaci sa veba o tome koja je to informacija koju je posetilac tražio kada je bio na sajtu. Takvi podaci su dostupni i mogu se koristiti da bi se indirektno procenile želje potrošača. Nije jednostavno navesti posetioca na odgovor i komentare o proizvodu, ali bi uvek trebalo imati u vidu da samo ovako dobijene informacije obezbeđuju put ka budućim, kvalitetnim inovacijama proizvoda.

Osnovna svrha onlajn istraživanja proizvoda jeste produženje njegovog životnog ciklusa, tj. produžavanje faze zrelosti. Istraživanja o proizvodu treba voditi kontinuirano, dok u skladu sa dobijenim informacijama treba usklađivati buduće aktivnosti u svakoj fazi životnog ciklusa proizvoda posebno. Pomenute aktivnosti odnose se na definisanje strategije u fazi rasta, zrelosti i opadanja, kao i definisanje kriterijuma za procenu pozicije proizvoda. Definisanje strategije i pozicioniranje proizvoda, ili izbor asortimana prodaje, zasniva se na usaglašavanju svih elemenata marketing miksa.

1.1. Izvori informacija na internetu

Nove informatičke tehnologije omogućavaju, ne samo pravilno prikupljanje i skladištenje podataka, već i njihovo jednostavno korišćenje

⁷⁰ Clow, Kenneth E. i Donald Baack (2010). *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications*. New Jersey: Pearson Education. str. 276-280.

sa aspekta aktuelnih potreba. Sistemi za skladištenje podataka poznati pod nazivom „data warehousing” i sistemi za „izvlačenje” aktuelnih informacija, tzv.”data mining”, intenzivno se koriste kao pomoć u menadžerskom odlučivanju. Uz pomoć novih tehnologija uspešne kompanije na današnjem tržištu mogu uspostaviti visoko efikasne puteve interakcije sa potrošačima, što je krajnja svrha svih napora uloženih u proces istraživanja. U skladu sa ovim potrebama, velike internet kompanije kao što su Amazon⁷¹ (preko svog pretraživača Alexa.com) omogućavaju automatizovan pristup ogromnom repozitorijumu informacija o korisnicima putem komercijalnog API (Abstract Programming Interface) servisa. Među ovakvim kompanijama je i Compete.com⁷² koja uz relativno visoke nadoknade omogućava detaljne analize našeg sajta kao i sajtova konkurenata. Analize ponašanja onlajn posetilaca obuhvataju:

- demografske podatke posetilaca,
- njihovo zadržavanje i usmerenost njihove pažnje pri posetama,
- ključne pojmove koji su ih interesovali,
- lokacije sa kojih su posetili posmatrani sajt i koju su lokaciju otvarali,
- koliko puta su se vraćali na sajt i koje su strane otvarali.

Ove analize obuhvataju i mnoge druge detalje koji mogu mnogo značiti pri prilagođavanju internet prisustva i segmentaciji tržišta. Već je rečeno da kompanija može sopstvenim razvojem aplikacija za društvene mreže prikupljati informacije koje je interesuju, a koje servisi za društvene mreže ne distribuiraju kroz javne servise. Danas su već razvijene specijalizovane kompanije koje prikupljaju takve informacije sa svih popularnih društvenih mreža i primer takvog komercijalnog servisa je PostRank⁷³, koji je do danas (3. jun 2010) prikupio i analizirao preko 14.1 miliona događaja u korisničkoj interakciji i preko 3.7 miliona poruka koje su korisnici ostavljali na svojim i tuđim profilima. .

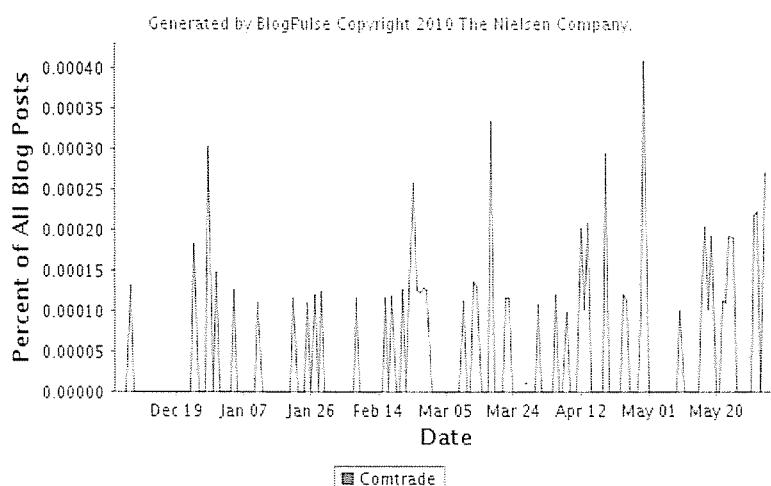
71 <http://developer.amazonwebservices.com/connect/kbcategory.jspa?categoryID=10> (2.06. 2010. u 13.00h)

72 <http://www.compete.com/> (2. 06. 2010. u 11.00h)

73 <http://www.postrank.com/> (2. 06 2010. u 11.30)

1.2. Uloga društvenih mreža u istraživanju tržišta

Razvojem onlajn servisa za društvene mreže pružene su nove mogućnosti istraživanja ponašanja potrošača i njihovog odnosa prema proizvodu. Ove mogućnosti ne podrazumevaju dobровoljno popunjavanje upitnika. „Društvena mreža Facebook okuplja 472,1 miliona korisnika, od čega u Srbiji broji nešto više od 2 miliona.“⁷⁴ Korisnici svakodnevno komuniciraju na različite teme i iznose svoja mišljenja i ocene brendova, proizvoda i događaja u svetu. Ova društvena mreža, kao i mnoge druge, može se iskoristiti za automatsku analizu ponašanja posmatranog tržišta uz kreativnu upotrebu mogućnosti koje nude (razvoj aplikacija i druge forme integracije).



Slika 1. Analiza spominjanja domaćeg brenda „ComTrade“ na blogovima u svetu

Serverski zapisi (server logs) beleže svaku aktivnost posetilaca sajta i već dugo predstavljaju predmet obrade primenom „data mining“ tehniku. Njihova vrednost leži u preciznosti i dostupnosti, ali osnovnu slabost predstavlja upravo ograničenost podataka na tehnički aspekt posete sajtu (vreme posete, mesto posete, karakteristike hardverske i softverske platforme, preko koje je korisnik pristupio veb lokaciji, vreme zadržavanja, koje strane je pregledao, sa koje stranice je došao i na koju stranicu je otišao kasnije...). Međutim, razvoj društvenih mreža, blogova, foruma i uopšte Web 2.0 koncepta dovodi do kvalita-

74 www.facebookers.com/countries-with-facebook/RS/ (02.06. 2010. u 13.00h)

tivne promene prikupljenih podataka, jer su dostupne relativno pouzdane demografske karakteristike, kao i mogućnost analize korisničke interakcije radi izvođenja marketinški korisnih zaključaka. Slika 1 prikazuje rezultat analize spominjanja domaćeg brenda ComTrade na blog servisima na globalnoj mreži.

Ovaj grafik prikazuje procenat blogova (u odnosu na ukupan broj blog stranica u svetu) koji su spomenuli „ComTrade“ u periodu od novembra 2009. do juna 2010.⁷⁵ Jedan od javno dostupnih servisa koji omogućavaju ovakvu analizu je BlogPulse kompanije Nielsen.

,Internet, takođe, ima jedinstvenu sposobnost da pridiđe cilnjim grupama koje ne provode previše vremena pored TV-a i koje ne čitaju novine, a njegovu ključnu prednost marketeri vide u mogućnosti lakog praćenja učinka i visoko efektivnog targetiranja publike.“⁷⁶ Poslednje dve navedene prednosti interneta su značajno pojačane upravo razvojem SNS-a (Social Network Service). Društvene mreže predstavljaju kvalitetan izvor informacija o ponašanju korisnika. U Tabeli 1 prikazane su neke od kategorija korisnika kojima se može pristupiti preko ciljanih reklamnih servisa društvene mreže MySpace.

Tabela 1. Karakteristike korisnika društvene mreže MySpace

| | |
|--------------|--|
| 2.9 miliona | Fanova sportskih klubova |
| 9.4 miliona | Posmatranje aktivnosti i života drugih ljudi |
| 4.2 miliona | Fitnes rekreativaca |
| 13.5 miliona | Ljubitelja filma |
| 3.5 miliona | Čitaoca knjiga |
| 90 hiljada | Budućih majki |

Kategorizovani korisnici mySpace mreže prema interesovanjima⁷⁷

Tabele 1a i 1b pokazuju glavne motive korišćenja najpopularnijih društvenih mreža u Srbiji i SAD što marketing menadžerima može biti od pomoći pri donošenju odluka o segmentaciji.

⁷⁵ [www.blogpulse.com/trend?query1=Comtrade&operator=">\(3.06. 2010. u 12.30h\)](http://www.blogpulse.com/trend?query1=Comtrade&operator=)

⁷⁶ Moriarty, Mitchell, Wells (2009). *Advertising: Principles & Practice*, New Jersey: Pearson Education Int. str. 347.

⁷⁷ <https://advertise.myspace.com/login.html> (22. April 2010. u 12.00h)

Tabela 1a. Motivi korišćenja servisa za društvene mreže korisnika iz SAD:

- | |
|---|
| 59% Održavanje kontakta sa prijateljima i familijom |
| 57% Posmatranje aktivnosti i života drugih ljudi |
| 47% Upoznavanje ljudi sa sličnim interesovanjima |
| 46% Ispoljavanje ličnog mišljenja i pogleda povodom različitih tema |
| 20% Upoznavanje potencijalnih emocionalnih / seksualnih partnera |
| 17% Korišćenje u specifične svrhe - job networking... |

Na osnovu Microsoftovog istraživanja iz 2007. godine⁷⁸

Tabela 1b. Motivi za korišćenje društvenih mreža u Srbiji

| Motiv - svrha - korišćenja društvene mreže | % anketiranih koji se slažu sa tvrdnjom |
|---|---|
| Održavanje kontakta sa prijateljima | 76.79 % |
| Zabava i ubijanje dosade | 57.59 % |
| Praćenje aktivnosti određenih kompanija, bendova, klubova, organizacija, umetnika | 33.04 % |
| Upoznavanje osoba sličnih interesovanja | 25.00 % |
| Ispoljavanje ličnog mišljenja i pogleda povodom različitih tema | 22.32 % |
| Posmatranje aktivnosti i života drugih ljudi | 21.43 % |
| Poslovne svrhe - kontakti i promocija sopstvenog biznisa | 19.64 % |
| Upoznavanje potencijalnih emocionalnih/seksualnih partnera | 4.91 % |

Istraživanje iz maja 2010.⁷⁹

2. Segmentacija uz podršku interneta

Sprovodenje segmentacije tržišta uz pomoć interneta podrazumeva primenu poznatih kriterijuma segmentacije u elektronskom okruženju. Ograničavajuća okolnost u novonastalim uslovima je sve veći broj korisnika mreže, ali i sve češće promene u zahtevima potrošača. Povećanje broja korisnika interneta, odnosno proširenje potencijalnog tržišta, dozvoljava kompanijama da rastu i razvijaju se, ali zahteva i ulaganje dodatnog napora za upoznavanje okolnosti pod kojima funk-

⁷⁸ Chaffey, Dav (2009). *E-Business and E-Commerce management*, Edinburgh Gate: Pearson Education, str. 512-513.

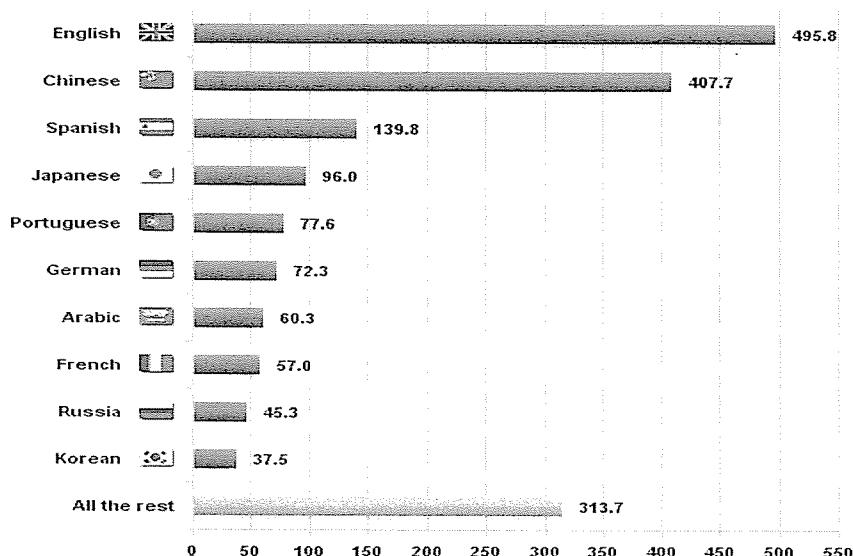
⁷⁹ Master rad: Internet promocija. 2010. Grubić, Goran. Beograd: Alfa Univerzitet, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, str. 45.

cioniše ovaj heterogeni sistem. Zato, u cilju efikasnog otkrivanja novih zahteva potrošača, kompanije moraju da:

- sprovode kontinuirana istraživanja,
- usavrše metodologiju dolaska do korisnih informacija,
- kreiraju fleksibilne sisteme ponude vrednosti potrošačima,
- omoguće visok stepen interaktivnosti.

Uspostavljanje stalnih istraživanja vodi do rutinizacije procesa i usavršavanja metodologije na nivou kompanije. Upoznavanjem procesa dolaska do informacija, marketing menadžeri mogu kreirati automatizovane sisteme čija će glavna odlika biti prilagodljivost u putevima dolaska do informacija. Takođe, i sistemi kreiranja ponude moraju se odlikovati po fleksibilnosti u odnosu na promenljive zahteve ciljne grupe.

Slika 2. Najzastupljenijih 10 jezika na vebu



Izvor: Internet World Stats⁸⁰

Glavni zadatak segmentacije jeste da veliko heterogeno tržište, kao što je virtuelno tržište, podeli na više manjih, homogenih tržišta. Definisanje manjih ciljnih segmenata otvara šansu za razvijanje marketing strategija koje su usmerene ka potpunijem zadovoljavanju zahteva

⁸⁰ www.internetworldstats.com/stats7.htm (2.Jun 2010. u 15.00h)

potrošača. Pre nego što se pristupi aktivnostima koje čine proces segmentacije, marketing menadžeri su suočeni sa ograničavajućim okolnostima (ali ne i nepremostivim) koje stvara glavna karakteristika globalnog tržišta: mnogojezičnost. Iako je ovaj problem ublažen razvojem popularnih servisa za automatsko prevođenje sadržaja⁸¹, poznavanje učešća različitih jezika u ukupnoj internet populaciji ostaje osnova segmentacije. Trenutno stanje je prikazano na slici 2.

Osim po svojoj širini, odnosno po velikom broju pruženih mogućnosti za pozicioniranje, proces segmentacije virtuelnog tržišta uključuje primenu istih kriterijuma, kao i segmentacija tradicionalnog tržišta. Postoji pet osnovnih grupa kriterijuma za segmentiranje potrošača:⁸²

- kriterijumi ponašanja,
- psihološki kriterijumi,
- demografski kriterijumi,
- socio-ekonomski kriterijumi,
- geografski kriterijumi.

Geografska segmentacija na virtuelnom tržištu određuje fizičku alokaciju korisnika interneta. Lokacija korisnika interneta nije značajna sa aspekta kreiranja komunikacionih tokova (preduslov je prilagođavanje govornom području), ali je od velike važnosti sa aspekta distribucije proizvoda. Jer, kako je već rečeno, sve se može digitalizovati, osim transporta i skladištenja (izuzev malog broja proizvoda/usluga). U tom smislu, kompanija mora uvažavati lokaciju posetioca, odnosno svoje domete u smislu opsluživanja tržišta koja su na određenoj fizičkoj distanci. U zavisnosti od marketinških ciljeva, kompanija definiše strategiju čiju osnovu predstavljaju ciljni segmenti prikazani pomoću geografskih informacionih sistema (GIS).

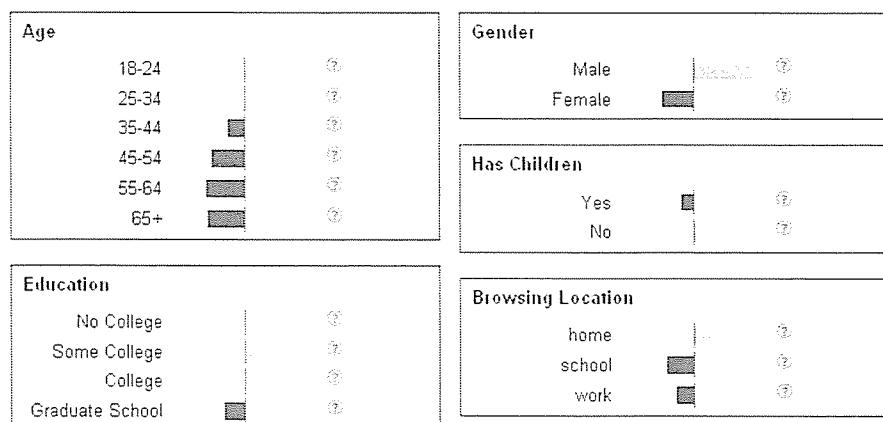
Podaci na osnovu kojih se vrši demografska segmentacija su najčešće: pol, godine starosti, životni ciklus, i sl. Na osnovu navedenih varijabli, kompanija može lako i jednostvano da utvrdi navike i želje potrošača i da ih kategorizuje u različite grupe. Međutim, kada je in-

⁸¹ Najpoznatiji je Google Translate koji je dostupan na stranici: http://www.google.com/language_tools (2.Jun 2010.) ili kao integriran deo Google Toolbara koji se distribuira kao nadogradnja za poznate veb pretraživače (Internet Explorer, Firefox...)

⁸² Milenović, Božidar (2009). *Upravljanje marketingom*. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo. str. 159.

ternet u pitanju, treba posebno obratiti pažnju na to da su mlađe generacije rasle zajedno sa tehnologijama, odnosno da se njihova edukacija u vezi korišćenja novih tehnologija razvijala u skladu sa životnim faza i inovacijama u ovom području. Ovaj podatak je od velikog značaja kada se u ciljnoj grupi nalaze mlađe generacije, jer su oni najčešće edukovani u informatičkom smislu i mogu da zahtevaju maksimalno učešće onlajn elemenata u ponudi. Marketing menadžerima su na raspolaganju analitički servisi, poput Alexa.com, koji pruža informacije o demografskoj strukturi posetilaca posmatrane veb lokacije i upoređuje odstupanja od generalnih karakteristika korisnika interneta. Na slici 3 vidimo prikaz demografskih karakteristika posetilaca najpopularnije veb lokacije u Srbiji: b92.net.

Slika 3. Alexa.com analiza demografske strukture sajta B92.net



Izvor: <http://www.alexa.com/siteinfo/b92.net> - 3. 06. 2010. u 10.00h

Segmentacija se može izvršiti i na osnovu podele, koja je zasnovana na karakteristikama životnog stila posetilaca internet mreže. Karakteristike životnog stila određuju se na osnovu pripadnosti određenom društvenom sloju i opredeljenosti ka određenom načinu života. Dubljom analizom korisnika interneta može se saznati njihova priroda, odnosno karakteristike ličnosti, zatim njihove vrednosti i prioriteti, na osnovu čega se može odrediti i njihov životni stil. Ova analiza je sveobuhvatnija ukoliko uključi i razmatranje aktivnosti koje korisnici obavljaju. Na osnovu intenziteta posvećenosti određenim aktivnostima, moguće je lako definisati njihova interesovanja, ali i stavove

i mišljenja o aktuelnim pitanjima. Na osnovu ovakvih istraživanja moguće je definisati veoma veliki broj različitih kategorija posetilaca interneta na istom geografskom području, što za kompanije predstavlja nesvakidašnji izazov u području kreiranja ličnih odnosa sa potencijalnim potrošačima. Takođe, psihografska segmentacija ukazuje na to da nije dovoljno primeniti samo geografske kriterijume segmentacije, bez obzira da li je reč o korisnicama internet mreže ili o tradicionalnom tržištu.

Koncipiranje strategije prema statusu razmatra tri osnovne grupe potrošača: stalni, potencijalni i bivši. Segmentacija prema statusu korisnika interneta ima za cilj da grupu potencijalnih potrošača pretvorи u stalne, i fokus je upravo na strategiji privlačenja, jer globalno tržište i široki dometi interneta stvaraju velike mogućnosti za rast i razvoj kompanije. Naravno, ovo ne znači da treba zanemariti strategiju održavanja dobrih i bliskih odnosa sa njima. „Zadovoljan kupac obično duže ostaje lojalnan kompaniji, kupuje više njenih proizvoda, povoljno se izražava o kompaniji i njenim proizvodima, manje obraća pažnju na proizvode konkurenata i manje je osetljiv na cenu, daje kompaniji ideje u vezi sa proizvodima i uslugama i jeftinije je opsluživati njega nego nove kupce, s obzirom na to da su transakcije rutinske.“⁸³ Internet kao komunikacioni kanal omogućava jednostavnu komunikaciju, tako da kod visoko lojalnih potrošača u određenom broju slučajeva kompanije mogu da se osline na samostalno iniciranje novih zahteva sa njihove strane. Ova kategorija predstavlja visoko vredne potrošače i cilj održavanja odnosa sa njima bi trebalo da bude proširenje saradnje, tj. uspostavljanje odnosa u kome će oni maksimalno učestvovati u kreiranju ponude.

Pored navedenih kriterijuma, odnosno varijabli segmentacije, kompanije moraju uzeti u razmatranje i uticaje iz najbližeg okruženja. Na kupovne navike, izgradnju sistema vrednosti, ukus i sl., u velikoj meri može uticati okruženje u kome se potrošač nalazi. Naravno, kako ne postoji statično okruženje, tako nema ni univerzalnog načina za segmentaciju tržišta. Opšti kriterijumi segmentacije tržišta mogu se rasporediti po prioritetima, ali samo u odnosu na definisane ciljeve i specifične karakteristike kompanije.

83 Kotler, Philip i Kevin Lane, Keller (2006). *Marketing menadžment*, Beograd: Data Status.
str. 145.

Zaključak

Veliki deo populacije koristi internet, tako da je pronalaženje ciljne grupe u onlajn okruženju postalo glavni zadatak za sve poslovne subjekte. Uspešne kompanije koriste potencijalne prednosti novih tehnologija, jer je to uslov opstanka na današnjem konkurentnom tržištu. Već sada je neosporan doprinos interneta u ulozi medija. Takođe, korišćenje interneta kao kanala distribucije određenih proizvoda/usluga ima velikih prednosti u kontekstu smanjenja troškova poslovanja. Konkurentni uslovi na tržištu zahtevaju od kompanija da pronađu alternativne načine dolaska do ciljnih grupa, a upravo internet omogućava privlačenje novih grupa potrošača i održavanje dobrih odnosa sa postojećim, kroz pružanje opcije izbora u procesu donošenja odluka o kupovini. Dakle, današnji potrošač se može informisati na internetu i kupovinu obaviti u tradicionalnoj prodavnici, i obrnuto, ali taj proces može u potpunosti obaviti i elektronskim putem.

Za potrebe procesa istraživanja internet može da obezbedi jednostavan i brz kontakt i komunikaciju sa posetiocima. Uspostavljanjem odgovarajućih odnosa sa posetiocima određenih lokacija u onlajn okruženju moguće je jednostavno i brzo doći do informacija neophodnih u procesu istraživanja i segmentacije. Interaktivnost, kao glavna osobina interneta, omogućava komunikaciju sa posetiocima i ispitivanje o stavovima i mišljenjima o aktuelnoj temi. Takođe, servisi za društvene mreže automatskim putem dozvoljavaju uvid u ponašanje posetilaca mreže, njihovu demografsku strukturu i ostale podatke, što može obogatiti fond informacija i u velikoj meri unaprediti odnos sa potrošačima. Popularne forme udruživanja zasnivaju se upravo na servisima za društvene mreže, preko kojih je moguće saznati kretanje posetilaca i njihova interesovanja. Doprinos ovih servisa u kontekstu onlajn istraživanja može biti veliki ukoliko se na njima nalazi ciljna grupa. Međutim, kako je primetan trend masovne migracije svetske populacije ka društvenim mrežama, već je sada jasno koliki je njihov značaj. Sa druge strane, sve je manje mogućnosti za ostvarivanje konkurenčne prednosti, tako da je zaista neophodno iskoristiti potencijal koji ove mreže pružaju, posebno u području onlajn istraživanja i segmentacije. Ovako dobijene informacije mogu da skrate proces istraživanja i segmentacije i omoguće kompanijama kreiranje ponude prema posebnim zahtevima potrošača.

Literatura

- Clow, Kenneth i Donald Baack, 2010. Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications, New Jersey: Pearson Education. str. 276-280.
- Kotler, Philip i Kevin Lane, Keller. 2006. Marketing menadžment, Beograd: Data Status. str. 145.
- Master rad: Internet promocija. 2010. Grubić, Goran. Beograd: Alfa Univerzitet, Fakultet za trgovinu i bankarstvo. str. 45.
- McDonald, Malcom. 2004. Marketinški planovi, kako ih pripremati, kako ih koristiti, Zagreb: Masmedia. str. 483.
- Milenović, Božidar i Milijanka Ratković. 2009. Strategije marketinga: kako uči na tržište i uspešno opstati na njemu, Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo. str. 235.
- Sandra, Moriarty, Nancy Mitchell i Willim Wells. 2009. Advertising: Principles & Practice, New Jersey: Pearson Education. str. 347.
- Milenović, Božidar. 2009. Upravljanje marketingom, Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo. str. 159.
- www.internetworldstats.com/stats.htm (02. 06. 2010. u 12.30h)
- <http://developer.amazonwebservices.com/connect/kbcategory.jspa?categoryID=10> (2.06. 2010. u 13.00h)
- <http://www.compete.com/> (2. 06. 2010. u 11.00h)
- <http://www.postrank.com/> (2. 06 2010. u 11.30)
- www.facebakers.com/countries-with-facebook/RS/ (02.06. 2010. u 13.00h)
- [www.blogpulse.com/trend?query1=Comtrade&operator="](http://www.blogpulse.com/trend?query1=Comtrade&operator=) (3.06. 2010. u 12.30h)
- www.internetworldstats.com/stats7.htm (2.Jun 2010. u 15.00h)

LEGITIMACIJA UGOVORNOG ORGANA ZA PODNOŠENJE TUŽBE KOJOM SE POKREĆE UPRAVNI SPOR U POSTUPKU JAVNIH NABAVKI U BOSNI I HERCEGOVINI

THE LEGITIMACY OF THE CONTRACTING ENTITY FOR SUBMITTING A COMPLAINT WHICH INITIATES AN ADMINISTRATIVE DISPUTE ABOUT PUBLIC PROCUREMENTS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Doc. dr Milan Blagojević*

Apstrakt:

Zahvaljujući spletu životnih okolnosti autor ovog rada bio je u prilici da uoči jednu pojavu u praksi Suda Bosne i Hercegovine koja je pobudila njegovo interesovanje. Radi se o pitanju da li ugovorni organ (organ uprave) u postupku javnih nabavki u Bosni i Hercegovini ima pravo podnošenja tužbe u upravnom sporu protiv odluka Kancelarije za razmatranje žalbi. Dosadašnja sudska praksa na koju je ukazano u ovom radu ima negativan odgovor na navedeno pitanje, uprkos tome što odredbe važećeg Zakona o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine ne daju osnova za to. S obzirom na pravnu neutemeljenost takve prakse kojom se otežava i do apsurga blokira rad organa javne vlasti, autor ovim radom želi ukazati na štetnost ove pojave i odgovoriti na pitanje pravne prirode odluke ugovornog organa o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača, s krajnjim ciljem da time u ovoj oblasti dopriene ostvarenju načela vladavine prava u svoj njegovoj punoći.

Ključne riječi: javne nabavke, ugovorni organ, ponuđač-dobavljač, najbolje ocijenjeni ponuđač, upravni ugovor, upravni predugovor, legitimacija za tužbu, upravni spor.

* Doc. dr Milan Blagojević, nastavnik na predmetima Ustavno pravo i Uvod u pravo na Pravnom fakultetu Univerziteta za poslovni inženjerинг i menadžment Banjaluka.

Summary:

Thanks to the life circumstances, the author of this paper has been given a chance to detect a certain phenomenon in the practice of the Court of Bosnia and Herzegovina which has aroused his interest. The question is whether the contracting entity (authority) in the process of public procurement in Bosnia and Herzegovina has a right to submit a complaint in an administrative dispute against the decisions of Procurement Review Body. The current legal practice, mentioned in this paper, has never offered nothing but the negative answer to this question, despite the fact that the regulations of the existing Law on Public Procurement of Bosnia and Herzegovina do not provide the basis for such conclusion. Therefore, taken into consideration the legal absurdity of this practice which only makes the whole process more difficult and completely prevents the public authorities from fulfilling their duties, the author of this paper would like to use it to show the harmful effects of this phenomenon and answer the question about the legal nature of the contracting entity's decision on choosing the best estimated bidder, with one ultimate aim – to contribute to the full achievement of the rule of law in this area.

Key words: *public procurement, contracting entity, bidder-supplier, the best estimated bidder, administrative contract, managing pre-contract, the legitimacy of the complaint, administrative dispute*

I. Uvodni dio

Prihvativši sa zadovoljstvom poziv urednika da napišem rad iz prava za časopis „Analji poslovne ekonomije“ postavio sam sebi pitanje o kakvoj temi pisati. Odgovor na njega pokušao sam, nadam se uspješno, potražiti u samom nazivu časopisa koji izdaje Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banjaluka. Dakle, vidjevši da se radi o časopisu koji se bavi poslovnom ekonomijom, odlučio sam da napišem rad koji će, kada je riječ o pravu, biti u vezi sa osnovnom tematikom ovog časopisa.

Iako je samo jedna u nizu društvenohumanističkih nauka koje pripadaju nauci - tom najvećem polju ljudskog znanja, i pravo samo po sebi predstavlja veliko polje čovjekovog saznanja. Ono se svakodnevno uvećava zbog pojave niza novih činjenica u svijetu prava, koje pokreću nova pitanja i, što je još važnije, traže ispravan odgovor. Stoga ono o čemu želim govoriti u nastavku treba posmatrati u tom kontekstu, pri čemu nemam pretenziju da ono što ću ovdje izložiti bude shvaćeno kao jedino moguće. Ideja koju ću izložiti predstavlja

moje viđenje kako treba riješiti jedno pitanje postavljeno u primjeni Zakona o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine, koje je od značaja i za široku poslovnu zajednicu. Proučavajući ga nisam naišao na izvore koji su se ozbiljnije bavili ovim pitanjem, što se može reći i za sudsku praksu koja mi je bila dostupna budući da se i u njoj, kako će biti pokazano, do sada nije upuštao u suštinu ovog problema. Upravo tim činjenicama može se objasniti zašto u ovom radu nema upućivanja na izvore koji bi bili u vezi sa temom.

Zašto je ovo pitanje od značaja za široku poslovnu zajednicu neću govoriti u ovom dijelu rada jer će, nadam se, svaki pažljivi čitalac odgovor s tim u vezi i sam uočiti u nastavku teksta. Ovdje želim samo istaći kako mi je, pored nastojanja da izložim svoje viđenje o pitanju koji je centralna tema rada, želja i da svojim odgovorom o tome podstaknem druge, što znači i sve iz svijeta poslovne ekonomije, da iznesu svoje viđenje, i to ne samo ako ono konvenira mom viđenju već i ukoliko je suprotno od njega. Ako ovim radom uspijem i samo toliko, moje zadovoljstvo biće veliko, s obzirom na to da je ispravan odgovor na ovo pitanje od itekakve važnosti kako za ugovorne organe koji pokreću postupak javne nabavke, tako i za ponuđače u tom postupku, a oni su dio svijeta poslovne ekonomije.

U uvodnom dijelu još par napomena o strukturi rada. Poslije ovog uvodnog dijela, najprije ću u kratkim crtama iznijeti *de lege lata* rješenja sadržana u već pomenutom Zakonu o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine, i to ona koja se odnose na temu rada. Potom ću na primjerima iz prakse ukazati na suštinu problema, kao i na stavove iz sudske prakse s tim u vezi. U završnom dijelu rada iznijeću zaključna zapažanja koja će biti ništa drugo do rezimiranje mog viđenja o tome kako treba riješiti predmetno pitanje, viđenja koje je, u širem obliku, već izloženo tokom iznošenja suštine problema i kritike stavova sudske prakse u vezi s tim.

II. Rješenja iz Zakona o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine u vezi sa legitimacijom za pokretanje upravnog spora u postupku javnih nabavki

Zakonom o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine⁸⁴ osnovana je Kancelarija za razmatranje žalbi koja, između ostalog, ima nadležnost

⁸⁴ „Službeni glasnik BiH“, br. 49/04, 19/05, 52/05, 8/06, 24/06, 70/06, 12/09 i 60/10.

da odlučuje po žalbama koje u toku postupka javne nabavke izjavi jedan ili više dobavljača učesnika u tom postupku. Pravo na žalbu prema ovom zakonu dato je dobavljaču protiv odluka ugovornog organa donijetih prethodno po prigovoru dobavljača. Evo kako je ovo pravo dobavljača na izjavljivanje prigovora propisano u članu 50. posmenutog zakona:

„Svaki dobavljač koji ima legitiman interes za konkretan ugovor o javnoj nabavci i koji smatra da je ugovorni organ u toku konkretnog postupka dodjele ugovora prekršio jednu ili više odredbi ovog zakona i/ili pratećih podzakonskih akata ima pravo uložiti prigovor na postupak, na način i u rokovima utvrđenim u članu 51. ovog zakona.“

Prema članu 51. ovog zakona prigovor se podnosi ugovornom organu koji provodi postupak javne nabavke. Rok za podnošenje prigovora je „...pet dana od dana kada je podnositelj saznao ili je trebalo da sazna za navodnu povredu ovog zakona, i ne kasnije od jedne godine od datuma navodne povrede.“ Ugovorni organ je obavezan da razmotri prigovor i doneće odluku u roku od pet dana od prijema prigovora. Ako ugovorni organ odbije prigovor ili propusti da razmotri prigovor u navedenom roku, podnositelj prigovora može uložiti žalbu Kancelariji za razmatranje žalbi (KRŽ) kao samostalnoj upravnoj organizaciji na nivou Bosne i Hercegovine sa statusom pravnog lica (član 49. stav 2. Zakona). U postupku po žalbi ova kancelarija, između ostalog, može usvojiti žalbu i poništiti osporeni akt ugovornog organa te mu vratiti spis na ponovni postupak i odlučivanje. U vezi s tom odlukom ove kancelarije sada se postavlja pitanje koje je od suštinske važnosti i kojim se bavim u ovom radu. Naime, Zakonom o javnim nabavkama propisano je da je odluka Kancelarije za razmatranje žalbi konačan upravni akt i da, kako stoji u navedenom zakonu:

„Protiv odluke KRŽ-a može se podnijeti tužba u upravnom sporu pred Sudom Bosne i Hercegovine u roku od 30 dana od dana prijema odluke.“

Iz svega prethodno rečenog, odnosno citiranog, mogu se izvesti dva zaključka. Prvi je da pravo na pokretanje upravnog spora protiv odluke Kancelarije za razmatranje žalbi postoji kako protiv odluke kojom je žalba dobavljača odbijena ili odbačena, tako i protiv odluke kojom je žalba dobavljača usvojena i poništen akt ugovornog organa. Drugi zaključak, koji se logično nadovezuje na ovaj prvi, je da pravo na podnošenje tužbe zakonodavac nije dao samo dobavljaču, jer da je to htio izvesno je da bi zakonska odredba u tom slučaju glasila tako

da protiv odluke KRŽ *dobavljač* može podnijeti tužbu u upravnom sporu pred Sudom Bosne i Hercegovine u roku od 30 dana od dana prijema odluke. Pored ovoga, u tom slučaju bi se sasvim logično i tužba u upravnom sporu mogla podnijeti samo protiv odluke Kancelarije za razmatranje žalbi kojom je odbijena ili odobačena žalba dobavljača.

U nastavku ovog rada iznijeću primjere iz sudske prakse vezane za primjenu upravo navedenih odredbi Zakona o javnim nabavkama. Iako je riječ o samo dva slučaja iz te prakse, oni su, smatram, dovoljni da bi se uvidjelo kako je suprotno pomenutom zakonu onemogućen ugovorni organ da podnese tužbu u upravnom sporu protiv odluke Kancelarije za razmatranje žalbi. Iznoseći te primjere iznijeću i razloge zbog kojih smatram da je sudska praksa⁸⁵ u vezi sa ovim pitanjem suprotna važećem Zakonu o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine. No, prije nego što pređem u naredni dio rada napominjem da se radi o sudskoj praksi Suda Bosne i Hercegovine (Sud BiH), jer je on isključivo nadležan za odlučivanje po tužbama u upravnim sporovima protiv akata svih institucija i organa Bosne i Hercegovine, pa tako i protiv odluka Kancelarije za razmatranje žalbi.

III. Sudska praksa u vezi sa legitimacijom za pokretanje upravnog spora u postupku javnih nabavki

Rješenjem Suda BiH, broj S1 3 U 003754 10 U od 28.1.2011. godine, odobačena je tužba Republičke uprave za geodetske i imovinsko-pravne poslove Republike Srpske (u daljem tekstu: Uprava, odnosno ugovorni organ), koja je podnesena protiv rješenja Kancelarije za razmatranje žalbi, broj U-1457/10 od 3.11.2010. godine.

Iz sadržine predmetnog rješenja Suda BiH od 28.1.2011. godine proizlazi da je doneseno uz obrazloženje (str. 2) da prema članu 2. Zakona o upravnim sporovima

„...pravo na pokretanje upravnog spora imaju građani ili pravna lica ako je konačnim upravnim aktom povrjeđeno neko njegovo pravo ili

⁸⁵ *Sudska praksu* treba razlikovati od *sudskog običaja*. U vezi s tim u teoriji se ukazuje da se „jednako postupanje sudova – tj. donošenje uvek istih presuda za istovetne slučajevе, naziva (se) sudska praksom“, dok sudska običaj (kurziv je moj) „...treba smatrati stvorenim onda kada se sudska praksa *toliko ustalila* da se u sudova stvorila svest o njenoj obaveznosti, tako da smatraju da su vezani njom i da je ne smeju promeniti.“ – Radomir D. Lukić, Budimir P. Košutić, Dragan M. Mitrović: *Uvod u pravo*, šesnaesto izdanje, Beograd, 2001, str. 400.

neposredni lični interes zasnovan na zakonu (stav 1. člana 2. citiranog zakona).“

Zatim se navodi da je odredbom člana 25. stav 1. tačka 3. Zakona o upravnim sporovima BiH propisano

„...da će sud rješenjem odbaciti tužbu ako utvrdi da je očigledno da se upravnim aktom koji se tužbom osporava ne dira u pravo tužitelja ili njegov neposredni lični interes zasnovan na zakonu.“

U obrazloženju se dalje navodi (str. 2) da:

„Shodno navedenom u upravnom postupku stranka može biti: aktivna stranka (stranka povodom čijeg zahtjeva je vođen upravni postupak), pasivna stranka (prema kojoj je tijelo po službenoj dužnosti vodilo upravni postupak) i zainteresovana stranka (koja je u upravnom postupku sudjelovala radi zaštite nekih svojih prava ili pravnih interesa). Svako od ovih subjekata može pokrenuti upravni spor ako smatra da mu je konačnim upravnim aktom zaista to i povrijeđeno, a što će se utvrditi u upravnom sporu.“

Iz svega navedenog Sud BiH izvodi zaključak (str. 3 obrazloženja) da pomenuta Uprava u konkretnom slučaju ne može biti stranka u upravnom sporu jer je, kako smatra taj sud,

„...kao ugovorni organ u prvostepenom postupku javne nabavke izrade digitalne topografske karte donio Odluku o izboru najpovoljnijeg ponuđača i rješenje o prigovoru postupajući po odredbama Zakona o javnim nabavkama BiH, dakle tužitelj kao organ koji je rješavao u prvom stepenu je neovlašteno lice za pokretanje upravnog spora budući da se upravnim aktom koji on donosi ne rješava o njegovom pravu ili pravnom interesu, već o pravu odnosno pravnom interesu stranke u upravnom postupku, tako da je tužba za pokretanje upravnog spora nedopuštena.“

U suštini na isti način Sud BiH odlučuje i u drugom predmetu u kojem je takođe riječ o istom ugovornom organu. Naime, presudom Suda BiH, broj Uvl-65/10 od 9.2.2011. godine, odbijen je zahtjev za preispitivanje sudske odluke (vanredni pravni lijek u upravnom sporu) koji je isti ugovorni organ podnio protiv rješenja Suda BiH, broj U-653/08 od 18.8.2010. godine. Iz sadržine predmetne presude Suda BiH od 9.2.2011. godine proizlazi da je doneseno uz obrazloženje (str. 2):

„...da stranka u upravnom sporu ne može biti organ koji je u upravnom postupku donio prvostepenu odluku, tako da prvostepeni organ

kao donosilac prvostepene odluke nije ovlašten da pokrene upravni spor protiv konačnog upravnog akta.“

U obrazloženju se dalje navodi (str. 2) da

„....ovo vijeće nalazi da nije osnovano pozivanje tužioca na odredbe Zakona o javnim nabavkama („Službeni glasnik BiH“, br. 49/04 do 70/06), jer je pravilan zaključak vijeća za upravne sporove Suda BiH u pobjijanom rješenju da je tim zakonom tužilac, kao ugovorni organ, u smislu odredbe člana 51. stav 1. navedenog Zakona, prvostepeni organ koji u postupku javne nabavke odlučuje o prigovorima ponuđača koji su podneseni protiv odluke o dodjeli ugovora, kakav je slučaj i u ovom upravnom sporu, a da Kancelarija za razmatranje žalbi BiH, kao drugostepeni organ, odlučuje o žalbama izjavljenim protiv odluka ugovornog organa.“

Nakon pozivanja na odredbe čl. 50-52. Zakona o javnim nabavkama, Sud BiH u obrazloženju iste presude navodi (str. 3):

„Dakle, nije nedefinisano ko ima pravo na podnošenje tužbe, a to je samo žalitelj u postupku revizije po Zakonu o javnim nabavkama.“,

nakon čega se zaključuje da je pravilno

„....postupilo vijeće za upravne sporove Suda BiH kada je zaključilo da tužiočeva tužba nije dozvoljena, pa je tužbu, primjenom odredbe člana 25. stav 1. tačka 1. Zakona o upravnim sporovima BiH, odbacilo kao nedopuštenu.“

Navedena odluka Suda BiH od 9.2.2011. godine ne sadrži bilo kakve razloge o nizu pravnih činjenica na koje je pomenuta Uprava ukazala u zahtjevu za preispitivanje sudske odluke u ovom predmetu, što je svojstveno i odluci tog suda čiju suštinu smo prethodno izložili.

Iznoseći navedena shvatanja Sud BiH potpuno previđa pravno relevantnu činjenicu da je u postupku javnih nabavki koji je prethodio do nošenju osporenog rješenja Kancelarije za razmatranje žalbi, pomenuti ugovorni organ vršio ne samo ocjenu najboljeg ponuđača nego je rješavao i o svojoj obavezi da sa najbolje ocijenjenim ponuđačem nakon toga zaključi ugovor o nabavci odgovarajuće usluge. Stoga je organ uprave kao ugovorni organ, što je od suštinske važnosti, postao nosilac obaveze koja za njega nastaje izborom najbolje ocijenjenog ponuđača. Dakle, odluka o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača u sebi sadrži obavezu (*obligacionopravne prirode*) Uprave da zaključi ugovor sa tim ponuđačem. U protivnom, ako Uprava ne bi ispunila tu svoju obavezu, izabrani dobavljač bi imao pravo na naknadu štete (izmaklu korist, troškove učešća u tenderskom postupku i dr.) koju je

uslijed toga pretrpio, a radi ostvarivanja tog prava na raspolaganju ima tužbu u parničnom postupku. Prema tome, očito je da je Uprava, kao uostalom i bilo koji drugi ugovorni organ u smislu Zakona o javnim nabavkama, nosilac obaveza koje stiče odlukom o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača u postupku javne nabavke, čega nema kada se radi o upravnom aktu.

S tim u vezi neophodno je ukazati na to da odluci o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača (koja je temelj za čitavu konstrukciju javne nabavke) nedostaju bitna svojstva upravnog akta – *autorativnost* i *neposredna izvršivost*. Usljed ovog nedostatka ta odluka nema svojstvo upravnog akta, zbog čega ni odluka o prigovoru protiv odluke o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača, s obzirom da se nadograđuje na nešto što nije upravni akt, ne može imati svojstvo upravnog akta. U vezi sa autorativnošću podsjećamo da je ona izraz subordinacije volje, tj. nametanja volje donosioca upravnog akta licu na koje se taj akt (upravni akt) odnosi. Za razliku od toga, odluka o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača nema svojstvo autorativnosti jer njome ugovorni organ (u konkretnom slučaju Uprava) uspostavlja svoju pravnu obavezu na zaključenje ugovora, a kod upravnog akta njegov donosilac ne uspostavlja prava ili obaveze za sebe, već samo za treća lica na koja se odnosi upravni akt. Zbog toga je upravni akt dio tzv. *eksterno-autorativne* ili *interno-autorativne* djelatnosti državne uprave, čega, osim pojmove eksternost i internost ali u sasvim drugom značenju, nema u slučaju odluke o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača. Usljed toga se i odnos između ugovornog organa i Kancelarije za razmatranje žalbi ne može posmatrati kao odnos između prvostepenog i drugostepenog organa, kako pogrešno čini Sud BiH.

Nepostojanje svojstva autorativnosti kod odluke o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača usko je vezano za još jedan njen nedostatak, uslijed kojeg ta odluka takođe nema svojstvo upravnog akta. Ona, naime, ne posjeduje svojstvo *neposredne izvršivosti* koja, kao posljedica autorativnosti, znači da se pravilo iz pojedinačne pravne norme može ostvariti i protiv volje subjekta na kojeg se ta norma odnosi. Odluka o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača ne može se *prinudno izvršiti*, jer pomenuta Uprava, kao uostalom ni bilo koji drugi ugovorni organ, ne može *prinudititi*, kao u slučaju upravnog akta, najbolje ocijenjenog ponuđača da zaključi ugovor sa Upravom o nabavci usluge, robe ili radova niti da dobavljač ispunji obavezu iz ugovora ukoliko ga je zaključio sa ugovornim organom. To što bi ugovorni or-

gan u takvom slučaju mogao podnijeti parničnu tužbu zbog, na primjer, neispunjena ugovorne obaveze, te ishoditi eventualno i parničnu presudu, ne predstavlja onu silu (*neposrednu izvršivost*) svojstvenu upravnom aktu. Maksimalno što bi u tom slučaju ugovorni organ mogao pravno ishoditi od dobavljača je naknada štete, što nije ona *prinuda* svojstvena izvršenju upravnog akta. Isto to vrijedi i za odluku ugovornog organa kojom je odbijen prigovor protiv odluke o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača, jer i s pozivom na svoju odluku kojom je odbio prigovor ugovorni organ ne može ni fizičkim putem prinuditi izabranog dobavljača da nakon toga zaključi s njim ugovor o javnoj nabavci ili da izvrši obavezu iz tog ugovora, a pitanje izvršenja te odluke u odnosu na ostale učesnike, pa i u odnosu na onog čiji prigovor je odbijen tom odlukom, lišeno je svakog racionalnog osnova.

Ako se imaju u vidu ovi razlozi, kojima se Sud BiH nije ni pokušao baviti u navedenim odlukama, može se zaključiti da jedini akt koji u ovoj pravnoj stvari ima svojstvo upravnog akta jeste rješenje Kancelarije za razmatranje žalbi. Samo ono, dakle, ima kardinalna svojstva upravnog akta – *autoritativnost i neposrednu izvršivost*. Zbog toga Sud BiH odbacivši predmetnu tužbu Uprave iz razloga koje sam prethodno citirao povređuje princip vladavine prava propisan u članu I 2 Ustava BiH⁸⁶. Do toga je došlo jer je povrijeđen član 52. stav 6. Zakona o javnim nabavkama. Tom zakonskom odredbom propisano je da se na odluku Kancelarije za razmatranje žalbi može podnijeti tužba nadležnom sudu BiH u roku od 30 dana, pri čemu zakonodavac ni jednom odredbom tog zakona nije lišio ugovorni organ od prava na podnošenje te tužbe, jer ni jednom odredbom nije propisao da je tužba pravni lijek privilegovan za ponuđača u postupku javne nabavke.

⁸⁶ Prema ovoj ustavnoj odredbi Bosna i Hercegovina je demokratska država, zasnovana na vladavini prava i na slobodnim, demokratskim izborima. Istina, u nekim od domaćih prevoda ova odredba Ustava BiH prevedena je tako da glasi: „Bosna i Hercegovina biće demokratska, pravna država sa slobodnim, demokratskim izborima.“ Međutim, treba imati u vidu da su danas razlike koje su u početku i postojale između pojmove vladavina prava i pravna država nestale, s obzirom na to da sadržina i jednog i drugog pojma obuhvata iste elemente. Od tih elemenata posebno je važan onaj da prilikom odlučivanja od strane bilo kod državnog organa osnovu i mjeru ponašanja tog organa *prema svima* predstavlja zakon određenih svojstava (u koji su ugrađene opštedsruštvene i pravne vrijednosti, od kojih je za ovu priliku posebno važna vrijednost pravne sigurnosti).

IV. Pravna priroda odluke o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača

S obzirom na to da je ova odluka temelj postupka javne nabavke, a imajući u vidu da joj nedostaju osnovni elementi iz pojma upravnog akta, postavlja se pitanje njene pravne prirode. U upravnopravnoj teoriji već je određen pojам upravnog ugovora, za koji se kaže da je "...dvostrani pravni posao kod kojeg je jedna strana po pravilu određeno javnopravno lice (država ili pak neki decentralizovani javni kolektivitet, odnosno organizacija), a čiji je predmet i cilj javnopravnog karaktera. Takvi su ugovori o koncesijama, ugovori o izvršenju javnih radova, ugovori o zasnivanju službeničkih odnosa, ugovori o javnim nabavkama, itd."⁸⁷ S obzirom na to da navedena odluka predstavlja podlogu za zaključenje ovakvog ugovora kod javnih nabavki, a imajući u vidu i ono što sam prethodno već rekao istakavši da ugovorni organ odlukom o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača za sebe stvara obavezu obligacionopravne prirode, to bi moglo navesti na zaključak kako je u slučaju te odluke riječ o upravnom predugovoru koji je, kao i upravni ugovor, dvostrani pravni posao u kojem je jedna od strana javnopravno lice (određeno na naprijed citirani način) koje se obavezuje da sa najbolje ocijenjenim ponuđačem zaključi ugovor čiji predmet i cilj su javnopravnog karaktera. Iako ima osnova i za ovakvo shvatanje, ipak sam bliži shvatanju da je pomenuta odluka pojedinačan pravni akt posebne vrste, bez obzira što se ovakav stav (stav da je nešto *sui generis*) izbjegava u nauci. I pored toga opredjeljujem se za navedeno shvatanje iz sljedećih razloga. S jedne strane ovoj odluci nedostaju bitna svojstva upravnog akta (autoritativnost i neposredna izvršivost), na šta sam već ukazao, a takođe je jasno da se ne radi o sudskoj odluci kao pojedinačnom aktu. Na drugoj strani, za nju se ne može reći da je upravni ugovor, jer njegovo zaključenje tek treba da uslijedi na osnovu te odluke. Iako se tom odlukom ugovorni organ obavezuje da kasnije zaključi ugovor sa najbolje ocijenjenim ponuđačem, ipak se ne radi ni o predugovoru (upravnom), s obzirom na to da je i predugovor samo jedan ugovor, a ovdje je ipak riječ o odluci. Za ovu odluku ne može se reći ni da predstavlja prihvat ponude dobavljača, u kom slučaju se, prema pravilima obligacionog prava, sma-

⁸⁷ Zoran R. Tomić: Upravno pravo, sistem, četvrto, doterano izdanje, Beograd, 2002, str. 68.

tra da je u trenutku prihvata ponude došlo do zaključenja ugovora⁸⁸. Međutim, u slučaju ove odluke ona nije prihvati ponude već samo pravni osnov za zaključenje ugovora koje (to zaključenje) tek treba da uslijedi. Navedena odluka nije ni jednostrani pravni posao, budući da joj nedostaje bitno svojstvo ove vrste pojedinačnih pravnih akata prema kojem su to poslovi „...za čiji nastanak je dovoljna izjava samo jedne osobe.“⁸⁹ U slučaju odluke o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača njenim donošenjem, kako je pokazano, ne nastaje pravni posao jer on tek treba da uslijedi zaključenjem ugovora između ugovornog organa i najbolje ocijenjenog ponuđača. Najzad, ova odluka nije ni pojedinačan pravni akt kojim se postavljaju uslovi za primjenu neke pravne norme, budući da već ova odluka predstavlja primjenu takve norme.

Prema tome, s obzirom da nema obilježja u teoriji poznatih pojedinačnih pravnih akata, a očigledno je riječ o pojedinačnom pravnom aktu, to je razlog zbog kojeg smatram da se radi o pojedinačnom pravnom aktu posebne vrste, usuđujem se reći novoj vrsti pojedinačnog pravnog akta koji obogaćuje svijet pojedinačnih pravnih akata i svojim postojanjem ukazuje na to da se taj svijet ne može svesti samo na one do sada poznate akte te vrste, to jest na sudske presude, upravne akte i pravne poslove (jednostrane i dvostrane).

V. Zaključno zapažanje

Ono na šta sam želio ukazati ovim radom je to da se *i ugovornom* organu mora omogućiti sudska preispitivanje zakonitosti odluka Kancelarije za razmatranje žalbi koje (te odluke), kako smo vidjeli, jedino imaju svojstvo upravnog akta u postupku javnih nabavki. Suprotno poimanje, kako je učinio Sud BiH u konkretnim slučajevima, nužno vodi u kršenje principa vladavine prava, a time i pravne sigurnosti,

⁸⁸ Vidjeti, na primjer, odredbe čl. 26, 28. i 39. Zakona o obligacionim odnosima (“Sl. list SFRJ”, br. 29/78, 38/95, 57/89 i “Službeni glasnik Republike Srpske”, br. 17/93, 3/96, 39/03, 74/04). Prema članu 26. ovog zakona ugovor je zaključen kad su se ugovorne strane saglasile o bitnim sastojcima ugovora, a prema članu 28. stav 1. Zakona (kurziv je moj) “Volja za zaključenje ugovora može se izjaviti riječima, uobičajenim znacima ili drugim ponašanjem iz koga se sa sigurnošću može zaključiti o njenom postojanju.” Sve prethodno navedeno treba dovesti u vezu sa članom 39. stav 1. ovog zakona, koji glasi: “Ponuda je prihvaćena kad ponudilac primi izjavu ponuđenog da prihvata ponudu.”

⁸⁹ Dr Nikola Visković: Teorija države i prava, Zagreb, 2001, str. 195.

budući da to pravo ugovornog organa proizlazi iz Zakona o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine.

Osim što takvo poimanje Suda BiH za posljedicu ima navedenu povredu, ono za rezultat ima i absurdnu situaciju u konkretnim slučajevima, na koju će ukratko ukazati u nastavku navođenjem činjenica iz samo od jednog od tih slučajeva. No, prije nego što to učinim napominjem da ovako absurdne situacije nisu svojstvo samo konkretnih slučajeva čiju suštinu sam izložio u radu, već se mogu zamisliti i u drugim predmetima javnih nabavki.

Dakle, iz sadržine jednog od analiziranih slučajeva proizlazi da je u predmetnom postupku javne nabavke izabran ponuđač koji je, što je i vrijeme pokazalo, naručeni posao u potpunosti obavio na način zahtijevan predmetnim tenderom, zbog čega su ovlašćena stručna službena lica ugovornog organa posao u konkretnom slučaju zapisnički u cijelosti prihvatile. Cijena po kojoj je izabrani ponuđač obavio ovaj posao je za 87.565 KM niža u odnosu na cijenu koju je za isti posao ponudio dobavljač koji je izjavio žalbu na odluku ugovornog organa o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača, s tim što je cijena najbolje ocijenjenog ponuđača bila niža i u odnosu na sve druge subjekte koji su učestvovali kao ponuđači u predmetnom postupku javne nabavke (uz napomenu da je ukupna vrijednost nabavke u konkretnom slučaju iznosila 117.561 KM). Ne omogućiti i ugovornom organu da kod ovakvih činjenica izjavi tužbu u upravnom sporu protiv odluke Kancelarije za razmatranje žalbi za posljedicu ima absurdnu situaciju u koju se dovodi ugovorni organ, pri čemu ne treba gubiti izvida da se radi o organu uprave zaduženom da vodi računa o ostvarivanju javnog interesa u oblasti za koju je nadležan. Ovaj organ, onemogućen da izjavi tužbu u upravnom sporu, dolazi u situaciju da od dobavljača ne može tražiti povrat novca jer je dobavljač ispunio svoju obavezu iz ugovora o javnoj nabavci. Tražiti, pak, od ugovornog organa da ponovi postupak javne nabavke, do čega u krajnjem slučaju može dovesti dispozitiv odluke Kancelarije za razmatranje žalbi kojim su poništavaju odluka ugovornog organa o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača i odluka kojom se odbija prigovor protiv odluke o izboru najbolje ocijenjenog ponuđača, takođe je besmisленo što je, vjerujemo, jasno po sebi.

Na besmisao pozicije u koju se može dovesti ugovorni organ poimanjem ovog pitanja na način prisutan u navedenoj sudskoj praksi, ukazuje i primjer, istina hipotetički ali i sasvim moguć, kojim će se poslužiti na kraju ovog rada. Naime, kada, primjera radi, republički

hidrometeorološki zavod treba nabaviti hidrometeorološku stanicu i kada to čini u postupku javne nabavke, pa kada mu, što je sasvim moguće, Kancelarija za razmatranje žalbi kontinuirano poništava odluke iz tog postupka, bez mogućnosti za taj zavod da zatraži sudsку zaštitu protiv odluka Kancelarije, nije teško zaključiti kakve štetne posljedice mogu nastupiti ne samo za taj zavod već i za društvo. Naime, u tom slučaju hidrometeorološki zavod zbog neposjedovanja odgovarajuće hidrometeorološke stanice ne bi mogao pratiti vremenske prilike na određenom prostoru, uslijed čega ne bi mogao nikako ili ne bi mogao blagovremeno obavještavati društvenu zajednicu o nastupajućim vremenskim prilikama ili, što je važnije, o vremenskim neprilikama. Stvari bi na ovaj način stajale i kada odgovarajuća organizacija ili preduzeće kojem je povjerena protivgradna zaštita (a to može biti i privatno preduzeće) treba nabaviti protivgradne rakete.

Imajući u vidu i ove razloge moram, završavajući ovaj rad, ponovo istaći kako i ugovornom organu mora biti omogućeno pravo da izjavi tužbu u upravnom sporu protiv odluke Kancelarije za razmatranje žalbi. Time se ne samo sprečava nastupanje situacija koje otežavaju i blokiraju rad organa javne vlasti, na koje sam ukazao praktičnim i hipotetičkim primjerima, već se omogućuje ostvarivanje načela vladavine prava u svojoj njegovoј punoći. Zbog toga, iako to pravo za ugovorni organ i sada proizlazi iz odgovarajuće odredbe Zakona o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine, smatram da bi, s obzirom na to da je sudska praksa, na žalost, takva kakva jeste, trebalo dopuniti član 2. važećeg Zakona o upravnim sporovima Bosne i Hercegovine time što bi u njemu *expresis verbis* bilo propisano da pravo pokretanja upravnog spora protiv odluka Kancelarije za razmatranje žalbi imaju ugovorni organ i dobavljač (ponuđač). Tako nešto ne samo što ne bi bilo nomotehnički neispravno, već bi i omogućilo da se prekine sa sudskom praksom kakva sada postoji u vezi sa tim.