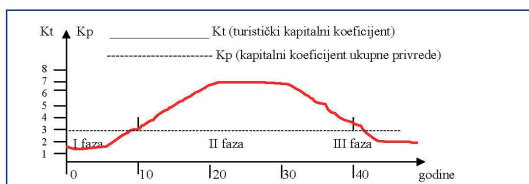


Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Economy and Market Communication Review

Grafikon 1. Kretanje kapitalnih koeficijenata turizma i ukupne
privrede teoretski slučaj



Izvor: Cicvarić, A. *Turizam i privredni razvoj*

UDK: 33

PANEVROPSKI UNIVERZITET
ΑΡΕΙΟΝ
УНІВЕРСИТЕТ
za multidisciplinarne i virtualne studije
Pan-European University for Multidiscipline & Virtual Studies
Banja Luka



ISSN 2232-8823 (Print)
ISSN 2232-9633 (Online)

Fakultet poslovne ekonomije



Časopis za ekonomiju *i tržišne komunikacije*

Economy and Market
Communication Review

IZDAVAČ:

PANEVROPSKI UNIVERZITET "APEIRON"
FAKULTET POSLOVNE EKONOMIJE
Pere Krece 13, 78102 Banja Luka, BiH/RS
www.apeiron-uni.eu

Glavni i odgovorni urednik:

ZORKA Grandov

Urednik:

SANEL Jakupović

Sekretar i tehnička podrška:

MARICA Banović

Lektor srpskog jezika:

TANJA Ančić

Lektor engleskog jezika:

STOJANKA Radić

Tehnički urednik:

SRETKO Bojić

Web dizajn:

SINIŠA Kljajić

Štampa:

ART-PRINT

Banja Luka

Tiraž:

300

Odgovorno lice izdavača:
DARKO Uremović

Urednik izdavača:
ALEKSANDRA Vidović

Uređivački odbor:

ŽELJKO Baroš, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
ESAD Jakupović *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
WOLFGANG Berger, *University of Vienna, Austrija*
MARIAN Wakounig, *University of Vienna, Austrija*
GOTTFRIED Schellmann, *CFE, Bruxelles, Belgija*
ZBIGNIEW Paszek, *Krakowska Akademia, Poljska*
ZORAN Ivanović, *Univerzitet u Rijeci, Hrvatska*
LUDVIK Toplak, *Univerzitet Maribor, Slovenija*
RISTO Gogoski, *Univerzitet SV Kliment Ohridski, Makedonija*
MILICA Vujičić, *Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija*
MIŠO Kulić, *Univerzitet Republike Srpske Pale, BiH*
VELIBOR Peulić, *Spoljnotrgovinska komora BiH*

Redakcijski odbor:

MARKO Laketa, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
ALEKSANDRA Vidović, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
DRAGAN Kolev, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
MAJA Đokić, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
JANA Aleksić, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
NINA Uremović, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
VANJA Sredojević, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
SRETKO Bojić, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
SINIŠA Kljajić, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
SANJA Šaula, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*
ŽIVANA Kljajić, *Panevropski univerzitet Apeiron, BiH*

Časopis za ekonomiju
i tržišne komunikacije
Economy and Market Communication Review

Časopis u punom tekstu dostupan na: <http://www.emc-review.com>
Full-text available free of charge at <http://www.emc-review.com>

Sadržaj|Contents

ORIGINALNI NAUČNI RAD

RAZVOJ BANJSKO REKREATIVNO ZDRAVSTVENOG TURIZMA U REPUBLICI SRPSKOJ KAO MOGUĆNOST ZA STRANE ULAGAČE 189

Slavko Segić

RECREATIONAL DEVELOPMENT BANJSKA HEALTH TOURISM IN THE REPUBLIC OF SERBIAN AS A POSSIBILITY FOR FOREIGN INVESTORS

PREGLEDNI RADovi

PORODIČNI BIZNIS U SRBIJI – PROBLEMI RASTA I RAZVOJA 203

Đurić Zvezdan, Đurić Olivera

FAMILY BUSINESS IN SERBIA - PROBLEMS GROWTH AND DEVELOPMENT

MIKROEKONOMSKI FAKTORI U FUNKCIJI NASTANKA

BERZANSKIH OSCILACIJA 212

Đurović Milan, Mutibarić Jovana

MICROECONOMIC FACTORS THAT CONTRIBUTE TO STOCK MARKET OSCILLATIONS

ZADACI I PREPORUKE U PROCESU INTEGRACIJE SRBIJE U EU 224

Kocić Bojan

DUTIES AND RECOMMENDATIONS IN THE PROCESS OF INTEGRATION IN EU SERBIAN

USE OF THE ENGLISH LANGUAGE IN THE GLOBAL CONTEXT:

INTERCULTURAL IMPLICATIONS AND COMMUNICATIONS TRENDS 239

Snežana Milovanović

UPOTREBA ENGLESKOG JEZIKA U GLOBALNOM KONTEKSTU:

INTERKULTURALNE IMPLIKACIJE I GLOBALNI TRENDovi

UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KORISNICIMA BANKARSKIH USLUGA..... 248

Vujnović-Gligorić Bogdana

MANAGEMENT OF RELATIONS WITH BENEFICIARIES OF BANKING SERVICES

STRUČNI RADovi

BANKARSKA ANALIZA PREDVIĐANJA PONAŠANJA KLIJENATA 264

Marica Banović, Vujnović-Gligorić Bogdana

BANKING ANALYSIS PROSPECTS CUSTOMER BEHAVIOR

REKLAMNE AGENCIJE KAO AKTERI TRŽIŠNOG KOMUNICIRANJA 278

Maja Đokić, Branislav Mitić, Biljana Panić

ADVERTISING AGENCIES AS ACTORS OF MARKET COMMUNICATION

UPRAVLJANJE INTELKTUALNIM KAPITALOM U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA I UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI	291
Hodžić Abid	
PERSONNEL THAT PROMOTE COMPETITIVITY AND ECONOMIC GROWTH OF COUNTRIES	
UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO KONCEPT MENADŽMENTA	300
Derviš Šišić	
KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A CONCEPT OF MANAGEMENT	
UPUTSTVA ZA AUTORE	321
INSTRUCTIONS FOR AUTHORS	331

ORIGINALNI NAUČNI RAD

RAZVOJ BANJSKO REKREATIVNO ZDRAVSTVENOG TURIZMA U REPUBLICI SRPSKOJ KAO MOGUĆNOST ZA STRANE ULAGAČE

Slavko Segić¹

Sažetak: Banjsko rekreativni zdravstveni turizam je bio i ostao kao fenomen potreba ljudi, ali još nedovoljno obrađen u stručnoj literaturi zbog mnogih sukoba važnost pojedinih funkcija uopšte u turizmu. Članak pokušava ovu prazninu djelimično rasvijetliti jasnijim definisanjem banjsko rekreativno zdravstvenog turizma na naučnoj i stručnoj osnovi, sa svojim specifičnostima u rehabilitaciji, profilaksi i medicinsko programiranim aktivnim odmorom. Uvažavane su i sve funkcije turizma, a posebno je apostrofirana zdravstvena, jer je ona osnovni pokretač turista.

Nastojanja su da se okruženju i Evropskoj uniji ponudi dvanaest raspoloživih termalno mineralnih resursa sa postojećom infra strukturom kao osnovu za investiciona ulaganja uz mogućnost brzog povratka uloženi sredstava i stvaranje mogućnosti intezivnog zapošljavanja domicilnog stanovništva.

Takođe, pokušava se dokazati da ulaganja i razvoj banjsko rekreativno zdravstvenih centara, u našim ekonomskim uslovima, mogu znatno pospješiti i ubrzati razvoj privrede Republike Srpske sa stanovišta izvoza usluga. Vjerovatnoća je tada velika da će turizam imati niži kapitalni koeficijent u ovome procesu od ukupne privrede i treba da postane snažna propulzivna djelatnost u odnosu prema cjelokupnoj ekonomiji Republike.

Ključne riječi: Banjsko rekreativni zdravstveni turizam, Investicije, Razvoj, Zapošljavanje.

1 Redovni profesor, doktor ekonomskih nauka, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, grmec.hem@blic.net

UVOD

Opređenje u ovome radu je da na naučnim i empiriskim metodama iznađemo *moćnost uvjeravanja potencijalnih stranih investitora i opravdanost ulaganja u banjsko rekreativno zdravstvene centre Republike Srpske*. Posebno je bitno definisati banjsko rekreativno zdravstveni turizam kao selektivni oblika turizma, imajući u vidu sljedeće momente za ovaj rad:

- aktuelnost teme;
- nužnost povezivanja svih funkcija u banjskim centrima koje bi omogućile bolju organizovanost i brži razvoj banjsko rekreativno zdravstvenog turizma na našim područjima;
- uslovljenosti promjena neophodnih za prilagođavanje novim tržišnim uslovima privređivanja;
- direktne i indirektne prednosti koje se postižu potpunijim korištenjem raspoloživih prirodnih resursa u turističkoj djelatnosti;
- sve izraženija potreba ljudi za ovom vrstom usluga, kao sastavnog dijela življenja i multiplikativne uloge ove djelatnosti u privrednom razvoju Republike Srpske.

Ovakva shvatanja uloge kompleksnosti banjsko rekreativno zdravstvenog turizma i značaja postavljenog cilja, to jest prvenstveno mogućnost privlačenja inostranih investicija radi bržeg zapošljavanja, kao preduslov za realizaciju postavljenih ciljeva u procesu pridruživanja Evropskoj uniji. Cijeni se da ovakav pristup sadrži maksimum zajedničkih interesa svih funkcija u poslovanja banjsko rekreativno zdravstvenom turizmu Republike Srpske.

Posebno se ističe da, prilikom izrade ovog rada, a u nastojanju da se maksimalno iskoriste sva dosadašnja teorijska i empirijska saznanja, treba naglasiti da je ova problematika, do sada, nedovoljno teoretski razmatrana. To je još veći motiv za istraživače da se ova oblast cjelovitije istražuje, i da se da doprinos i stvori osnova za usmjeravnje svih aktivnosti za unapređenje ove djelatnosti u narednom periodu. Ovo, tim prije, svega, što se procijenjuje da će ulaganja u banjsko rekreativno zdravstvene centre znatno uticati na brži razvoj naše privrede u cjelini.

Na osnovu pomenutih činjenica i faktora postavljen je cilj definisanje tretiranog oblika selektivnog turizma. Banjsko rekreativno zdravstveni turizam treba da postane kompleksna privredna djelatnost u organizovanom korišćenju termomineralnih voda i specifičnih klimatskih uslova u profilaksi, medicinsko programiranom aktivnom odmoru, rehabilitaciji i rekreaciji.

METODE

Metode koje su korišćene u realizaciji ovog rada su: *deskriptivna, komparativna i teorijska analiza*. Deskriptivna i *kauzalna metoda* su korišćene za otkrivanje uzročno posljedičnih veza između turizma i selektivnog oblika banjsko rekreativno zdravstvenog turizma, kao fenomena potrebe ljudi u XXI vijeku. *Komparativnom metodom* obavljeno je prikupljanje podataka kojom su utvrđene razlike i sličnosti među potencijalnim resursima razvoja pomenutog oblika selektivnog turizma. *Metoda teorijske analize* obuhvatila je teorijske osnove istraživanja. *Kombinacijom ovih metoda* došlo se do podataka za izradu ovog rada o razvojnom razmišljanju o banjsko rekreativno zdravstvenom turizmu, do iznesenih zaključaka. Primjenom ovih metoda moguće je validno ostvarenje definisanog cilja istraživanja i definisanje banjsko rekreativno zdravstvenog turizma uopšte.

REZULTATI I DISKUSIJA

Definisanje banjsko rekreativno zdravstvenog turizma. Turizam je skup privrednih i neprivrednih odnosa i pojava koji proizilazi iz putovanja i boravka izvan domicila, te potrošnje sredstava ostvarenih u pravilu u mjestu stalnog boravka [Cicvarić, 1984:,28]. Međutim, turizam nije samo privredna aktivnost. On je društvena pojava koja ima za cilj humanizaciju i unapređenje odnosa među ljudima [Relac i Bartoluci, 1987:,5]. Zato ga nije dovoljno definisati samo kao privrednu djelatnost, već i kao aktivnost, pomoću koje čovjek ostvaruje i unapređuje ljudske osobine uopšte, osobine čovječnosti, humanosti, bilo u međuljudskim odnosima, bilo u pogledima i spoznajama pojedinaca, u njihovom odnosu prema svijetu i prema prirodi [Alfier, 1977:,15].

Danas statističari definišu turizam kao aktivnost lica koja putuju u mjesta izvan svog uobičajenog mjesta boravka i borave u njima najduže do godinu dana bez prekida, a radi odmora, poslova i iz drugih razloga koji se ne odnosi na obavljanje neke aktivnosti koje plaća mjesto posjete (Statistički godišnjak Republike Srpske 2009 i Zakon o turizmu Sl.glasnik RS br.70/011). Ovako naglašeni pojmovi o turizmu nas navode na zaključak da je turizam , prije svega, humanistička aktivnost u kojoj turista, družeći se s ljudima, potvrđuje i unapređuje svoje ljudske osobine. Tu humanizaciju turista ne bi trebalo potvrđivati samo prema drugim ljudima nego i prema prirodi u kojoj provodi svoje slobodno vrijeme.

Dakle, turizam kao složena društven-ekonomska djelatnost zahtijeva da se s jednakom važnošću tretira kao društvena i kao ekonomska pojava, tako da bi društvene

i ekonomske funkcije turizma trebale imati istu vrijednost. Sasvim je prihvatljivo da je jedna od osnovnih karakteristika turizma njegova polufunktionalnost. Polufunktionalnost turizma sastoji se od funkcija: zdravstvene, rekreativno-zabavne, političke, socijalne i grupe ekonomskih funkcija turizma [Cicvarić, 1984:,53].

Većina turističkih stručnjaka i naučnih radnika (Cicvari, Bartoluci i drugi) smatraju da su ekonomske funkcije turizma njegove najvažnije funkcije koje zapravo uslovljavaju razvoj ove djelatnosti. Trebalo bi u ekonomske funkcije svrstati zdravstvenu i rekreativnu funkciju i to iz sljedećih razloga: osnovni i najstariji motiv pokretanja turista je zdravlje i rekreacija. One dobijaju posebno značenje u organizovanom oblike selektivnog turizma i to kroz vidove preventive i kurative. U suštini, za cilj imaju očuvanje zdravlja ljudi i povećanje produktivnosti rada u svim oblicima korisnog ljudskog rada. Prema tome, ne postoji značajniji ekonomski faktor od zdravog i produktivnog ljudstva.

Dakle, zdravstvena funkcija turizma je jedna od najvažnijih i najstarijih funkcija koja se svodi na medikamentozni uticaj turizma na zdravlje i kondiciju ljudi. U pravlju, turizam djeluje kao preventiva, a kroz razvijeni stadij selektivnog turizma, zdravstvenog turizma i kao kurativa. Zdravstvena funkcija turizma utiče najviše, i to direktno, na ekonomsku funkciju turizma i to u obliku poboljšanog zdravlja ljudi, koji će povećati produktivnost rada u različitim oblicima.

Termin „zdravstveni turizam” (Međunarodni simpozijum „Medicina i turizam”1963) upotrebljava se za sada samo u stručnoj literaturi, a definisan je kao kompleksna djelatnost sa prenaplašenom medicinskom funkcijom u odnosu na sve ostale elemente koji učestvuju u formiranju turističkog proizvoda. Pojedini autori, iz praktičnih razloga, identifikuju zdravstveni turizam sa lječilišnim turizmom, smatrajući da su njegovi sadržaji, zadaci i ciljevi utvrđeni praksom, zbog čega je lakše pratiti njegov razvoj i utvrđivati postignute rezultate.

Krajem sedamdesetih godina prošlog vijeka pojavljuje se stručni izraz banjsko-rekreativni i zdravstveni turizam. Za ovakav stručni izraz se može postaviti mnogo pitanja, da li on odgovara svom značenju ili je ovaj izraz možda na putu da razriješi sve dileme oko mnogih termina koji su se pojavili u ovoj disciplini, što u praksi, što u stručnoj literaturi? Naime, svi dosadašnji termini o ovoj problematici mogu objediniti izrazom prihvatljivijim u stručnoj literaturi i praksi i to „banjsko-rekreativno-zdravstveni turizam”. Nije identično terminu „banjsko-rekreativno i zdravstveni turizam,” jer se ovim terminom razdvaja zdravstveni turizam, od banje i rekreacije.

Prema tome, nije moguće iz više razloga: početak razvoja jedne banje kao kupališta krenuo je od termalnog izvora, razvoj zdravstvene funkcije u banjском centru u smislu profilakse i rehabilitacije zasniva se pored mnogih ostalih elemenata, prije svega na hemijskim i balneološkim karakteristikama termalnih voda i drugih prirodnih ljekovitih sredstava uz primjenu fizikalne terapije, u kojoj kineziterapija, hidroterapija i termoterapija predstavljaju okosnicu [Nevidek, 1986:17]. Drugi motiv po svom prioritetu dolaska u banjski centar je rekreacija. Rekreacija u banjском centru najčešće, u posljednje vrijeme, nije slučajna, nego organizovana uz pomoć medicine. Organizacija se provodi u raznim vidovima medicinsko programirano aktivnog odmora (MPAO). Medicinsko programirani aktivni odmor se provodi kroz oblike isključive rekreacije i na kombinovan način uz djelimičnu rehabilitaciju korišćenjem prirodnih ljekovitih sredstava u banjаma.

Naravno, da je jasno uočljivo, da se u ovoj vrsti selektivnog turizma teško može razdvojiti kada počinje medicinska funkcija i kad se završava, kada se završava rekreativna funkcija, kada prestaje djelovanje prirodno-ljekovitih sredstava na turistu dok se nalazi u centru. Postoji dovoljno razloga da se prihvati termin banjско-rekreativni-zdravstveni turizam i da ga definišemo na ovaj način. *Banjско-rekreativno-zdravstveni turizam je kompleksna privredna djelatnost u organizovanom korišćenju termo mineralnih voda i specifičnih klimatskih uslova u profilaksi, medicinsko programiranom aktivnom odmoru, rehabilitaciji i rekreaciji.* Ovako prihvaćena definicija omogućuje da se pojasni međufunkcionalna veza turizma, rekreacije i zdravstva.

Nakon prihvaćene definicije banjско rekreativno zdravstvenog turizma *postavlja se i hipoteza da postoji visok stepen korelacije između ulaganja u banjские, medicinske sadržaje kao i ulaganja u sportsko rekreativne sadržaje*, odnosno da visina ulaganja u pomenute sadržaje pozitivno se odražava na ukupan prihod i dohodak od ovih usluga.

Turistička potražnja i turistička ponuda dvije su osnovne komponente razvoja turizma u cjelini, svakako i selektivnog turizma. O faktorima razvoja banjско rekreativno zdravstvenog turizma ne može se govoriti, ako se ne posmatra turistička potražnja koja je komplementarno vezana sa turističkom ponudom i ona je determinanta turističke ponude. Za razvoj ovog oblika selektivnog turizma bitno je, odnosno presudno, da postoje prirodno ljekovita sredstva u obliku termo mineralnih izvora. Za takav prirodni resurs, koji ima ulogu u razvoju, neophodno su geološka, balneološka i medicinska istraživanja. Istraživanja trebaju biti zasnovana na naučnoj i empirijskoj osnovi. Osnovni cilj je utvrditi uža indikaciona područja, radi stvaranja kompetentne ponude ovog turističkog proizvoda.

Ponuda u banjsko rekreativno zdravstvenom turizmu treba da raspoláže sa više elemenata turističke ponude. Ona mora biti kvalitetnija, kompletnija i sa kvalitetnom medicinskom uslugom iz oblasti rehabilitacije i prevencije. Ponuda ovog oblika turizma može se shvati i opsati kao jedan složen organizacioni sistem sa svim svojim ulaznim, transformacionim i izlaznim elementima.

Tabela 1. Sistem pružanja usluga u banjsko rekreativno zdravstvenom centru

Input	Proces pružanja usluga	Output
- sirovine, energija, izvori kadrova i prirodni resursi	- medicinske, programirana - rekreacija, ishrana, zabava, smještaj i rekreacija	- kompleksna, zdravstveno - rekreativno –ugostiteljsko – turistička usluga

Prikazani sistem ukazuje na kompleksnost i složenost turističke usluge u banjsko rekreativno zdravstvenom turizmu. Uočljivo je da kvalitet inputa kao i kvalitet proces pružanja pojedinačnih usluga zavisi i kvalitet ukupnog outputa, koji se direktno odražava na ekonomske rezultate u ovome obliku turizma.

Potencijali termalnih izvora u Republici Srpskoj su baza za razvoj banjsko rekreativno zdravstvenog turizma, a sačinjavaju ih *dvanest banja*. One su i sada u funkciji sa različitim sadržajima i različitom infrastrukturnom opremljenosti. Dakle, radi se o solidnoj osnovi za investiranje, a voda je farmakološki ispitana i utvrđena indikaciona svojstva. Indikaciona svojstva su sumirana i uporedo prikazana u Tabeli 2.

Pomenuti termalni izvori pripadaju grupi *termo mineralnih voda* sa svojim utvrđenim hemiskim specifičnostima i indikacionim svojstvima na osnovu čega je u suštini postavljena vizija, misija i ciljevi razvoja, izuzev banje Kulaši koja pripada grupi *oligomineralnih voda*. Specifičnost ove oligomineralne vode je u jako *niskoj mineralizaciji (168 mg/l)*, a *jako visokoj ph vrijednosti (Ph 11,75)*, što je čine jedinstvenom na ovome području i u svijetu.

Podatci o banjama su preuzeti iz raznih publikacija, ali uglavnom iz monografije [Ivić. 2008:,4-66]. I pored svega može se reći da su naši resursi mineralnih i termalnih voda još uvijek nedovoljno upoznati. Konačno, neophodno je naglasiti da voda, kao najznačajnija supstanca za stvaranje i odražavanja živih bića, ne može se tretirati kao bilo koji drugi resurs navodi [Janjić, 2008:,7-8] sa grupom autora.

Tabela 2. Indikaciona područja, temperatura i izdašnost termalnih izvora u Republici Srpskoj

Temperatura	75°C	13 °C	27 °C	14 °C	30 °C	14 °C	40 °C	43 °C	35 °C	34 °C	38 °C	34 °C
Izdašnost	46 l/sec	35 l/sec	46 l/sec	35 l/sec	35 l/sec	32 l/sec	37 l/sec	44 l/sec	10 l/sec	35 l/sec	70 l/sec	35 l/sec
Menadžerska oboljenja					x							
Bolest respiratornih organa										x		
Kožne bolesti (ekcemi, psorijaza)			x				x		x			
Bolesti štitne žlijezde		x										
Renalna i cistalna kalkuloza			x	x								
Anemija		x		x								
Hronična astma					x	x			x			x
Išijas			x									
Neke kožne bolesti	x					x						x
Bolesti mokraćnih puteva			x									
Hronične glavobolje					x							
Bol. psihosomatski poremećaj				x	x							
Bolesti organa za varenje			x	x		x	x		x			x
Bolesti srca i krvnih sudova	x		x	x	x						x	
Sva stanja poslije povrede kostiju, zglobova i mišića	x					x		x			x	
Hronične ginekološke bolesti			x				x		x	x		x
Bolesti lokomotornog sistema			x					x				
Neurološke bolesti					x					x	x	x
Hronična upala mišića			x					x				x
Regenerativni reumatizam	x		x		x		x	x	x	x	x	x
Degerativni reumatizam	x		x		x		x	x	x	x	x	x
Naziv i mjesto banja	Dvorovi Bijeljina	Guber Srebrenica	Kulaši Prnjavor	Kiseljak Zvornik	B.Laktaši Laktaši	Mlječanica K. Gubica	Ozren Petrovo	Slatina Laktaši	Ljesje Novi Grad	Vilina Vlasii Višegrad	Vrućica Teslić	Šeher Banjaluka

Legenda: x – indikaciona područja

(Izvori: Studije balneoloških instituta Sarajeva, Zagreba i Zavoda za rehabilitaciju u farmakološkog instituta Sarajevo)

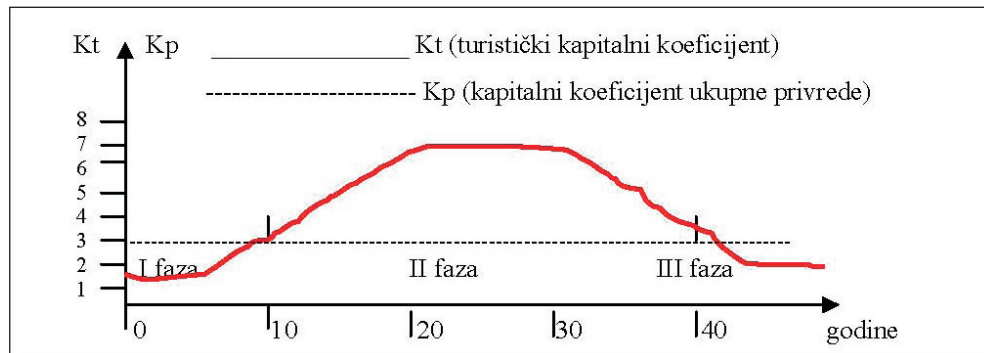
Poznato je da razvoj turizma i opšti privredni razvoj stoje u određenoj korelacionoj vezi. Turizam je prvenstveno posljedica snažnog privrednog razvoje ne samo

turističkog mjesta veće prije svega njegovo užeg i šireg okruženja. Međutim, ima nekih istraživanja koja su utvrdili i suprotnu vezu to jeste da *turizam ima svoj rast koji djeluje na ukupan privredni razvoj*, što je intencija razvoja banjsko rekreativno zdravstvenog turizma u Republici Srpskoj, a to i jeste cilj ovog rada.

U pravilu, klasične turističke zemlje Grčka, Španija, Portugal, Egipat, Kuba i druge; pa i neke regije, prošle su fazu ekonomskog razvoja od razvijanja primarnog sektora na sekundarni da bi danas dominirao tercijalni sektor. U tim zemljama turizam je kao integralni dio tercijalnog sektora, doživio je svoj puni razvoj, nakon što su se značajno razvili primarni i sekundarni tehnološko ekonomski sektor.

Ako bi se veza između turističkog i opšteg privrednog razvoja htjela posmatrati kroz jedan svodni pokazatelj, onda je to najpogodniji kapitalni koeficijent. U razvijenim zemljama danas kapitalni koeficijent turizma i ukupne privrede može se podijeliti na tri faze posmatranja, što je prikazano Grafikonom 1.

Grafikon 1. Kretanje kapitalnih koeficijenata turizma i ukupne privrede teoretski slučaj
(Izvori: Cicvarić, A. Turizam i privredni razvoj)



U *prvoj razvojnoj fazi*, kapitalni koeficijent turizma je nizak (do 3) i u pravilu niži od kapitalnog koeficijenta cijele privrede. Razlog je u tome što se turizam zapravo razvija spontano, i to u oblicima koji ne zahtjevaju neka veća ulaganja. Ostala privreda je razvijena, pa ima i veće vrijednosti kapitalnog koeficijenta. Turistički kapitalni koeficijent ne djeluje bitnije na opšti kapitalni koeficijent, i obratno.

U *drugoj razvojnoj fazi* dolazi do nagle investicione izgradnje u turizmu. Ta investiciona izgradnja koja obezbjeđuje hotele sa potrebnim sadržajima, objekte za rekreaciju, mora da obezbjedi i infrastrukturu koja treba da zadovolji mnogo šire potrebe. Kapaciteti se dimenzioniraju dugoročnije, a ulaganja u infrastrukturu lokalnog karaktera optrećuje najčešće nosioca razvoja turizma. Sva ova ulaganja

su jako visoka, sa relativno malim ekonomskim efektom, a daju visoke kapitalne koeficijente u turizmu.

Istraživanja u našem slučaju banja Republike Srpske, upravo su pokazala da turizam ima svoj rast koji pospješuje brži razvoj privrede tog mjesta. Dakle slučaj; Vrućice Teslić, Banja Slatina, Banja Laktaši, Banja Kulaši, Banja Dvorovi, Banja Mlječanica i druge; ali još uvijek nedovoljno za kompleksnije *infrastrukturno rješne banjско рекреативно здравственог центра*, odnosno turističkog mjesta, što otvara prostor za *inostrane investicije i intezivno zapošljavanje*.

Banjско рекреативни здравствени центар treba da ima slijedeće sadržaje: konforne smještajne kapacitete prema kome su dimenzioniraju; ugostiteljski kapaciteti ishrane; rekreativno-zdravstveni sadržaji; trgovačko-prodajni kapaciteti; rekreativno-sportski objekti; objekti za zabavu i parkirališne površine, koji su različitog nivoa izgrađenosti zavisno od banje, što opet otvara širok prostor investicionog ulaganja.

Radi ulaganja u banjско рекреативно здравствени центар odnos investicija u smještajne kapacitete sa ugostiteljskim sadržajem, medicinski i sportsko rekreativnim sadržajima (Izvori; Biznis planovi centara), izgleda ovako: od ukupne investicije 71,02% angažuje se sredstava u smještajne kapacitete i ugostiteljske sadržaje, 22.86% u medicinske sadržaje, a samo 6,23% u sportsko rekreativne sadržaje. Odnos investicionih ulaganja u banjские centre je sumiran i uporedo u procentima prikazan u Tabeli 3.

Tabela 3. Ulaganja u banjско рекреативно здравствене centre

Smještajni kapaciteti i ugostiteljstvo	Medicinski sadržaji	Sportsko rekreativni sadržaji
71,02%	22,86%	6,23%

(Izvori: Biznis planovi centara)

U Tabeli 3. se vide sumirani rezultatu u prosjeku ulaganja u banjские centre na našem slučaju, što svakako ne zadovoljava zahtjev brzog razvoja banjско рекреативно здравственог turizma. Procentoalni odnos ulaganja između funkcija u centru treba da se mijenja u smislu rast ulaganja u medicinske i sportsko rekreativne sadržaje, jer su oni nosioci bržeg razvoju banjско рекреативно здравственог turizma.

Međutim, u svim slučajevima analiza je pokazala da postoji *visok stepen korelacije između ulaganja u banjские*, medicinske sadržaje kao i ulaganja u sportsko rekreativ-

ne sadržaje. Visina ulaganja u pomenute sadržaje pozitivno se odražava na ukupan prihod i dohodak od ovih usluga (koeficijent korelacije $r = 0,998$ i $r = 0,984$, Izvori; investicione studije banje Slatina, Kulaši i Sanska ilidža). To je potvrđena hipoteza da zdravstvene i rekreativne usluge u ovome vidu turizma mogu biti visoko profitabilne, a najčešće još nedovoljno razvijeni u našim banjama.

U posljednjoj deceniji prošlog vijeka naša privreda je doživjela nagli pad i veoma se sporo oporavlja, što je izazvalo pad ukupnog kapitalog koeficijenta privreda. U teoretskom smislu stvorena je mogućnost da se kapitalni koeficijent u turizmu, vidi Grafikon 1., odnosno banjanskim centrima približava trećoj fazi koja omogućuje ulaganja u sadržaje zdravstva i rekreacije u banjama i na taj način razvija banjansko rekreativno zdravstveni turizam *što nam je bio i cilj da dokažemo. Tada su poslovni rezultati vrlo visoki, što ubrzo snižava kapitalni koeficijent. Tada će turizam uopće imati niži kapitalni koeficijent od ukupne privrede i postaje snažna propulzivna djelatnost u odnosu prema cjelokupnoj ekonomiji Republike Srpske.*

Korelacijska veza između turizma i ukupne ekonomije vrlo je visoka, pa možemo konstatovati da se turizam od posljedice pretvorio u trećoj fazi u snažan faktor privrednog razvoja. Svakako, treba imati na umu da je to proces koji traje, posebno je bitan ljudski faktor kao subjektivni razvojni faktor. Prema tome, potrebno je određeno obrazovanje, iskustvo, tradicija, poslovna sposobnost, stil organizovanja i jasno nastupanje kroz svoju viziju, misiju, ciljevi, strategije i zadatke. Ako se pravilno angažuje ljudski faktor, mogu se pokrenuti prirodni banjanski resursi u našoj Republici u korist turističkog i opšteg privrednog razvoja.

ZAKLJUČAK

Karakteristično za većinu banjanski mjesta, u smislu razvoja, da je neophodno činiti slijedeće: rješavati infrastrukturne probleme lokacije, daljnja istraživanja i ispitivanja izvorišta, završetak regulacionih planova turističkog mjesta, ispitivanje tržišta tražnje i utvrđivanje interesa za razvoj obrađivanih turističkih mjesta, utvrđivanje i opredjeljenje u specijalizaciji medicinsko zdravstvenih usluga i medicinsko programiranih aktivnih odmora, izgradnja novih i adaptacija postojećih smještajnih kapaciteta sa potrebnim fizioteraputskim i rekreativnim sadržajima, uvođenje nove organizacije poslovanja primjerene savremenom menadžmentu, pažljivo prevođenje prirodnih bogastava u javno privatno vlasništvo, kao i kadrovsko jačanje, ali sa kadrovima raznih profila iz medicine, kinezologije, sporta, turizmologije, naime sve što treba da se prilagođava potrebama banjansko rekrea-

tivno zdravstvenom turizmu.

BIBLIOGRAFIJA

1. Alfier D. (1977), Predgovor na znanstvenom skupu – *Humanističke vrijednost turizma*, Zadar, str. 15
2. Ciovarić A. (1984), *Turizam i privredni razvoj*, Informator, Zagreb str. 28 i 53
3. Ivić P. (2008), *Banje Republike Srpske*, Unigraf, Banja Luka str 4-66
4. Janjć M. i drugi (2008), *Ljekovite vode i banje Srbije*, Elit-Medika, Beograd str. 7-8
5. Nevidek B. (1986), *Osnovi fizikalne medicine u medicinskoj rehabilitaciji*, Medicinski fakultet, Novi Sad, str.17
6. Relac M. i Bartoluci M. (1987), *Turizam i sportska rekreacija*, Informator, Zagreb, str. 5
7. *Statistički godišnjak Republike Srpske*, (2009) Banja Luka str. 243-250
8. Studije raznih perioda balneoloških i farmakoloških instituta Sarajeva i Zagreba
9. *Zakon o turizmu Republike Srpske* Sl. Glasnik br. 70/2011

RECREATIONAL DEVELOPMENT BANJSKA HEALTH TOURISM IN THE REPUBLIC OF SERBIAN AS A POSSIBILITY FOR FOREIGN INVESTORS

Slavko Segić²

Abstract: *The spa health and recreational tourism has been and still is a phenomenon of people's needs, however, not yet addressed in literature because of many conflicts of the importance of certain functions in tourism in general. The article attempts to partly clarify this gap by providing a clearer definition of the spa health and recreational tourism on the scientific and professional basis, with its specific characteristics in rehabilitation, prophylaxis and medicaly programmed vacation scheme. All functions of tourism are taken into consideration, and health care is especially emphasized, because it is the primary driver of tourists. Efforts are made to offer twelve available thermal mineral resources to the EU and its surroundings with existing infra structure as a basis for the investment with the possibility of fast return on investment capital and creation of intensive employment opportunities for local population. Also, we are trying to prove that the investment and development of spa and recreational health centers, in our economic conditions, can significantly enhance and accelerate the development of Serbian economy from the point of export of services. Then, it is highly likely that tourism will have a lower capital-output ration in this process when compared to the overall economic needs, and it has to become strong propulsive activity in relation to the overall economy of the Republic.*

Keywords: *health spa and recreational tourism, investment, development, employment.*

2 Full Professor, Doctor of Economic Sciences, Pan-European University Apeiron, Banja Luka, grmec.hem @ blic.net

PREGLEDNI RADOVI

PORODIČNI BIZNIS U SRBIJI – PROBLEMI RASTA I RAZVOJA

Đurić Zvezdan¹, Đurić Olivera²

Rezime: *Porodični biznis je danas jedan od najznačajnijih generatora bogatstva i zaposlenosti u svetskoj privredi. U svim velikim ekonomijama, mali porodični biznis je kičma privrede i ekonomskog napretka. Iako je teško tačno proceniti njihovu zastupljenost u globalnim okvirima, određene procene kažu da se učešće preduzetničkih firmi koje su osnovale ili vode porodice, kreće u rasponu 65-90 odsto, u odnosu na ukupan broj aktivnih preduzeća u svetskoj ekonomiji.*

Porodični biznisi su u vidnoj ekspanziji i u Srbiji, jer takva preduzeća beleže zavidne rezultate. Ono što predstavlja izazov, posebno današnjeg vremena, jeste činjenica da je životni vek biznisa u porodičnom vlasništvu relativno kratak. Veliki broj porodičnih preduzeća ne uspeva da opstane nakon nestanka svog prvobitnog osnivača. Tome prvenstveno doprinosi nedostatak pripreme nadolazećih generacija za rastući biznis kao i brojčano veću porodicu.

Upravo primenom dobrih upravljačkih struktura, edukacijom generacija koje dolaze, definisanjem jasnih pravila u porodici, jasnim razdvajanjem vlasništva od upravljanja, razvijanjem instrumenata poslovanja, šanse za opstanak i razvoj biznisa u porodičnom vlasništvu su daleko veći.

Ključne reči: *porodični biznis, mali biznis, porodica, članovi porodice, menadžment, razvoj, edukacija.*

JEL Klasifikacija: M31.

1 Profesor strukovnih studija, Doktor ekonomskih nauka, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd, zvezdadj@open.telekom.rs

2 Profesor strukovnih studija, Doktor ekonomskih nauka, Visoka poslovna škola strukovnih studija – Blace

UVOD

Kod svih naroda, od vajkada, porodici je davan veliki značaj. I religiozni propovednici, i državnici, i filosofi težili su, da za porodični život donesu što bolje propise. Svi su se u jednom slagali: da je porodica osnov društva. Porodica se više nego škola, i nego država i društvo, javlja kao činilac pripreme čoveka za život u svim pravcima, i što se u njoj naučilo teško se odučuje [Đurić, 2011:1].

Porodica je izvor ljubavi, u njoj se učimo požrtvovanju, zajedničkom podnošenju nevolja, životnoj borbi, kao i podeli radosti. Porodica nam stvara osećanje da smo zajedno u svemu, što važi i kada odemo iz svojih porodičnih kuća, tamo kuda nas život vodi. Slobodno se može reći da se u porodici stvara smisao ličnog samoostvarenja i zajedničke sreće [Đurić, 2011:1].

Prema istraživanjima agencije TNS Medijum Galup [Đurić, 2011:1] čak 67 odsto građana Srbije najveće zadovoljstvo pronalazilo je u porodici. Isto istraživanje, takođe pokazuje da su ispitanike, na planu očekivanja, najmanje razočarali njihovi najbliži. Međutim, mnogi sociolozi smatraju da se ne treba zavaravati ovim rezultatima i da je porodica i dalje izuzetno ugrožena. Jer olujni vetrovi društvene i političke krize uništili su porodicu.

Danas je biće porodice uništeno, pa je ona sve manje kolevka ličnosti, a sistem vrednosti mladih sve manje se uspostavlja u porodici. Društvene nevolje i siromašni stil života su neki od uzroka propadanja porodice. Porodica odražava stanje u društvu, a budući da je srpsko društvo izuzetno siromašno, čak i na granici bede, i uslovi života u porodici i njen opstanak postali su krajnje problematični. Bez jake porodice, porodičnog biznisa i porodične žrtve za nove generacije nema društvenog, ekonomskog i biološkog oporavka našeg naroda.

PORODICA, PREDUZEĆE I PORODIČNO PREDUZEĆE

Porodica i preduzeće su pojmovi koje u svakodnevnim razgovorima često i redovno spominjemo i koji su većini ljudi laički jasni:

- porodica je ona grupa ljudi u kojoj se rađamo, odrastamo, koja se za nas brine i štiti nas sve dok ne stvorimo sopstvenu porodicu, u kojoj se celi ciklus ponavlja.
- Na drugoj strani, preduzeće je organizacija ljudi koju povezuje, pre svega, interes obavljanja određene delatnosti radi sticanja dobiti, kojom pojedinci, zaposleni u preduzeću, obezbeđuju svakodnevnu egzistenciju, a vlasnici i dugoročnije ulaganje svog kapitala.

Preduzeća imaju definisane zadatke i ciljeve u sredini u kojoj obavljaju svoju delatnost, dok je porodici jedini zadatak da stvori povoljne i zdrave uslove za odrastanje svojih članova. Kada članovi jedne porodice pronađu zajednički interes u ostvarivanju određenih egzistencijalnih, ekonomskih interesa u jednom specifičnom obliku organizovanja, onda kao posledica nastaje porodično preduzeće.

Tabela 1. Alternativne definicije porodičnog preduzeća:

Autor	Definicija
Alcorn (1982)	Profitna organizacija koja može biti samostalni preduzenik, partnerstvo ili preduzeće. Ako je deo deonica u javnom vlasništvu, porodica i operativno mora voditi poslove.
Barry (1975)	Preduzeće koje u praksi nadziru članovi samo jedne porodice.
Lansberg Perrow, Rogolsky (1988.)	Preduzeće u kojem članovi porodice imaju većinski udeo.
Sterm (1986.)	Preduzeće kojim upravljaju i njegovi su vlasnici članovi jedne ili dve porodice.

Izvor: Handler W.C., *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, 1989. str. 261

FAZE U RAZVOJU PORODIČNOG PREDUZEĆA

U pokretanju biznisa novac jeste veoma važan, ali nije najbitniji. Štaviše, on je na trećem mestu. Na prvom mestu je ideja, pa biznis plan, pa onda novac [Đurić, 2011:224]. Poznato je takođe da uspešnom biznisu obično prethodi više neuspeha. Statistika kaže da polovina novopokrenutih poslova u Evropi u prvih pet godina postojanja doživi neuspeh najviše zato što ljudi nepripremljeni ulaze u trku na tržištu.

Da bi porodično preduzeće trajalo, treba mu izgraditi temelje od predanosti, jasne komunikacije i čvrste etike. Barem za trenutak treba se zaboraviti sumorna statistika o opstanku porodičnih preduzeća, zato je potrebno pomisliti na hiljade onih koji su u tome uspeli - generacijama.

Verovatno srpski preduzetnik i njegovo porodično preduzeće neće biti u položaju da konkuriše najstarijem svetskom porodičnom preduzeću - japanskom hotelu Riokan Hoshi, koji je osnovan 717. godine i koji danas vodi 46. generacija porodice Hosi - ali takvi ekstremni primeri samo potvrđuju da porodični biznis može trajati veoma dugo.

Da bi osnovani porodični biznis u Srbiji trajao, potrebno ga je učvrstiti od temelja ka vrhu. Svesno opredeljenje preduzetnika da stvori svoje preduzeće biće prvi

korak u postavljanju čvrstih temelja. Potrebno je, naravno, i nešto sreće da bi se opstalo generacijama, ali se to svakako ne događa slučajno - sve počinje sa preduzetnikovim namerama.

Postoje tri faze u razvoju porodičnih preduzeća [Đurić, 2011:69]:

- Prva faza, je era kojom upravlja vlasnik, kada preduzeće poseduje i vodi jedan čovek, koji ga je osnovao ili kupio, ili kontroliše njegove akcije. Kada osnivač i dalje drži kontrolu u svojim rukama ili je naslednik vlasnik koji vrši kontrolu. Dva su ključna problema sa kojima se suočava porodično preduzeće u prvoj fazi: prvo pitanje da li postoji kompetentan naslednik, a drugo da li postoji i spremnost i sposobnost osnivača da prepusti kontrolu. Iz takvih situacija rađaju se novi problemi: kako proceniti karakteristike kompetentnog naslednika ili kako olakšati osnivaču odlazak u penziju a da se on pritom ne oseti manje vrednim ili, još delikatnije, kako sprečiti osnivača da u beskonačnost ne odlaže napuštanje vodeće pozicije u kompaniji. Nameću se još i mnoga, druga pitanja.
- Druga faza, preduzeće je prešlo u ruke partnerstva koje čine dvoje ili više dece osnivača. Kada generacija naslednika, ćerki ili sinova, to jest, braća ili sestara, vodi posao; i
- Treća faza (saradnja rođaka) u kojoj rođaci, često u trećoj generaciji ili kasnije, uspevaju da vode preduzeće. A potom ih nasleduju njihova deca i deca njihove dece i tako dalje.

Tabela 2. Tri faze modela porodičnog preduzeća

Prva faza	Druga faza	Treća faza
Upravlja vlasnik	Partnerstvo braće i sestara	Saradnja rođaka
Vlasnička kontrola je data jednom članu porodice koji vodi preduzeće	Vlasničku kontrolu dele dvoje ili više braće i/ili sestara	Vlasnička kontrola se prostire na mnoge članove porodice u sledećoj ili narednoj generaciji

Izvor: Đurić, Z., 2011. *Menadžment porodičnog biznisa, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd. str. 71*

Ukoliko vlasnik-menadžer želi da preduzeće sačuva u porodici, ono će se preneti na drugog vlasnika-menadžera kao naslednika ili će se preneti na tim braće i sestara vlasnika, stvarajući Partnerstvo braće i sestara, ili Drugu fazu razvoja porodičnog preduzeća.

Ukoliko se preduzeće prenosi na partnerstvo braće i sestara, oni kao porodični vlasnici pred sobom imaju sasvim drugačiji niz odluka. Mogu da prodaju

preduzeće, konsoliduju svoje vlasništvo u jednu granu porodice, podele preduzeće među braćom i sestrama ili prenesu vlasništvo na sve ili mnoge rođake u sledećoj generaciji, stvarajući preduzeće Treće faze, Saradnju rođaka.

Ne iznenađuje podatak da samo jedna trećina kompanija preživi međugeneracijski transfer na prvu generaciju naslednika (znači drugu generaciju), kao i to da samo 10% kompanija preživi prelaz na treću generaciju.

Prelaz na treću generaciju ocenjuje se kao najproblematičnija faza u “životu” porodične firme.

RAZLIKA IZMEĐU PORODIČNIH I NEPORODIČNIH PREDUZEĆA

Činjenica da je vlasnik preduzeća, u stvari, porodica, manifestuje se gotovo u svim segmentima poslovanja.

Za porodična preduzeća karakteristično je dugoročno planiranje ili barem vizija osnivača da će njegov rad preživeti dugi niz godina. Na taj način, uspešna porodična preduzeća pružaju posebne mogućnosti za kombinovanje karijere i ličnog života članovima porodice, ženama, kao i zaposlenima koji nisu članovi porodice, ali i lokalnoj sredini (zajednici) u kojoj žive i rade.

Članovi porodice koji dele preduzetničku želju da prošire postojeće poslovanje, za tako nešto imaju čvrstu osnovu. Naime, u porodičnim preduzećima žene imaju mogućnost da fleksibilnije rasporede svoje radno vreme, što im olakšava obavljanje tradicionalne uloge u porodici i kombinovanje materinstva sa profesionalnom karijerom. U neporodičnom preduzeću, žena se u određenom trenutku nađe u situaciji da mora da bira između ove dve uloge. U protivnom, njena profesionalna uloga će, po pravilu da stangnira.

Takođe, zaposleni koji ne pripadaju porodici su za svoj rad u porodičnom preduzeću bolje nagrađeni; fluktuacija zaposlenih je manja, pa otuda zapošljavanje u porodičnom preduzeću znači veću odgovornost za dugoročnu socijalnu sigurnost. Naredni prikaz ilustruje ove specifičnosti:

Tabela 3. Razlike porodičnih i neporodičnih preduzeća

Porodična preduzeća	Neporodična preuzeća
Članovi porodice u poziciji menadžmenta imaju dugoročno, lično učešće u biznis.	Upravljački interes u preduzeću je limitiran uslovima iz ugovora o radu
Članovi porodice u poziciji menadžmenta mogu biti u konkretnom biznisu u toku cele svoje karijere	Menadžeri se retko zadržavaju tokom svoje karijere samo na jednom zaposlenju, u preduzeću
Članovi porodice imaju neodređen vremenski horizont	Menadžeri imaju kraći vremenski horizont
Budućnost biznisa ima dramatične lične i poslovne implikacije za članove porodice, posebno one na senior upravljačkim pozicijama	Neuspeh biznisa menadžeri doživljavaju manje lično
Verovatnoća završetka zaposlenja za članove porodice koji učestvuju u upravljanju je veoma niska	Verovatnoća (ili procena verovatnoće) završetka zaposlenja za menadžera je znatno veća

Izvor: *Preduzeće* www.vibilia.rs

IZAZOVI I OGRANIČAVAJUĆI FAKTORI ZA PORODIČNI BIZNIS U SRBIJI

Pokrenuti i voditi porodični biznis na početku 21. veka u Srbiji je znatno teže nego u razvijenim zemljama i zemljama EU.

Izazovi uključuju:

- Ograničene resurse (ljudski rad, kapital, tržišne mogućnosti),
- Specifične forme organizacije koje često imaju sopstveni, jedinstven pristup (preduzetničkom) menadžmentu,
- Potrebu za odgovarajućim fokusom na dugoročnu politiku razvoja,
- Ranjivost u odnosu na različite stekholdere - vladu, finansijske institucije, interesne grupe,
- Poteškoće u obezbeđivanju finansijske podrške,
- Ekonomske poteškoće (turbulenciju) u okruženju,
- Nedostatak odgovarajuće institucionalne podrške,
- Poreski sistem (na republičkom i lokalnom nivou),
- Regrutaciju odgovarajuće (kvalifikovane) radne snage.

Kad se na sve ovo dodaju specifični porodični faktori, pojavljuje se vrlo kompleksan fenomen - Porodično preduzeće.

MERE KOJE TREBA PREDUZETI KAKO BI SE OTKLONILI ODREĐENI PROBLEMI I POSPIJEŠIO RAZVOJ PORODIČNOG BIZNISA U SRBIJI

Jasna pravila u porodici. U srpskim firmama je potrebno uvesti jasna pravila u porodici: ko je i na koji način uključen u upravljanje porodičnim preduzećem, a ko je vlasnik. Ključni činilac uspešnog upravljanja porodičnim preduzećem jeste razumevanje činjenice da svaki član porodičnog poslovanja (od vlasnika / ce, preko vlasnikove supruge / supruga, dece, rođaka i drugih) ima različit pogled na porodično poslovanje i da odatle, kao i na relaciji vlasnik / ci - naslednik / ci, mogu proisteci potencijalni kako porodični, tako i poslovni konfliktata i problemi.

Procena imovine. Veoma bitna stvar je procena imovine, tj. da se odvoji kapital firme od novca za ulaganje u nekretnine i luksuzna dobra. Ako prvo nema pravila, deca vlasnika će trošiti kapital firme na luksuzne izlaske, automobile, odeću itd. Tako da se često dešava da oni ne postanu uspešni preduzetnici.

Brza reakcija na promene. Porodična preduzeća moraju mnogo brže da reaguju na promene na tržištu, jer sam proces odlučivanja u njima kraće traje. Međutim, češći je slučaj u Srbiji da su porodične firme statične i teško menjaju mentalitet u smislu da brže reaguju na promene

Razdvojiti vlasništvo od upravljanja. Vlasnik, recimo, može biti otac, a upravljači žena i deca, ali nije dobro kad su svi u isto vreme i vlasnici i menadžeri.

Porodično preduzeće mora da radi na četiri „stola.“ Prvi je za vlasnike koji, zajedeno sa akcionarima, određuju strategiju porodičnog preduzeća. Za drugim je upravni odbor, u kome može biti neko od vlasnika, ali ne svi. Za trećim su menadžeri – recimo direktor proizvodnje ili finansijski direktor, a četvrti pripada nadzornom odboru.

U srpskim porodičnim preduzećima, međutim, isti ljudi sede za nekoliko „stolova“ i tu dolazi do konfuzije. Primera radi: sin ne može da bude vlasnik, član upravnog odbora i menadžer u isto vreme. U mnogim svetskim kompanijama sin je u početku je menadžer nižeg nivoa, a kasnije ako se dokaže napreduje dalje.

Što više razviti instrumente poslovanja – budžet, biznis plan, plan proizvodnje. Bez razvijenih instrumenata poslovanja, banke neće podržati projekte porodičnih preduzeća. Često se dešava da srpska porodična preduzeća banku doživljavaju kao bankomat, a ne kao pratnera na zajedničkom projektu. Međutim,

banka neće biti partner na projektu, ako nema dovoljno informacija o proizvodu i preduzeću, ako joj nije predložen biznis plan itd. U razvijenim zemljama u svetu, banka koja daje novac traži da ima svog čoveka u upravnom odboru preduzeća, da garantuje za projekat u koji ulaže. Mnogi srpski preduzetnici nisu spremni za to, jer bi time dobili nekoga ko će ocenjivati kako oni posluju.

Razvoj porodičnog preduzeća zavisi od ličnih karakteristika naslednika (potomaka), obuke naslednika, spremnosti za rad i želje potomaka za rad u preduzeću, itd.

ZAKLJUČAK

Biznisi u porodičnom vlasništvu su najstariji oblici poslovne organizacije na svetu. Preduzeća u porodičnom vlasništvu u mnogim zemljama danas, ubedljivo čine najveći procenat od ukupnog broja preduzeća. Porodični biznisi su u vidnoj ekspanziji i u Srbiji, jer takva preduzeća beleže zavidne rezultate.

Kad se u Srbiji kaže porodični biznis, prvo na šta se pomisli su pekare, poslastičarnice, zanatske radnje ili mala proizvodna preduzeća, u kojima je otac vlasnik, majka vodi finansije, a deca uslužuju mušterije ili pomažu u proizvodnji. Osnivaju se često iz nužde, jer je nezaposlenost velika, i pokretanje porodične manufakture deluje kao najrealniji put da se osigura egzistencija. U svetu, porodični biznis predstavlja osnov i male i «velike» privrede i najprirodnija stvar je nadati se da jednom izraste u veliku kompaniju

Ono što predstavlja izazov, posebno današnjeg vremena, jeste činjenica da je životni vek biznisa u porodičnom vlasništvu relativno kratak. Veliki broj porodičnih preduzeća ne uspeva da opstane nakon nestanka svog prvobitnog osnivača. Tome prvenstveno doprinosi nedostatak pripreme nadolazećih generacija za rastući biznis kao i broćano veću porodicu.

Upravo primenom dobrih upravljačkih struktura, edukacijom generacija koje dolaze, definisanjem jasnih pravila u porodici, jasnim razdvajanjem vlasništva od upravljanja, razvijanjem instrumenata poslovanja, šanse za opstanak i razvoj biznisa u porodičnom vlasništvu su daleko veći.

BIBLIOGRAFIJA

1. Đurić, Z., 2011. Menadžmen malih i srednjih preduzeća, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd.
2. Đurić, Z., 2011. Menadžment porodičnog biznisa, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd.
3. Handler W.C., Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, 1989.
4. <http://www.vibilia.rs>

FAMILY BUSINESS IN SERBIA - PROBLEMS GROWTH AND DEVELOPMENT

Djuric Zvezdan³, Djuric Olivera⁴

Summary: *Nowadays, family business is one of the most important generators of wealth and employment in the world economy. In all major economies, the small family business is the backbone of the economy and economic progress. Although it is difficult to accurately assess their presence in global terms, some estimates say that the participation of entrepreneurial companies that have established or run by families ranges from 65 to 90 percent of the total number of active companies in the world economy. Family business is vividly in expansion in Serbia, too. Such companies reported significant results. What a challenge, especially today, is the fact that life in a family-owned business is relatively short. A large number of family businesses fail to survive after the disappearance of its original founders. That primarily contributes to the lack of preparation for the upcoming generation growing business as well as numerically larger family. Just using good management structure, education of generations to come, by defining clear rules in the family, a clear separation of ownership from management, development tools business, the chances of survival and development of family-owned businesses are far greater.*

Key words: *family business, small business, families, family members, management, development, education.*

JEL Classification: M31.

3 Professor of Professional Studies, Doctor of Economic Sciences, Belgrade Business School - College of Professional Studies, Belgrade, zvezdadj@open.telekom.rs

4 Professor of Professional Studies, Doctor of Economic Sciences, Business School - Blace

MIKROEKONOMSKI FAKTORI U FUNKCIJI NASTANKA BERZANSKIH OSCILACIJA

Đurović Milan¹, Mutibarić Jovana²

Rezime: *Na berzanske oscilacije odnosno promene cena akcija listiranih na berzi utiče veliki broj faktora. Prilikom pokušaja predviđanja kretanja cena na tržištu – berzi, neophodno je imati u vidu stanje i tendencije globalnih pokazatelja – makroekonomskih faktora, sa jedne strane, kao i stanje i tendencije sasvim određene kompanije, koja je predmet interesovanja – mikroekonomski faktori, s druge strane, ali i stanje i tendencije u okviru manipulativnih faktora, s treće strane, kako bi se lakše donela odluka o nameravanom trgovanju na berzi. Mikroekonomski faktori uticaja su definisani, a zatim podeljeni u osam osnovnih grupa uticaja, koje su kasnije pojedinačno razmatrane: zarade, dividende, prihodi od akcija, deoba akcija i dividendi, ponuda za preuzimanje akcija, emisija mladih akcija tzv. “mladica”, poslovne informacije i izveštaj o radu akcionarskog društva i koeficijent kapitalizacije akcije odnosno “Price-Earning Ratio - PER”. Upravljanje mikroekonomskim faktorima je moguće. Reč je o nesistemskim ili specifičnim rizicima, koji su vezani za pojedinačne hartije od vrednosti i pojedinačne kompanije koje ih emituju, tako da se dobrom kombinacijom široko diverzifikovanog portfolia hartija od vrednosti mogu eliminisati. Specifični rizik se pojavljuje jer postoje mnogobrojne opasnosti koje okružuju određenu kompaniju, karakteristične za tu kompaniju i eventualno za njene direktne konkurente.*

Ključne reči: *Mikroekonomski faktori, Berzanske oscilacije, Akcije, Diverzifikovani portfolio, Predviđanje.*

JEL klasifikacija: G11, G12, G17, G24

1 Docent, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska 2, 021/400-484

2 Asistent, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad, Cvećarska 2, 021/400-484 (opcija 2), e-mail: jovana@fimek.edu.rs

UVOD

Na berzanske oscilacije odnosno promene cena akcija listiranih na berzi utiče veliki broj faktora. Verovatno bi empirijska istraživanja potvrdila zakonomernost da, na duži rok, postoji čvrsta korelacija između stanja u privredi i kretanja cena akcija. Cene akcija imaju tendenciju rasta, kada je stanje opšte privredne konjunktуре povoljno, a pada kada je ekonomija slaba [Vitez, 2000:184]. Međutim, postoje bitne razlike između trendova u kretanju opšteg indeksa cena akcija ili grupe akcija, i cena pojedinačnih akcija. Zato je prilikom pokušaja predviđanja kretanja cena na tržištu – berzi, neophodno imati u vidu stanje i tendencije globalnih pokazatelja – makroekonomskih faktora, sa jedne strane, kao i stanje i tendencije sasvim određene kompanije, koja je predmet interesovanja – mikroekonomskih faktora, s druge strane, ali i stanje i tendencije u okviru manipulativnih faktora, s treće strane, kako bi se lakše donela odluka o nameravanom trgovanju na berzi [Dugalić, Štimac, 2006:209-210].

CILJ I METOD RADA

Cilj rada je da se utvrde, klasifikuju i istraže mikroekonomski faktori koji utiču na berzanske oscilacije cena akcija, kao i da se istraže načini njihovog delovanja. Mikroekonomski faktori uticaja su definisani, a zatim podeljeni u osam osnovnih grupa uticaja, koje su kasnije pojedinačno razmatrane.

Kreirana je nova podela tzv. nesistemskih rizika [Van Horne, Wachowicz, 2007:103], pod kojim ih imenom poznaje Portfolio teorija koju je postavio Harry Markowitz 1952. god. u svom naučnom radu *Portfolio Selection* [Vunjak, 2008:247-249]. Najvažniji rezultat izveden iz Teorije Portfolia je da se pokaže da je konstruisanjem portfolia akcija, u skladu sa određenim kriterijumima, moguće smanjiti rizik, a ipak zadržati ponderisanu prosečnu stopu povrata pojedine hartije od vrednosti [Markowitz, 1959:102]. Ključ smanjenja rizika je u odabiru hartija, kod kojih povrat nije u korelaciji jer na njih deluju različiti faktori – čak je i bolje izabrati efekte koji su u negativnoj korelaciji. Povećanjem broja akcija koje nisu u korelaciji smanjuje se stepen rizika celokupnog portfolija i kada se u njemu nađe 20 različitih akcija, gotovo je sav rizik svojstven određenoj akciji eliminisan [Foley, 1998:33-34]. Dodavanjem sve više i više akcija, investitor konačno poseduje akcije sa celog tržišta, a poseban rizik svojstven određenoj akciji, biva sve manje i manje značajan i konačno će rizik portfolija jednostavno preći u rizik tržišta. Tako da je kreirana nova podela specifičnih rizika [Brealey, Myers, Marcus, 2007:284-287], s tim što je ona u mnogome obogaćena dodatnim faktorima

uticaja i iscrpno je predstavljen mehanizam dejstva svakog faktora pojedinačno. Postoji potreba da se uticaj dejstva svakog od ovih faktora ispita i u realnom, tržišnom sistemu, na berzi.

U radu je primenjeno sekundarno istraživanje ili kvalitativni metod. Pri čemu su korišćeni podaci iz dostupne stručne literature, naučni radovi, monografije i drugi izvori.

KLASIFIKACIJA MIKROEKONOMSKIH FAKTORA UTICAJA

Pod **mikroekonomskim faktorima** podrazumevaju se faktori iz akcionarskog društva - *interni faktori* i na njih korporacija svojim rentabilnim poslovanjem i razvojem, pomoću razvijenog instrumentarija može uspešno uticati. Cilj svake korporacije mora da bude maksimalno korišćenje prednosti samog preduzeća, uz ulaganje stalnih napora radi otklanjanja svih nedostataka u budućem poslovanju.

Postoji veliki broj mikroekonomskih faktora koji manjim ili većim intenzitetom utiču na berzanske oscilacije akcija, neki od njih su sledeći:

1. *zarade,*
2. *dividende,*
3. *prihodi od akcija,*
4. *deoba akcija i dividendi,*
5. *ponuda za preuzimanje akcija,*
6. *emisija mladih akcija tzv. "mladica",*
7. *poslovne informacije i izveštaj o radu akcionarskog društva i*
8. *koeficijent kapitalizacije akcije odnosno "Price-Earning Ratio - PER".*

Zarade ili profiti korporacije se smatraju najvažnijim mikroekonomskim faktorom koji utiče na cenu akcija. Berzanski učesnici kupuju i prodaju akcije, uglavnom na osnovu očekivanih zarada. Kao rezultat toga, veruje se da postoji povratna sprega, odnosno da cene akcija na berzi utiču na promene zarada korporacije. Akcije se kupuju zbog:

1. očekivanog povećanja cena i
2. radi ostvarivanja prihoda.

Povećanje zarada u određenom vremenskom periodu uzrokuje povećanje cena akcija. Prihod od akcija je određen odnosom između dividendi i tržišne cene.

Akcija može doneti prihod akcionaru samo zato što kompanija plaća deo zarade u obliku dividende, tako da su povećanje cene akcije i prihod određeni veličinom zarade. Prema ovom pristupu, nije od presudnog značaja da li zaradu zadržati u kompaniji ili je isplatiti kao dividendu. I u jednom i u drugom slučaju, deoničar dobija. Ako se zadrži velika proporcija kao ponovo investirani kapital, kompanija se proširuje. Širenje kompanije obezbeđuje povećanje očekivane zarade, i zato rastu u budućnosti i zarade i cene akcija. Veliko zadržavanje zarada može biti znak da korporacija može iskoristiti fondove unosno, inače bi oni bili obezvređeni. Iako veliko reinvestiranje profita može značiti da će biti isplaćena mala dividenda, akcionar je zadovoljan jer poseduje “naprednu” akciju koja će mu doneti prihode u budućnosti, a ovakva politika se smatra dobrim pokazateljem razvoja. Uspešnost upravljanja u prošlosti se može upotrebiti za testiranje uspešnosti kompanije u sadašnjosti i budućnosti. Upotrebom određenih pokazatelja (odnosi profita i neto vrednosti i investiranog kapital i prodaje), može se izmeriti koliko je upravljanje uspešno. Sve dok je profitna stopa povoljna postoji shvatanje da je reinvestirani profit korisno upotrebljen. Međutim, cena akcija nije baš uvek u direktnoj korelaciji sa zaradom. Ponekad se zarade kreću brže nego cene, a često zaostaju za cenama. U nekim slučajevima se one čak kreću u suprotnom smeru. Stoga, čak i kada bi dobar poznavalac berzanskog poslovanja mogao da predvidi trend zarada, ne postoji garancija da će uspešno predvideti tačno kretanje berzanskih cena akcija. Iako deluje razumno zaključiti da su zarade, verovatno najvažniji dugoročni faktor koji određuje cene na berzi, ne sme se isuviše osloniti na tu korelaciju u donošenju kratkoročnih odluka. Cene akcija mogu previše ili nedovoljno smanjiti zarade na nepredvidljiv način i mogu se kretati u suprotnom pravcu u periodima različitog trajanja. To što ponekad ne postoji kauzalna veza između cena akcija i zarada, lako je objašnjivo, cene na berzi u dužem periodu, težile su da idu ispred zarada. Prema tome, objavljene promene zarada stižu isuviše kasno da bi uticale na kretanje cena akcija.

Dividende su konkretne i opipljive i predstavljaju pravu vrednost za deoničara. S jedne strane, sa njima ne postoji opasnost da će zarade reinvestirane u kompaniji biti izgubljene, uzaludne ili loše iskorišćene, jer ih deoničar dobija danas u gotovini. Ovo shvatanje pripada **teoriji “vrabac u ruci”**, prema kojoj je vrednost kompanije uslovljena veličinom isplaćenih dividendi, jer kretanje dividendi predstavlja signal prognoziranja zarada od strane menadžera. To sa svoje strane znači da povećanje dividendi ukazuje investitorima da je menadžment preduzeća prognozirao povećanje budućih zarada u odnosu na očekivane [Vunjak, Kovačević, 2009:84]. U slučaju smanjenja dividendi, signalizira se prognoza manjih zarada u odnosu na očekivane. Davanje prednosti dividendama u odnosu na zarade je u tome što

trenutna vrednost dividendi ima veću vrednost za akcionare nego buduće zarade isplaćene u dividendama, čak iako postoji potpuna sigurnost da će biti isplaćene [Foley, 1998:30]. Tako da primeri mnogih korporacija pokazuju da značajno povećanje dividendi utiče na porast berzanskog kursa akcija te korporacije, a smanjenje dividendi utiče u suprotnom smeru. S druge strane, prema **teoriji irelevantnosti** dividendi, čiji su utemeljivači **Modigliani i Miller**, politika dividendi kompanije nema uticaja na vrednost kompanije i cenu njenog kapitala. Vrednost kompanije određena je njenom prinosnom snagom kao i poslovnim rizikom. Odnosno, vrednost kompanije zavisi od prihoda koji se ostvaruju upotrebom njenih sredstava, a ne od toga kako je ovaj prihod podeljen između zarada i dividendi. Oni smatraju da je **suma diskontovane vrednosti po akciji, posle finansiranje i isplaćenih dividendi, jednaka tržišnoj vrednosti akcije pre isplate dividendi**. To znači da pad tržišne cene akcija kompenzuje isplatu dividende. *Modigliani i Miller* zaključuju da sadašnja vrednost kompanije zavisi od trenutne odluke o dividendi. Jer, ono što akcionari dobijaju na bazi povećanja dividende, u celini se kompenzuje padom završne cene njihovih akcija. Takođe, oni tvrde da efekat berzanskih oscilacija kurseva akcija određene kompanije nije svojstven dividendi samoj po sebi, već da se radi o tzv. informacionom sadržaju dividende. Na osnovu promene dividende akcionari očekuju i buduće promene neto dobitka, pa se porast dividendi posmatra kao pozitivan signal za investitore koji će izazvati porast berzanskog kursa akcija. Negativan signal, odnosno smanjenje dividendi usloviće pad berzanskog kursa akcija. Pristalica ovog stanovišta bio je i **E. Solomon**.

Važnost dividendi je najmanje značajna kod vrednih akcija kod kojih je povećanje tržišne cene veliko, tako da one često donose veći konačan dohodak nego tekuće dividende. Razvijena kompanija može upotrebiti novac produktivnije nego akcionar, koji će morati tražiti alternativnu investiciju za dobijene dividende. Akcionar će takođe moći manje da uloži, jer će morati da plati porez i takse na bilo koju dividendu, budući da kompanija mora da obezbedi sredstva po važećoj ceni, kako bi zadržala razvojni trend. Stabilnost dividende pozitivno utiče na berzanski kurs akcije, jer stabilne dividende mogu rešiti neizvesnost koja postoji kod investitora, naročito u slučaju pada zarade po akciji. Stabilne dividende korisne su i investitorima koji su zainteresovani za tekući prihod [Vasiljević, Vasiljević, Malinić, 2008:197-200].

Dividende po akciji su se menjale tokom vremena i zato su nepouzdanе kao analitičko sredstvo. Analize potvrđuju da su dividende pokazivale neprecizan i nestabilan odnos prema akcionarskim profitima. U nekim periodima profita su se brže povećavali nego dividende, a u drugim razdobljima je bilo obrnuto.

Prihodi od akcija predstavljaju pokazatelj preko koga se može proučiti uticaj dividende na izbor portfelja akcija. Prihodi se dobijaju kada se podeli godišnja dividenda sa trenutnom cenom akcija na tržištu. Berzanski prihodi, omogućavaju jedan od najjednostavnijih testova za merenje vrhunca špekulativnih transakcija na tržištu. Na vrhuncu haotičnog tržišta, kada su se cene najviše povećavale, prihodi od akcija su iznosili oko 3%, a kada su cene akcija padale, prihodi su se kretali u rasponu 7–10%. Prihodi od akcija pokazuju veliku varijaciju kod industrijskih akcija. Mnogi faktori kao što su razvoj, status kompanije, dividendna politika, izvori novog kapitala, starost kompanije, popularnost kod investitora i rizik, objašnjavaju ove varijacije. Pored ovih faktora, nesigurnost u sposobnost kompanije da pruži dividende po trenutnoj stopi plaćanja, često je uzrok visokih prihoda, čak i u slučaju visoko rangiranih kompanija. Može se zaključiti da su akcijski prihodi izuzetno značajni u berzanskoj valorizaciji uspešnosti kompanije. Međutim oni pokazuju velike promene u ciklusu akcije i dosta variraju među akcijama. Ispitivanja u dužem periodu mogu biti korisna u formulisanju zaključka da li se akcije prodaju po suviše visokoj ceni ili im je cena privlačna. Ono što je značajno kod donošenja odluka pri kupovini akcija jeste da investitor ne sme da meša dividende ni prihod sa prihodom od akcija.

Deoba akcija i dividende često deluju kao stimulansi za određivanje tržišne cene akcija. Uprkos činjenici da akcionar nije dobio bilo šta u pogledu povećanja svog bogatstva, prilikom deobe akcija, postoje oni koji veruju da je povećanje cena opravdano. Neki daju prednost čuvanju dividendi u gotovini po akciji, na istom ili višem nivou nego što je prethodni iznos, ali isplaćen povećanim brojem akcija. Oni koji ovo poriču ističu da bi trebalo više da se isplaćuje u dividendama, a da se veća vrednost dobija od uvećane gotovine, a ne od povećanog broja akcija. Prema drugom shvatanju, deoba akcija i akcijske dividende smanjuju cenu akcija do nivoa na kome se te akcije više traže i to ima uticaja na podizanje njihovih cena. Postoji i mišljenje da niža cena dovodi do većeg širenja i povećanja troškova transakcija, tako da zapravo nema prave neto dobiti. Deoba akcija može da rezultira višim cenama, jer se veruje da je praćena dobrom zaradom ili vestima o dividendi. Ako je to tačno, uvećane cene su opravdane očekivanim uvećanjem zarada, a ne deobom akcija.

Ako je jedna korporacija u ekspanziji i ostvaruje velike zarade, a započela je svoju aktivnost sa malim brojem akcija, tada dolazi do velikog rasta tržišne cene ovih akcija i one su dostupne za kupovinu malom broju kupaca. Ovo ograničenje tražnje utiče na smanjenje tržišne vrednosti korporacije ispod nivoa, što nije slučaj ako bi se emitovalo više akcija po nižoj ceni. Zbog toga se vrši razdvajanje akcija,

kako bi se ovakva situacija prevazišla. Razdvajanje akcija dovodi do povećanja broja emitovanih akcija, što se manifestuje u davanju dve akcije za jednu staru akciju. To povećava broj akcija, a njihova cena se smanjuje. Akcijska dividenda je dividenda isplaćena u vidu dodatnih akcija, ali ne u formi gotovine. Usitnjavanje, odnosno razdvajanje akcija se sprovodi u slučajevima kada kompanija želi da postigne znatno smanjenje tržišne cene akcije.

S druge strane, postoje situacije u kojima kompanija proceni da je bolje da smanji broj emitovanih akcija, to se može postići postupkom **okrupnjavanja**. Okrupnjavanje se koristi da bi se povećala tržišna cena po akciji, kada se smatra da se akcija prodaje po previše niskoj ceni. U slučaju okrupnjavanja pojaviće se informacijski ili signalizacijski efekat, slično kao i u slučaju usitnjavanja. Taj signal obično je negativan, kao prilikom priznanja kompanije da je u finansijskim teškoćama. Međutim, u pozadini okrupnjavanja ne mora biti ispoljena negativnost, jer kompanija može da poželi da premesti akciju u više područje trgovanja u kojem su troškovi usluge niži.

Ponuda za preuzimanje akcija igra značajnu ulogu pri “dokapitalizaciji”, kada neko teži da stekne kontrolni paket akcija, a postojeći akcionari nemaju mogućnost da prodaju svoje akcije. To znači da se na taj način neće smanjiti udeo postojećih akcionara u glasačkoj strukturi, jer kupac akcija daje novac i dobija akcije sa suspendovanim pravom glasa. Pri tom je veoma bitno da svi potencijalni kupci (ponudioci) imaju ravnopravne uslove u kojima se najčešće bore za tzv. “kontrolni paket” akcija. Ukoliko su svi kupci ravnopravni i ukoliko je prisutna zdrava konkurencija, cena akcija koje su predmet preuzimanja značajno raste, a najveću korist od toga imaju upravo akcionari.

Emisija mladih akcija tzv. “**mladica**” ima velikog uticaja na kretanje tržišne cene već emitovanih i plasiranih akcija na tržištu. Pod mladicama se podrazumevaju one akcije koje se emituju u cilju povećanja akcionarskog kapitala i od posebnog su značaja za primarno tržište efekata zbog:

1. *posedovanja prava preče kupovine i*
2. *postojanja mogućnosti utvrđivanja znatno veće razlike između prodajne cene stare akcije i emisijnog kursa nove akcije.*

Pravo preče kupovine omogućava starim akcionarima da korišćenjem tog prava ostvare jedan broj akcija sa određenim popustom, jer na ovaj način stari akcionari ostvaruju nižu kupovnu cenu mladica od njihove tržišne cene.

Vrednost prava preče kupovine [Ristić, 1990:139-140] je moguće izračunati putem sledeće formule:

$$V = (K_s - K_m) : \left(\frac{s}{n} - 1\right)$$

gde je:

V- vrednost prava preče kupovine

K_s – kurs, cena koštanja stare akcije

K_m – kurs, cena koštanja mladice

s – saldo, tj. iznos osnivačkog kapitala pre emisije mladica

n – iznos za koji se povećava osnivački kapital emisijom mladica

Na **dan puštanja** u promet **mladica sa pravom preče kupovine, stare akcije se kotiraju sa umanjenim kursom za vrednost prava preče kupovine**, odnosno **stare akcije se prodaju po svom kursu umanjenom za vrednost prava prečeg upisa**.

Poslovne informacije i izveštaj o radu akcionarskog društva imaće određeni uticaj na oscilacije kursa akcija. Svaki uspešan poslovni rezultat emitenta akcija i svaka informacija o tome, kao i mogućnost ostvarivanja dobiti – *dividende* imaće pozitivan uticaj na kretanje kursa akcije, odnosno tržišna vrednost akcije će rasti i imaće u očima investitora tendenciju rasta u budućnosti. Informacije druge prirode dovešće do suprotne situacije, gde će tržišna vrednost akcija opadati, sa slabom zainteresovanosti investitora za kupovinu istih. Iz tih razloga izuzetno je značajno da emitent u okviru svog društva ima dobro organizovanu službu za odnose sa javnošću, kao i informacione sisteme koji će plasirati tačne, realne i ažurne podatke o poslovanju tog društva i na taj način omogućiti investitorima da analiziraju i donesu definitivnu poslovnu odluku o kupovini. U tom smislu kada se objavi neka nova informacija o emitentu, može se očekivati da će doći do promene cene njegove akcije u onoj meri u kojoj se kupuju ili prodaju te akcije kao odgovor na novu informaciju.

U trenutku kada investitori odlučuju o kupovini ili prodaji akcija po trenutnoj ceni, prvo moraju da razmotre **finansijsko stanje kompanije** čije akcije žele da kupe ili prodaju. Ukoliko je stanje kompanije takvo da će izgubiti novac – ukoliko je na primer *kompanija objavila slabu zaradu* – tada njene akcije vrede manje. Investitori se odlučuju da plate više za akcije kada kompanija ima stabilnu profitnu istoriju i redovnu isplatu dividende. Mnogo važnija od prethodnog

poslovanja je **buduća slika i planovi**. Kod kompanije koja nije imala dobre poslovne rezultate, može doći do promene ili obrta, bilo pod vođstvom novog menadžmenta ili nakon porasta efikasnosti, ili nakon razvoja novog proizvoda. S druge strane, ukoliko je kompanija dobro poslovala ne mora da znači da će tako biti i u budućnosti. Na primer, ukoliko se generalni menadžer penzionise, kompanija zapadne u parnicu, radnici prete štrajkom ili se konkurencija poboljša. Oglašavanje ovakvih stanja ili nekih sličnih znači da će budućnost kompanije biti promenjena. Izveštaj da fizičko lice ili kompanija žele da kupe neko preduzeće, obično doprinosi porastu akcija tog preduzeća. To se dešava iz tog razloga što investitor mora da kupi većinski udeo akcija, kako bi imao kontrolu upravljanja. Da bi uradio tako nešto, on mora da ubedi vlasnike akcija da mu prodaju njihove delove nudeći im atraktivnu cenu za njihove akcije.

Koeficijent kapitalizacije akcije odnosno “**Price-Earning Ratio - PER**” je metoda utvrđivanja tržišne vrednosti akcije na osnovu sagledavanja prihoda.

PER je metoda koja pokazuje koliko godišnjih dividendi po akciji, daju ukupnu i aktuelnu tržišnu vrednost akcije [Ristić, 1990:232-233].

Ako na primer, aktuelna sadašnja vrednost akcije iznosi 80.000 dinara, a isplaćena godišnja dividenda 4.000 dinara, *PER* je $80.000 : 4.000 = 20$. To znači da 20 godišnjih dividendi daje aktuelnu tržišnu vrednost akcije.

Bitno je da se ovaj metod bazira na istinitim podacima, odnosno na zaista ostvarenim godišnjim prihodima. *PER* ima značaj samo kod poređenja jedne konkretne akcije sa drugim akcijama iste branše. Ukoliko jedan *PER* leži iznad proseka grane, to daje pretpostavku da su kod formiranja cene, odnosno tržišnog kursa te akcije bili od uticaja specijalni tržišni i drugi faktori, pa se kod ovih akcija očekuje veći prihod u budućnosti. Ukoliko nema pokazatelja za takvu tendenciju (povećanje prihoda), smatra se da te akcije imaju “naduvanu vrednost” i te akcije treba što pre prodati.

PER predstavlja meru kapitalizacije akcije i pokazuje koliko se puta dividenda sadrži u njenoj tržišnoj vrednosti. *PER* je za investitora neka vrsta pokazatelja o prokapitalizaciji njegovog investiranog kapitala. Akcije sa visokim *PER*-om, preko 20, su najčešće akcije mladih kompanija, koje imaju brz razvoj. Sa ovakvim akcijama daleko je riskantnije trgovati nego sa onima sa niskim *PER*-om, npr. 5, to su najčešće akcije iz važnih industrijskih grana ili grana sa niskom stopom privrednog rasta, iz sektora koji su postali manje interesantni za investitore, ili iz

starijih opšte poznatih i velikih kompanija sa dugom tradicijom stabilnog razvoja, kao i ostvarivanjem stabilne profitne stope i redovnom isplatom dividendi. To su akcije koje donose prihode dugoročno posmatrano, dok one sa visokim *PER*-om često i ne isplaćuju dividendu. Visoke vrednosti *PER*-a izgledaju opravdano za umereno razvijene kompanije koje imaju stabilne zarade, kao što su kompanije iz oblasti prehrambene industrije, mada su ovde odnosi cena-zarada tradicionalno niži nego kod akcija sa spektakularnim rastom. *PER* 15 bi se mogao smatrati zadovoljavajućim kod ovih kompanija. S druge strane, kompanije koje su podložne velikim cikličnim fluktuacijama, slučaj u automobilskoj industriji i crnoj metalurgiji, imaju *PER* 10, što je bio dobar pokazatelj u davnoj prošlosti.

Generalni zaključak bi mogao biti:

1. *PER* pokazuje velike fluktuacije između visokih i niskih tačaka u ciklusu životnog veka akcija i
2. postoje velike razlike između odnosa cena i zarada zbog rastućeg značaja faktora veličine kompanije, upravljanja, trenda zarada, finansijske moći i trenutne popularnosti.

ZAKLJUČAK

Pokušaji da se predvide tokovi kretanja cena akcija su najčešće bezuspešni. Bez obzira na mnogobrojna nastojanja da se otkrije tajna alhemije na berzi, i da se bez rizika utvrdi stepen i smer promene cena akcija, cene ipak ostaju van kontrole. Cene akcija su nepredvidive, bar u onoj meri u kojoj su nepredvidivi faktori koji utiču na njih, a broj tih faktora je veliki. Naizgled može se steći utisak da je lako proniknuti u skriveni svet cenovnih promena akcija na berzama, ali to je samo privid. Iskustva pokazuju da se cene akcija vrlo često kreću sasvim suprotno od očekivanja i tako nadanja investitora ostaju neostvarena. Mnogo puta se dogodilo i da cene pojedinačnih kompanija imaju sasvim drugačiju logiku promena u odnosu na opšti trend. U takvim situacijama, čak i ozbiljni analitičari postaju nemoćni da pruže zadovoljavajuće objašnjenje.

Zbog svih ovih razloga, savet velikog američkog finansijera **Bernard Baruch**-a može biti dragocen, posebno za one koji od trgovine akcijama očekuju brzu i veliku zaradu:

“Ako ste spremni da se odreknete svega ostalog – da biste proučili ceo istorijat i pozadinu tržišta i sve glavne kompanije čije su akcije na listi, tako pažljivo kao

što student medicine proučava anatomiju – ako možete da uradite sve to, i pored toga imate dobre živce kao veliki kockar, šesto čulo poput vidovnjaka i hrabrost lava – imate malu šansu”.

Organizovani podaci mogu dobro da posluže samo da opišu ono što su tržišta učinila, a ne ono što će učiniti. Ako je dugoročno uspešno prognoziranje stvarno moguće, uspeh je možda rezultat procene investitora, a ne tehničkih podataka, kako god oni bili dobro organizovani. Najvažnija stvar je imati plan kako ući na tržište. Dobar plan pomoći će da se maksimalno poveća dobitak i što je moguće više smanji gubitak.

Upravljanje mikroekonomskim faktorima uticaja oscilacija na berzama je moguće. Reč je o nesistemskim ili specifičnim rizicima, koji su vezani za pojedinačne hartije od vrednosti i pojedinačne kompanije koje ih emituju, tako da se dobrom kombinacijom široko diverzifikovanog portfolia hartija od vrednosti mogu eliminisati. Specifični rizik se pojavljuje jer postoje mnogobrojne opasnosti koje okružuju određenu kompaniju karakteristične za tu kompaniju i eventualno za njene direktne konkurente. Za većinu akcija nesistemski rizik iznosi oko 50% ukupnog rizika akcija ili standardne devijacije. Samim tim, celokupan rizik investiranja nije relevantan, obzirom da se ovaj deo rizika može diverzifikovati.

BIBLIOGRAFIJA

1. Brealey, R.A., Myers, S.C., Marcus, A.J. (2007). *Osnove korporativnih financija* (5. izd.), Zagreb, Mate d.o.o.
2. Dugalić, Veroljub, Štimac, Milko (2006). *Osnove berzanskog poslovanja* (2. izd.), Beograd, Stubovi kulture.
3. Eun, Cheol S., Resnick, Bruce G. (2007). *International Financial Management* (fourth edition), New York, Mc Graw-Hill Irwin
4. Foley, Bernard J. (1998). *Tržišta kapitala*, Zagreb, Mate d.o.o. Zagreb.
5. Markowitz, Harry M. (1959). *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*, New York, John Wiley & Sons.
6. Ristić, Života (1990). *Tržište kapitala: teorija i praksa*, Beograd, Čigoja štampa.
7. Ristić, Života (2002). *Tržište novca: teorija i praksa*, Beograd, Čigoja štampa.
8. Van Horne, James C., Wachowicz, John M. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta* (12. izd.), Beograd, DATA STATUS.
9. Vasiljević, Mirko, Vasiljević, Branko, Malinić, Dejan (2008). *Finansijska tržišta*, Beograd,

Čugura print, Komisija za hartije od vrednosti

10. Vitez, Miroslav (2000). *Berže hartija od vrednosti i beržanski poslovi teorija i praksa*, Bački Petrovac, D.D. štamparija "Kultura" Bački Petrovac, Ekonomski fakultet Subotica
11. Vunjak, Nenad M., Kovačević, Ljubomir D. (2009). *Finansijska tržišta i berže*, Subotica, Proleter a.d. Bečej, Ekonomski fakultet Subotica
12. Vunjak, Nenad M. (2008). *Finansijski menadžment (Knj. 6), Poslovne finansije (7. izmenjeno izd.)*, Subotica, Proleter a.d. Bečej, Ekonomski fakultet Subotica

MICROECONOMIC FACTORS THAT CONTRIBUTE TO STOCK MARKET OSCILLATIONS

Đurović Milan³, Mutibarić Jovana⁴

Summary: *Stock market oscillations and the price fluctuations of listed securities are caused by many factors. When someone tries to forecast price oscillations on the market - stock exchange, it is necessary to think about all the conditions and tendencies of global indicators – the macroeconomic factors on one side, and state and tendencies of the certain company, which is the subject of interest – the microeconomic factors, on the other side, as well as state and tendencies of the manipulative factors, on the third side, in order to make the right decision about the trading. Microeconomic factors are defined, and then divided into eight main groups, which were later individually discussed: earnings, dividends, yields, division of shares and dividends, over bid, the new emission, business information and reports about the company and the ratio of capitalization of shares or "Price-Earning Ratio - PER". Management of the microeconomic factors is possible. It is a non-systemic or specific risk related to individual securities and companies that issue them, and with good combination of widely diversified portfolio it may be eliminated. The specific risk occurs because there are many threats around certain company, that are connected to the company itself or its main competitors.*

Key words: *Microeconomic factors, Stock Market Oscillations, Stocks, Diversified Portfolio, Forecasting*

JEL classification: *G11, G12, G17, G24*

3 University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Novi Sad, Cvećarska 2, Teaching Professor, 021/400-484

4 University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, Novi Sad, Cvećarska 2, Teaching Assistant, 021/400-484 (option 2), e-mail: jovana@fmek.edu.rs

ZADACI I PREPORUKE U PROCESU INTEGRACIJE SRBIJE U EU

Kocić Bojan¹

Rezime: *Srbija je tokom 2010. godine napravila veliki korak i iskoráčila ka punoj integraciji svog ekonomskog i političkog sistema ka EU. Dobijanje saglasnosti za sporazum o stabilizaciji i pridruživanju, otvara mogućnost za pregovore i upitnik o sledećem koraku, dobijanju statusa kandidata za EU. Sam rad će detaljno opisati sva prava i obaveze koje Srbija po dobijanju statusa kandidata mora da ispuni, kao i prednosti sagledane kroz dostupnost fondovima EU koji zemljama kandidatima stoje na raspolaganju, kao i primere zemalja koje su ovaj proces završile i uz pomoć fondovima EU povećali svoj GDP. U samom radu prikazaće se i primeri zemalja u okruženju koji su bili na približno istom razvojnem nivou kao i Srbija, na samom početku integracije, kao i benefite koji se sada vide u prezentovanim zemljama.*

JELklasifikacija: D 04, E 22, E 44, G 24.

UVOD

Jedno od najsveobuhvatnijih istraživanja ekonomskih efekata proširenja Evropske Unije, pojavilo se juna 2007. kao *The economic impact of enlargement (AIE)*, a publikovao ga je *Directorate General for Economic and Financial Affairs (DG ECIFN)*. Izveštaj sadrži ocenu desetogodišnjeg razvoja 10 zemalja u tranziciji (kandidata za punopravno članstvo, a zatim na osnovu makroekonomskog modela, ocenjuje tri vrste efekata proširenja EU za zemlje kandidate i za zemlje članice EU. Ocenjuju se makroekonomski efekti, efekti na migracije radne snage i efekti na poljoprivredu.

Za potrebe analize konstruisan je i model za zemlje u tranziciji kao varijanta Solow modela rasta. (Babić, Mate, Mikroekonomska analiza, MATE (1997), str.101.-105.) Specifikovani su: proizvodna funkcija (strana agregatne ponude), funkcija

1 Profesor strukovnih studija, Visoka poslovna škola strukovnih studija Blace, bojankocić@yahoo.com

investicija, potrošnja, na strani tražnje, kao i funkcija zaposlenosti, te štednje i ravnoteže tekućeg bilansa. Izračunati su i multiplikatorski efekti na rast GDP, pri čemu se kao impulsi za kvantifikovanje multiplikatorskih efekata u modelu rasta koriste sledeći događaji: akumulacija kapitala, reforma javnog sektora, članstvo u EU, migracije radne snage, strukturne reforme (reforma tržišta rada i promene sektorske proizvodnje). Za potrebe rada, prilagođeni su podaci i u samom nastavku predstaviće se određeni benefiti evrointegracija određenih zemalja uzetih radi komparacije. Tabela 1. ilustruje multiplikatorske efekte promena za period od jedne godine, pet godina i deset godina. Kada se izračunavaju efekti impulsa polazi se od pretpostavke da vrednost parametra impulsa uvek raste za 1%.

Tabela 1: Efekti makroekonomskih impulsa na GDP

Vrste impulsa	EFEKTI NA RAST GDP		
	posle 1 god.	posle 5 god.	posle 10 god.
1. Akumulacija kapitala (rast odnosa I/GDP za 1%)	0,17	0,11	0,06
2. Reforma javnog sektora	0,77	0,64	0,43
3. Članstvo u EU (rast transfera iz EU za 1%)	0,14	0,08	0,05
Strukturne reforme			
4. Reforma tržišta rada	1,04	0,03	0,02
5. Promene sektora proizvodnje	1,03	0,98	0,84
6. Institucione reforme	1,08	1,22	1,30

Izvor: "Enlargement papers No. 4-(AIE, (DG ECIFN). 2008.

Budući da se radi o koeficijentima elastičnosti, model pokazuje veliki uticaj navedenih promena na stopu rasta GDP kod selektovanih zemalja u tranziciji, a ujedno prikazuje koje se reforme realizuju tokom tranzicije i kako utiču na privredni rast. Zanimljiv je i pokazatelj u koloni 3 koji se odnosi na efekte transfere iz EU na rast GDP zemalja kandidata.

Sam rad prezentovaće rezultate i ocene makroekonomskih efekata proširenja EU za period 2000-2009. godine, a pošlo se od 8 zemalja kandidata (koje su postale članice EU 2004. godine) i 10 zemalja kandidata (pridodate su Rumunija i Bugarska). Analizirane su tri vrste scenarija: 1) bazični, 2) centralni i 3) optimistički scenario.

Tabela 2. Procenjeni rast GDP za 8(10) zemalja Evropske Unije *(kao % rasta na godišnjem nivou)*

Vrste scenarija (AC - 8 i AC - 10)	2000. – 2009.	2000. – 2004.	2005. – 2009.
AC 8 - Bazični scenario	3	3,1	2,9
AC 8 - Centralni scenario	4,3	4	4,6
AC 8 - Optički scenario	5,1	4	6,1
AC 10 - Bazični scenario	3	3,1	2,9
AC 10 - Centralni scenario	4	3,8	4,3
AC 10 - Optički scenario	4,8	3,8	5,6

Izvor: "Enlargement papers No. 4-(AIE),(DG ECIFN). 2009.

Tabela znači da se na osnovu priključenja ovih zemalja Evropskoj Uniji, treba očekivati dodatni rast GDP po godišnjoj stopi rasta onako kako je naznačeno u tabeli s tim da se u većini slučajeva veći efekat očekuje u drugom periodu integracije što je i logično. Procenjuje se i doprinos rada, kapitala i ukupne faktorske produktivnosti rastu GDP, ali to nećemo prezentovati za potrebe ove analize.

U delu koji analizira efekte migracija, procenjeno je da treba očekivati migracije od novih ka starim zemljama članicama od oko 180 hiljada ljudi godišnje, počev od 2005. godine. Istovremeno, pozitivan efekat na rast GDP Evropske Unije ocenjen je u iznosu od 0,5% GDP (tj. 0,7% GDP u optimističkom scenariju) i manji je nego pozitivan efekat na nove članice (Yener Kandogan, (2005) Trade Creation and Diversion Effects of Europe' s Regional Liberalization Agreements, 746,). Osnovni zaključci koji se odnose na efekte koje će proširenje EU imati na poljoprivredu mogu se sažeti u sledećem: doći će do rasta produktivnosti agroindustrijskog kompleksa kod zemalja kandidata; značajno će porasti uvoz iz zemalja EU, ali će vremenom i opadati; znatan broj radnika napustiće poljoprivredu kao nezaposleni i to stariji radnici i oni sa nižim kvalifikacijama. Efekti na poljoprivredu zemalja članica biće mali zbog malog udela ovog sektora u strukturi GDP i zaposlenosti kod zemalja EU.

Ovo istraživanje je fokusirano na procenu četiri osnovna tipa efekata: (Bojan M. Kocić, doktorska disertacija, Strani kapital u funkciji privrednog razvoja Srbije 2010. Str.99) 1) budžetski troškovi i koristi, 2) ekonomski (indirektni) dobici, 3) troškovi prilagođavanja i 4) političke koristi. Defnisan je čak i mogući put-obrazac za ponašanje ovih troškova i koristi tokom vremenskog perioda proširenja EU i neposredno posle toga koji ove efekte prati na kvalitativan način.

U prvom slučaju sve zemlje - kandidati imaće pozitivne budžetske efekte: a) od korišćenja strukturnih fondova, b) od korišćenja CAP-a, veće koristi imaće one zemlje koje su uspješnije u pregovorima sa EU. Intenzivan rast koristi biće naročito u periodu do ostvarenja standarda EU (period od nekoliko decenija), kada ove koristi neće značajnije rasti. (B.Kocic.str.101),

U drugom slučaju indirektna ekonomska koristi će postepeno rasti tokom vremena, a naročito posle 2004. godine (punopravno članstvo), mada je njih najteže kvantifikovati (alokacioni efekti u uslovima potpune konkurencije, u uslovima nepotpune konkurencije i u uslovima potpuno integrisanog tržišta).

U trećem slučaju obrazac ponašanja troškova prilagođavanja pokazuje znatan nivo troškova u periodu do pristupanja, a zatim postepeni pad i minimiziranje ovih troškova posle dostizanja standarda EU.

U četvrtom slučaju, zemlje kandidati ostvarivaće samo političke koristi od integracije koje su povoljne u fazi Evropskog ugovora, rast u drugoj fazi do priključenja, a najviše rastu u trećoj fazi posle punopravnog članstva u EU.

Kod druge grupe zemalja (EU), koristi su veći od troškova u fazi pre pristupanja, troškovi su veći u fazi posle 2004. godine, a posle dostizanja standarda EU ovi troškovi počinju značajno da opadaju.

Konačno, analizirani su i efekti proširenja EU na obe grupe zemalja sa stanovišta dinamike priključenja: što kraći period priključenja, ili priključenje u dužem roku. Zaključak analize je da koristi za zemlje kandidate postoje u oba slučaja, dok koristi za zemlje članice postoje samo u slučaju sporijeg priključenja. Iz toga se dalje može zaključiti da će interes zemalja članica biti da odlažu datum proširenja EU. Budući da je do sada datum proširenja bio izvestan i relativno brz, kompromis je nađen u korišćenju fondova u periodu bolje pripreme za punopravno članstvo što je smanjilo razlike sa zemljama EU i skratilo period korišćenja CAP i strukturnih fondova Evropske Unije.

SPORAZUM O STABILIZACIJI I ASOCIJACIJI SA EU

Za razliku od Država Centralne i Istočne Evrope (CIE), koje su se nakon hladnog rata okrenule ka tranziciji i članstvu u EU, Države Jugoistočne Evrope (JIE) započele su sa procesom dezintegracije i sukoba. EU i ako na istim osnovama

kao i za države CIE, dodatno je oblikovan i uz uvažavanja okolnosti izazvane četvorogodišnjem građanskim ratom na prostoru SFRJ. Početni pristup unije prema regionu JIE podrazumevao je zaključivanje sporazuma o saradnji i trgovini, kao i kreiranje sistema autonomnih trgovinskih preferencijala (ATP) i neophodne fondove finansijske i tehničke podrške PHARE I OBNOVA ²(Dr. Tanja Mišćević: Pridruživanje EU, Espi institut 2005.). Napredak u procesu Evropske integracije ovih država uslovljen je ispunjavanjem različitih obaveza koja su postavljena na tri različita nivoa:

- Prvi nivo čine opšti uslovi za sve države koje žele članstvo u EU i koji su definisani kriterijumima iz Kopenhagena,
- Drugi nivo čine uslovi koji se odnose na države ovog regiona (poštovanje mirovnih sporazuma i saradnja sa Međunarodnim krivičnim sudom za ratne zločine),
- Treći nivo se odnosi na konkretane uslove za svaku pojedinačnu državu u regionu.

Imajući na umu ove osnove, Evropska komisija je maja 1999. godine predložila novi, inovirani model odnosa sa državama koje pripadaju regionu i dobija naziv Zapadni balkan pod nazivom Proces stabilizacije i pridruživanja³. Proces insistira na unapređenju ekonomskih i trgovinskih odnosa unutar regiona kroz liberalizaciju trgovine i stvaranje zone slobodne trgovine, razvoj postojeće ekonomske, finansijske i budžetske pomoći i unapređenje pomoći za razvoj demokratije, civilnog društva, obrazovanja i izgradnju institucija preko novog programa pomoći zajednice za obnovu, razvoj i stabilizaciju (CARDS). Pored samog sporazuma proces podrazumeva još nekoliko veoma važnih instrumenata koji treba da omoguće brže pridruživanje. Ono što prvo postaje dostupno državi i što je prvi instrument procesa SAA, jeste davanje autonomnih trgovinskih preferencijala. Drugi instrument SAA predstavlja okvir finansijske pomoći kroz program CARDS koji je a obezbedio pomoć državama u ostvarivanju njihovih političkih ciljeva i pristupanju EU. Budžet programa bio je veo značajan i za period od 2000. – 2006. godine iznosio je 4,65 milijardi eura koji su bili namenjeni potrebama uspostavljanja trajnog ekonomskog razvoja i nastanka reformi ali i unapređenju socijalnog, obrazovnog, stručnog usavršavanja i unapređenju životnog okruženja.

2 Dr. Tanja Mišćević: „ Pridruživanje EU “ Espi institut 2005. Beograd - Ovi programi postaje od 1996. godine i pored EU u finansiranju programa učestvuju razne vladine i ne vladine organizacije.

3 Comission communication to the Council and the European Parliament on the SAA process, Com 1999, str. 235, Brussels, may 1999.

Programi (Phare, ISPA, SAPARD i CARDS,),zamenjeni su novim tzv.. IPA programom namenjenim svim zemljama kandidatima i potencijalnim kandidatima. Iznos finansiskih sredstava namenjenih ovom programu za period (2007-2013) su 11,468 milijardi eura. Sredstva ovog fonda namenjena su pre svega:Izgradnji institucija,podršci i izgradnji upravljanja fondovima EU u skladu sa standardima EU, regionalnoj saradnji, itd. U prilogu nedovoljno efikasnih administracija zemalja i minimalnih iznosa koji su povučena na ime projekta prezentujem sledecu tabelu:

Tabela 3. Sredstva utrošena iz programa IPA u periodu od 2007-2010. Iznosi u milionima eura.

Zemlja/godina	2007	2008	2009	2010
Turska	497.2	538.7	566.4	653.7
Hrvatska	138.5	146.0	151.2	154.2
Makedonija	58.5	70.2	81.8	92.3
Srbija	186.7	190.9	194.8	198.7
Crna Gora	31.4	32.6	33.3	34.0
BiH	62.1	74.8	89.1	106.0
Albanija	61.0	70.7	81.2	93.2

Izvor: Dr Nada Srepčević, *Ministarstvo zdravlja RS 2010. IPA Projekti 2011*

Treći instrument u procesu jesu regionalni sporazumi o slobodnoj trgovini država Zapadnog Balkana – CEFTA.

Pored ovih novina koju predstavljaju razradu ranijih pridruživanja (posebno u odnosu na iskustva pridruživanja država CIE), proces stabilizacije i pridruživanja je specifičan jer se države ovog regiona ne nalaze na istom nivou integracije u odnosu na EU naime neke od njih su u višim fazama priključenja EU dok neke nisu započele ili su na samom početku pregovora za zaključenje SAA.

I ako ne postoje precizno definisani koraci u procesu SAA moguće je upravo prema nivou na kome se nalaze države zapadnog Balkana konstatovati da postoje nekoliko faza integracije u okviru procesa stabilizacije i pridruživanja. Zbog hronologije pristupanja Srbije navešćemo faze integracije i datume potpisivanja sporazuma sa EU.

- Delovanje konsultativne radne grupe – tehničke, mešovite grupe koje čine predstavnici vlasti, sa jedne strane i predstavnici Evropske komisije sa druge strane. Zadatak ovih grupa je da se napravi uvid u stanje prava, ekonomije, privrede i političkog sistema i pruži zajedničke preporuke za praćenje standarda koje postoje u EU.

- Studija izvodljivosti – izveštaj koji se na osnovu rada konsultativnih radnih grupa, Evropska komisija konstatuje da je država u stanju da započne pregovore za zaključenje sporazuma o SAA. To znači da se studijom ocenjuje da je država preuzela onaj stepen reformi koji je osnova za početak pregovora i da se njime daje predlog Savetu EU da pregovore i otvori. Pozitivnu studiju izvodljivosti Srbija je dobila aprila 2005. godine.
- Pregovori za zaključenje sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju – započinju kada Savet ministara, na predlog komisije usvoji mandat na osnovu koga komisija pregovore vodi. Osnovni predmet pregovora jeste tranzicioni rok i tempo liberalizacije trgovine industrijskim i poljoprivrednim proizvodima, kao i proces harmonizacije domaćeg prava sa pravom EU u oblastima vezanim za funkcionisanje slobodnog tržišta. Republika Srbija je još uvek u fazi pregovora i potpisivanje ovog ugovora je najavljeno za decembar 2011. godine.
- Kandidatura za članstvo - Ne postoji precizno definisano vreme kada se ova kandidatura podnosi. Država ne može podneti kandidaturu dok ne pokaže neku meru sposobnosti da ispunjava svoje obaveze iz sporazuma SAA, odnosno dok ne započne sa prvim koracima u njegovoj implementaciji. Srbija će odmah po zaključenju sporazuma podneti kandidaturu za članstvo.
- Ocena Evroske komisije o kandidaturi – komisija budućem kandidatu upućuje veliki broj pitanja i traži detaljno pojašnjenje za sve oblasti u funkcionisanju države, civilnog društva, privrede i prava. Na osnovu tih odgovora komisija daje ocenu da li treba ili ne svrstati datu državu u red kandidata za članstvo u EU. Kada država postane kandidat, pored veće tehničke pomoći, njoj bivaju dostupni i fondovi predpristupne finansijske pomoći koji su mnogo značajniji, i stimulišu strani privatni kapital na veće angažovanje u datoj zemlji.
- Pregovori o stupanju u članstvo – su mnogo obuhvatniji i komplikovaniji nego što su to pregovori za zaključivanje sporazuma i započinju tzv. Skrinin-gom (Mišćević,2005.str.110), što je detaljni pregled domaćeg zakonodavstva u svim oblastima koje su u nadležnosti EU. Tema ovih pregovora nije samo trgovina, već sve oblasti u kojima EU deluje. Zbog razvoja komunitarnog prava i složenosti nekih pitanja, ove oblasti su klasifikovane u 35. poglavlja u kojima se pregovori otvaraju i oni ne mogu biti završeni dok se i poslednje pitanje o svakoj od ovih oblasti ne dogovori.

- Zaključenje sporazuma o stupanju u članstvo – kada se vreme ispunjenja svake od obaveze u svim oblastima dogovori, sa državom se zaključuje sporazum o članstvu, u koji se unose svi postignuti dogovori. Nakon ratifikacije ovog sporazuma od strane države kandidata i svih država članica Unije, država postaje nova članica.

PREPORUKE ZA MOGUĆU STRATEGIJU SRBIJE U PROCESU STABILIZACIJE I PRIDRUŽIVANJA

1. Najvažnija preporuka za svaku zemlju, a samim tim i za Srbiju jeste da kontinuirano i ubrzano radi na ostvarenju kriterijuma definisanih odlukama Samita EU iz Kopenhagena. To su poznati politički i ekonomski kriterijumi, uključujući administrativne kapacitete, izgradnju insititucija i harmonizaciju propisa u skladu sa *Acquis programom*. (Mišćević,2005.str.150),
2. U političkom smislu to je razvoj demokratskih institucija i prakse, vladavina zakona i prava, poštovanje ljudskih prava i zaštita manjina.To znači slobodne i fer izbore, slobodu medija, nezavisno sudstvo, smanjivanje korupcije i privrednog kriminala, promociju ravnopravnosti polova, zaštitu i poštovanje prava nacionalnih manjina, stvaranje uslova za društvenu integraciju Roma, obustavljanje prakse povlašćenih grupa i pojedinaca koji su izvan, ili iznad zakona, uvođenje civilne kontrole i reformu vojske i policije.
3. U ekonomskom smislu to je održavanje makroekonomske stabilnosti (fiskalna i spolnoekonomska ravnoteža uz nisku stopu inflacije), dalji napredak strukturnih reformi (privatizacija, reforma infrastrukturnog sektora, reforma javnih rashoda, liberalizacija cena, trgovine i kapitala), smanjivanje razlike u odnosu na ekonomski prosek Evropske Unije.
4. Postojanje funkcionalne tržišne privrede znači nastavak reformi sa ciljem da se ostvari ambijent u kome su cene i trgovina liberalizovani, a postoji slobodan protok rada, kapitala, roba i usluga, gde je dobro razvijen finansijski sistem (po dubini i širini), gde postoji zaštita svojine, gde nema značajnih barijera za ulazak na tržište, a ostvorena je stabilnost i konsenzus o ekonomskoj politici. To znači nastavak strukturnih reformi i okončanje privatizacije, stabilan i održiv privredni rast, funkcionisanje tržišta rada i kapitala, dalje restrukturiranje bankarskog sektora.

5. Sposobnost da se izdrži konkurentski pritisak tržišnih snaga iz Unije znači da su privredni subjekti u poziciji da donose poslovne odluke o budućnosti u uslovima predvidivosti. To povlači postojanje dovoljnog obima ljudskih i kapitalnih resursa, kao i fizičke i tržišne infrastrukture, sposobnost da se izvrše ekonomske obaveze prema Uniji koje proističu iz članstva i primene Acquis. Sastavni deo ovog uslova je dalji razvoj malih i srednjih preduzeća, visok stepen otvorenosti privrede, restruktuiranje izvoznog sektora, visoka fleksibilnost tržišta radne snage.
6. Sposobnost da se preuzmu obaveze iz članstva u EU znači razvoj zakonskog i institucionalnog okvira, ostvarenje socijalne kohezije i poštovanje visokog stepena socijalne solidarnosti, prihvatanje Common Agriculture Policy (CAP), razvoj u oblasti pravosuđa i unutrašnjih poslova, visok nivo zaštite životne sredine (što za sobom povlači ogromne finansijske izdatke) i uspešno okončanje pregovora o 30 poglavlja pravnog nasleđa Ekonomske unije.
7. Zemlje koje su bile uspešne u ispunjenju evropskih ugovora a to su: Mađarska, Slovenija, Češka, Slovačka, Poljska, Estonija, Litvanija i Letonija postali su punopravni članovi Evropske Unije 2004. jer je EU ocenila da su ispunile kriterijume iz Kopenhagena. Zemlje koje su u tome bile nedovoljno uspešne, a to su Rumunija i Bugarska moraće da rade na ispunjenju uslova sada kada su postale punopravni članovi u poslednjem talasu povećanja Unije, januara 2007.
8. Uzroci nedovoljne uspešnosti Rumunije i Bugarske su: sporost u primeni i ispunjenju evropskih ugovora, nedovoljna politička stabilnost i nešto niži stepen ostvarenja političkih kriterijuma; nedovoljna makroekonomska stabilnost i sporost u primeni strukturnih reformi, niži stepen ekonomske razvijenosti; niska konkurentnost privrede ovih zemalja i još uvek nedovoljno postojanje funkcionalne tržišne privrede, nedovoljno razvijen administrativno -institucionalni okvir, sporost u zaključenju većeg dela poglavlja iz Acquis i nesposobnost da se u ovom trenutku preuzmu značajne obaveze koje proističu iz punopravnog članstva u Evropskoj Uniji.
9. Kod zemalja koje su uspešno primenile evropske sporazume i kvalifikovale se za punopravno članstvo, uočene su i neke slabosti tokom primene Sporazuma koje su pre svega organizacione prirode:
 - preterana centralizacija odlučivanja (ministariski nivo);
 - slabosti u koordinaciji aktivnosti između ministarstava;

- nedovoljno praćenje aktivnosti (monitoring tool i monitoring process);
- slaba uključenost predsednika vlada, usled čega su neke zemlje formirale specijalne savete za priključenje EU na čijem je čelu Prvi ministar (Premijer);
- nedostatak centralnog koordinacionog tela i preklapanje zadataka i aktivnosti u nekim slučajevima (problem postojanja paralelnih struktura, što naročito može biti problem u uslovima naše države.
- radne grupe formirane za pregovore po pojedinim poglavljima, često nisu sastavljane multidisciplinarno od eksperata koji pokrivaju sva relevantna područja pregovaranja, nedostaje stručna i sveobuhvatna cost-benefit and impact assesment analiza;
- uočena je nedovoljna koordinacija i odgovornost u procesu
- harmonizacije zakonodavstva.

Za Srbiju relevantno je iskustvo, praksa i strategija 8 zemalja punopravnih članova EU. Među njima su naročito zanimljive Estonija i Slovenija kao male, ali uspešne zemlje sa kojima možemo da se poredimo. Kao poučni primeri mogu poslužiti Rumunija i Bugarska, tim pre što su nam susedi, ali i zemlje sa sličnom ekonomsko-političkom strukturom. Na njihovim greškama treba svakako učiti.

U kontekstu Procesu o stabilizaciji i pridruživanju pozitivan primer je Hrvatska čija smo iskustva preneli, a primer na čijim greškama može da se uči je svakako Makedonija. Evropska Unija je iz političkih razloga potpisala SAA sa Makedonijom, ali je primena sporazuma spora, nekompletna i nezadovoljavajuća. Osnovni **izazovi i problemi** pred kojima je Srbija, (od kojih su neki konstatovani i u izveštaju Evropske komisije o SAP) mogu se sažeti u sledeće najvažnije (Kocić, 2010. str. 260):

- Ustavna reforma u Srbiji i proces regionalizacije,
- slabosti u primeni zakona i nedostatak administrativnih kapaciteta, slabost civilnog društva i krhke institucije pravne države i demokratije,
- nizak nivo standarda i ekonomske razvijenosti,
- slaba infrastruktura i nerazvijenost tržišnog ambijenta,
- nedovoljno brza privatizacija i restrukturiranje privrede,
- slabost finansijskog sektora i sporost njegovog razvoja.

Srbija treba da nastavi tranzicione ekonomske reforme u dve ključne oblasti: strukturne promene i održanje makroekonomske stabilnosti, kao i u području razvoja konkurentnosti i ekonomske saradnje sa Unijom. Takođe, da nastavi reforme administrativno-institucionalnog tipa i harmonizaciju zakonodav-

stva sa EU. Sastavni deo tog procesa je i ubrzanje reformi u domenu političkih kriterijuma i vladavine prava. U definisanju konkretne strategije za primenu SAA i pripremu za punopravno članstvo u EU biće od velikog značaja sledeće aktivnosti:

1. Doneti **dokument o konkretnoj strategiji Srbija** u procesu integracije u Evropsku Uniju.
2. Uraditi analizu troškova i koristi te *impact assesment* analizu kao osnovu za pregovore sa EU o dinamici uspostavljanja zone slobodne trgovine (utvrđivanje liste osetljivih i manje osetljivih sektora) i definisanje ostalih obaveza u okviru SAA.
3. Najkasnije u roku od tri meseca posle potpisivanja *Interim Agreement* doneti **Implementacioni plan** za primenu Ugovora. Ovaj plan treba da sadrži spisak prioriternih mera i aktivnosti kratkoročnog karaktera, kao i listu srednjoročnih i dugoročnih mera, sa nosiocima tih mera i obaveza.
4. Sačiniti predlog konkretnih projekata koji će biti finansirani putem *CARDS* i *IPA* programa kao specijalnog instrumenta u okviru SAP.
5. Izraditi **Specijalni priručnik** (po ugledu na Hrvatsku) koji će pomoći u oceni sektorskih efekata - troškova u koristi, usled primene propisa EU.
6. Doneti poseban **Program za komuniciranje sa javnošću** u cilju sistematskog informisanja i pridobijanja javnosti za integraciju.
7. Izbeći probleme organizacione prirode koji mogu nastati u koordinaciji i podeli odgovornosti i poslova oko realizacije SAA unutar države. **Najbolje je da sve poslove koordinira jedinstveni pregovarački tim - centralno koordinaciono telo sa šefom tima.**

PRIKLJUČENJE EU, KRETANJE KAPITALA I STRANE DIREKTNE INVESTICIJE U IZABRANIM ZEMLJAMA

Sve zemlje kandidati su u početnoj fazi liberalizovale kretanje kapitala, primenile odredbe Evropskog ugovora i ugradile dodatne obaveze koje se odnose na buduće članstvo u EU. Ključne mere i uslovi za privlačenje stranih investicija su bili:

- makroekonomska stabilnost,
- politička stabilnost i nizak neekonomski rizik investiranja,
- jednak tretman stranih ulagača uključujući repatrijaciju profita i poreske olakšice,
- ulaganje u razvoj tehničke i tržišne infrastrukture,
- stabilnost zakonske regulative i pravnog okvira,
- napredak u uspostavljanju integralne tržišne privrede.

Vodeće zemlje u prilivu direktnih stranih investicija (SDI) per capita su: Mađarska, Estonija i Češka.

Tabela 4: Priliv SDI u odabranim zemljama CIE

Zemlje	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Češka	3.575	6.220	4.942	5.474	8.282	1.814	3.941	11.630	4.598	7.930	5.500
Estonija	574	222	324	343	153	763	698	2.249	673	1.115	1.050
Mađarska	3.070	3.060	2.151	3.573	2.722	479	3.405	5.586	3.640	2.193	2.200
Letonija	303	331	400	114	250	254	528	585	1.491	1.913	1.500
Litvanija	921	478	375	439	715	142	510	589	1.551	1.409	1.100
Poljska	6.049	7.239	9.327	5.804	3.901	4.284	11.761	6.951	10.727	17.976	13.700
Slovačka	374	701	1.897	1.520	4.130	1.913	3.052	2.279	3.797	2.881	3.000
Slovenija	221	59	71	226	1.508	-174	281	-67	-215	-353	-295
Ukupno u regionu	15.086	18.309	19.486	17.492	21.660	9.474	24.175	29.902	26.261	35.068	27.755

Izvor: EBRD, Transition report 2010.

Mogu se uočiti i sledeće karakteristike SDI u zemljama kandidatima:

- oko 50% investicija usmereno je u javna i komunalna preduzeća (telekomunikacije i finansijske institucije)
- oko 20% bilo je usmereno u radno-intenzivne sektore kao: tekstil, odeća, prevozna sredstva, električne mašine,
- motiv zemalja EU bio je povećanje tržišnog učešća u ZCIE (Zemlje Centralne i Istočne Evrope), a ne strategija izvozne supstitucije,
- oko 70% SDI poreklom je iz zemalja članica EU,
- udeo SDI u GDP zemalja članica bio je mali (oko 0,15% GDP EU i oko 1% bruto-fiksnih investicija)
- Nemačka (apsolutno) i Austrija (relativno) su najveći investitori u ZCIE,
- SDI su kod svih zemalja kandidata imale značajnog udela u pokriću deficita tekućeg bilansa.

Predstavljena tabela 4. ilustruje priliv SDI u odabranim zemljama zaključno sa 2008. godinom gde se dolazi do već zaključenih stavova o obimu i prilivu u pojedinim zemljama CIE, uspešno sprovedenim reformama i stvorenim uslovima za investiranje. Analizom tabele dolazimo do zaključka da su najveći apsolutni priliv imale Poljska, Češka i Mađarska; da je najveći priliv po stanovniku ima Češka, zatim Mađarska i Estonija; da najslabije rezultate ima Bugarska, a zatim Slovenija, neophodno je istaći da je najveći deo priliva SDI bio poreklom iz zemalja članica.

ZAKLJUČAK

Zbog kompleksnosti same teme koja u ovom slučaju znači veoma komplikovan i zahtevan put za većinu zemalja Balkana ali i neophodnost i težnju većine tih zemalja ka punoj integraciji u sistem EU, rad ukazuje na benefite, koje integracija nudi, mogućnost korišćenja određenih finansijskih sredstava namenjenih pre svega podizanju nivoa proizvodnje i usluga. Teze predstavljene u radu ukazuju na sve aktuelne programe EU koji podržavaju zemlje u razvoju na ovom dugom putu ka punoj integraciji, kao i prava i obaveze koje zemlje na tom putu moraju ispuniti. Kroz radne fondove i programe u približavanju EU, na raspolaganju zemljama regona su sredstva koja do 2013.godine iznose preko 9 milijardi eura. Sam rad takođe ukazuje na niz mera koje zemlje moraju da preduzmu radi povlačenja određenih finansijskih sredstava iz ovih globalnih i značajnih fondova kao i na poboljšavanju svoje pozicije i prilagođavanju nacionalnog zakonodavstva i administracije zahtevima investitora. Sama integracija kao i korišćenje fondova EU u značajnoj meri treba da omogući stvaranje što boljeg poslovnog ambijenta koji će omogućiti, privatnom stranom kapitalu sigurnost i unapred definisana pravila, mogućnosti i obaveze. Kao dopuna prikaza rada, prezentovane tabele prikazuju, kakve rezultate ostvaruju zemlje koje su koristile predpristupne fondove navedene u samom radu, odakle se i samostalno može izvesti zaključak o uspešnosti priliva u prezentovanim zemljama posebno u oblasti priliva stranih direktnih investicija, koje u ovom periodu jesu najznačajniji vid kretanja kapitala u svetu. Značaj se ogleda u dolasku novih tehnologija upravo sa sredstvima stranih kompanija. Rad prikazuje kompletnu sliku priliva inostranih sredstava i uticaj na privredu zemalja koje su sam proces privede kraju u predhodnom periodu, efekte koje su evrointegracije imale na razvoj ekonomija prezentovanih zemalja kao i da omogućiti kolegama koji ovaj rad čitaju uvid i mogućnosti koje integracije imaju u pogledu korišćenja određenih fondova EU.

BIBLIOGRAFIJA

1. Babić, Mate (1997), Mikroekonomska analiza, MATE, Zagreb: 101.-105.)
2. B. Peter, Kenen (1996), The International Economy, Third edition, Cambridge University Press, New York,.
3. Ekonomski pregled, Narodna banka Srbije, april 2011, 2010, 2009.
4. Kocić Bojan., (2010), doktorska disertacija, Strani kapital u funkciji privrednog razvoja Srbije, Ekonomski fakultet Priština.
5. Mišćević Tanja.: (2005) „ Pridruživanje EU “ Espi institut. Beograd
6. Comission communication to the Council and the European Parliament on the SAA process, str. 235, Brussels, , 9.11. 2010, COM(2010).
7. Yener Kandogan, (2005) Trade Creation and Diversion Effects of Europe’s Regional Liberalization Agreements, The William Davidson Institute at the Michigan Business School Working Paper Number 746,
8. Srepcević Nada (2011), Ministarstvo zdravlja RS 2011. IPA Projekti i mogućnost za apliciranje. Beograd.
9. EBRD – www.ebrd.org
10. Stabilizacija i razvoj: kako dalje, Tematski broj časopisa Ekonomist, godina LVII, Broj 1, Vol.41, Beograd 2005.
11. Siebert Horst (2002), The World Economy, second edition, Routledge, London and New York,.
12. International monetary fund - www.imf.org
13. World bank – www.worldbank.org

DUTIES AND RECOMMENDATIONS IN THE PROCESS OF INTEGRATION IN EU SERBIAN

Bojan Kocić⁴

Summary: *During 2010, Serbia has made a big step and launched itself towards the full integration of its economic and political system to the EU. Obtaining approval for the Stabilization and Association Agreement opens the possibility for negotiations and a questionnaire concerning the next step, i.e. obtaining the status of the candidate for EU. The work will describe in detail all rights and obligations that the Serbia, after obtaining the candidate status must meet, and the benefits perceived by the availability of funds which are available to the EU candidate countries, as well as examples of countries that have completed this process and increased their GDP with the help of EU funds. In the paper, we will also provide examples of countries in the region which were at approximately the same development level as Serbia, at the beginning of integration, and benefits that are now seen in the presented countries.*

Keywords: *Economy, GDP, integration, European Union, the benefits.*

JEL classification: *D 04, E 22, E 44, G 24.*

4 Professor of Professional Studies, Business School study Blace, bojankocic@yahoo.com

USE OF THE ENGLISH LANGUAGE IN THE GLOBAL CONTEXT: INTERCULTURAL IMPLICATIONS AND COMMUNICATIONS TRENDS

Snežana Milovanović¹

Summary: *Significance of the English language use in the globalized economy has been indisputable. Reforms of educational systems have been tailored to accommodate the role of the English language in today's globalized context. While many scholars are propagating dissemination of this idea ranging from innovating language teaching methodologies to unique business strategies, still many are pointing to problems related to cultural and socio-political issues. A dichotomy between the single language use for international communication and local languages throughout the world brings up a major intercultural issue. Solutions to this issue represent a complex and difficult task requiring organized efforts both at national and global levels.*

Key words: *global communications, Lingua Franca, teaching methodology, multilingual and multicultural, international communication standards*

JEL Classification: *A10*

INTRODUCTION

The aim of this paper is to review the benefits of the English language use in the modern globalized context and alerts to potential problems and conflicts accompanied by a single language use in global communications. This article presents a number of issues and potential problems related to the use of English as the main language in the globalized context, presented by numerous scholars and authors. Some authors have argued that the use of a single language in international communications should not

¹ Assistant Professor, Doctor English Language, Pan-European University "Apeiron", Banja Luka, integra.professional@gmail.com

pose a problem in social and political contexts, however clear solutions are yet to be defined.

ENGLISH AS A LINGUA FRANCA

English is often defined as the Lingua Franca of today; it is a common denominator language used by international businesses and organizations in multi-linguistic environments. It is used by many organizations with an international orientation as the official language of communications.

Recognition of English as the Lingua Franca has a long history and tradition. The original “Lingua Franca” was mostly based on Italian while it subsequently acquired linguistic features of Spanish, French, Greek and Arabic, and was used as early as the 12th century in the Mediterranean region. The original purpose of this language was to facilitate communication among traders of different linguistic backgrounds. Although this paper does not discuss the historical process of the English language evolution into a prominent vehicle of global communications, it does recognize its undeniable status as the world’s Lingua Franca as the result of globalization. The Lingua Franca definition has obviously emerged and evolved into a distinct concept relevant to current trends. Geopolitical or other factors that contributed to this prominent role are not here considered, either.

There is a tendency even among non native speakers of English to use the English language terminology in the non English speaking environments in order to communicate profession related ideas – and this was precisely the function of the original Lingua Franca of the Mediterranean region.

Barbara Seidlhofer, Angelika Breiteneder and Marie-Luise Pitzl (2010) provide an original view of the English language use as Lingua Franca in Europe. Namely they, propose a single linguistic concept of English as a Lingua Franca (EFL) without a distinction between English as the mother language and English as the second language. They conducted empirical research of the English language use, and reached the conclusion that all speakers of English use certain intrinsic language features for communication purposes.

Although it has been asserted that geopolitical, social and cultural factors contributed to the rise of English as the universal Lingua Franca, we should also consider the structure of the English language itself. It is a well known fact

that a large percentage of English vocabulary derives from Latin and Classical Greek to some extent, specifically relating to scientific and technical terminology. Needless to say, a large number of scientific terms are intelligible among the native speakers of modern Romance languages. English has also extensively borrowed from non-Indo-European language families including semitic. We should also take into account the fact that as English further evolves and spreads as the major language used in global communications, it is likely to further borrow vocabulary from other language families.

ENGLISH AS A REQUIREMENT FOR GLOBAL COMMUNICATIONS

In current times international business activities requiring specialized technical, scientific, medical or legal terminology can not be effectively conducted without the superior command of English. Advanced linguistic skills represent a prerequisite in the complex industry specific environment. Contemporary business environments consisting of diverse professional and skill backgrounds require general communication jargon, which cannot be accomplished without the strong language skills and the ability to efficiently communicate with different professional groups.

Efficient communication is directly relevant to productivity of businesses and organizations. Communications competence of individual employees fosters the information sharing, which in turn synchronizes activities and increases the productivity of the group as a whole. Needless to mention the requirement for superior communications competence in multinational and international organizations refers to the English language.

The omnipresence of English is apparent on the internet, in the media, social and organizational networks at the global level. It has played an essential role in the IT research and development, as well as the design of hardware and software programs. Evolvement of advanced technologies and globalization of the IT market further spreads the use of English and contributes to its status as a commodity.

Availability of the language – translation software have not diminished the need for the English language use. Moreover, professional translation services are not in most instances sufficiently adequate to replace direct communications in conducting important business negotiations and activities.

Academic institutions and universities throughout the English and non English speaking world encourage the English language acquisition through the English as a Second Language Departments and Institutes. Moreover, contribution of academics to scientific and technical journals, periodicals and other means of academic publications cannot be imagined without the higher level of the language skills.

THE ENGLISH LANGUAGE STATUS

Aside from being attributed the major role in efficient communications globally, it is often feared to be a vehicle of imperialism, ambitions of higher professionalism and linguistic superiority thus having adverse effects on cultural and linguistic integrity of peoples and nations all over the world. As shown bellow, a number of authors express an ambivalent stance regarding the English language status, while they also call reforms and new methodologies in teaching English.

English Language – Education and Society

English is highly relevant in the social and political context. Robert Yagelsky (2010) asserts that English has a crucial role in the constantly evolving and complex technological world at the start of the new millenium. He does, however, point to popular terms at the present time, such as: “agency, cultural critique, and hegemony”.

While Yagelsky (2010) addresses the issues of the English role in the US including education policy makers, these views nevertheless are very relevant to its role in the global market place. Structures of the class rooms, curricula and school programs have remained by and large unchanged, contrasting with very rapid cultural, social and technological changes.

Jay David Bolter (1991) points to a beginning of a new teaching era equating new technologies with literacy. These advanced technologies should be incorporated into the English teaching curriculum, and the ever changing technological context should even become the focus of the emerging curricula reforms. English teachers should have an ambitious vision to incorporate advanced technological changes, where English becomes directly relevant to the newly evolved society. According to Joel Spring (2008), English representing the language of commerce has a prominent role in contributing to uniformity of national curricula at the global level.

Advanced technologies have triggered a new era of “informationalism” directly affecting communications at the global level. There is no doubt that, globalization will have distinct consequences for the English language teaching. According to Mark Warschauer (2000), the current curricula based on syntactic and functional elements of the language, and tasks that have been traditionally presented relatively narrowly will become increasingly ineffective. Both students and teachers will have to become adept at communication skills imposed by the new informational and technological requirements. As he asserts, advanced information technologies will have a strong impact on the concept of literacy, requiring online research and communication, expertise in authoring and analysis of hypermedia as critical skills for the students of English. Furthermore acquisition of English by non-native speakers requires new definition of the traditional concepts, such as language, culture and communication. Non-native speakers will have to give priority to the use of English in international communications and cooperation. Their language skills will have to be sufficiently advanced to address very complex concepts. By the same token, they will have to master superior presentation skills to well informed advanced audiences and acquire the ability to adapt to the newly developed environment.

Francois Victor Tochon (2009) insists that educational institutions should give priority to language education as one of the strategic goals including the timely language acquisition and advantages of bilingualism within the globalized context. At the same time he points to the problems of integrating international language policies with recognition of other languages and cultures.

Educational systems should account for integrating English with institutions both at the global and national levels. The relevance of English teaching should be periodically examined to conform to the newly evolved conditions of the modern world including the new technologies and all other aspects of the globalized economy.

English and Intercultural Communications

Priscila S. Rogers (1998) claims that successful business communications are founded on effective cross cultural communications and intercultural negotiations, which in turn are either directly or indirectly conditioned by language learning, linguistic analysis and discourse pattern.

English is the language of trade and commerce. It is the primary language for research publications (U.K. Ahmad 1997). Everyone acknowledges that English should have a priority as an international business language.

Rogers (1998) points to a general consensus on the “English divide”. “Multilingual reality” is present in business transactions in most parts of the non-English speaking countries, where business communication depends on crucial terms such as “multilingualism, English as a Second Language (ESL) and Business English (BE)”. As Rogers (1998) asserts, “The English divide” could also include the resentment feeling of non-native speakers who feel compelled to learn English for business purposes at the expense of their own mother language.

Different attitudes to the use of English as a universal business and marketing language stem from cultural diversity. Other authors, like Nigel Holden (1998) point to “cultural myopia and intellectual self-deception” of the English-speaking scholars who tend to be proponents of the mono-lingual research and communication. He argues that problems in translation of the marketing terminology of the Eastern European countries and Japan, for example, are due to distinct cultural perception of terms and concepts.

Future evolvement of globally significant fields, such as economy and marketing along with translation terminology will be significantly affected by the multicultural views within future global environment.

An H. Kuppens (2010) provides evidence that mere usage of English is an advertising technique on its own. Extensive research on the use of English in advertising relates to specific marketing strategies and cultural connotation that it carries. Robert B. Kaplan (1993) claims that English exercises a powerful hegemony within the international register of science and technology and other major transnational domains.

It has also been observed that the globalization process has posed challenges in intercultural communication in business negotiation and exchanges. Different cultural backgrounds contribute to distinct norms and expectation inherent to the intercultural communication process which can create potential problems and misunderstandings.

The opponents of the globalization trend argue for distinct educational practices in order to preserve unique cultural and linguistic identities. It is understand-

able that languages and cultures at national levels need to be preserved, while the challenging task of balancing the need to maintain unique cultural and linguistic traits and integration with the major global trends, remains.

Multicultural backgrounds imply diverse workforce which requires effective communications for the overall business success. The current global trend is to maintain and improve communications by coordinating distinct professional skills and talents within the team. The rise in international and multinational companies brings up the issue of diverse employee base which consist of different ethnic and linguistic backgrounds, cultural heritage and races. Diverse backgrounds may contribute to increased talent and creative potential thus producing the economic benefits aside from representing a social issue.

Juliane House (2001) claims that speakers of other languages are emotionally bound to their cultural heritage and tend to insist on their native languages as a means of identification with their own tradition. As she argues, this paradox perpetuates a traditional dichotomy between English as the “hegemony” and national languages on the other hand. Furthermore, House (2003) makes a distinction between the “language used for communication” and the “language used for identification”, arguing the major role of English in global communications poses no threat to multilingualism.

Realization that English as the major language in global communications has a distinct function and does not necessarily degrade cultural and linguistic diversity. Objectively speaking, it simply fulfils its role of facilitating communications in international markets and processes. Rather than being observed as an instrument of divisions, English could serve as a powerful source of bringing distinct cultural and linguistic communities closer together. It simply signals that a commencement of a new world order is well under way.

Priscilla (1998) points to a need for creating an integrated community of the educators pointing to the analogy of ABC as an organization consisting of international members who remain autonomous while working on mutual understanding, cooperation, in order to foster business communication, research and teaching. House (2003) also argues for “international degree programs” with English as the language of instruction. We may conclude that the establishment of common standards for global knowledge dissemination is necessary.

CONCLUSION

Distinct national and cultural agendas, as well as perspectives on communications requirements, should be reduced to a limited set of global standards, which are indispensable in the current globalized milieu and ever changing context of advanced technologies. Establishment of international institutions and organized efforts with the aim to promote and foster the English language use globally, while striving to maintain cultural and linguistic diversity of nations throughout the world is a desideratum. Needless to say, it requires a carefully balancing act to maintain the major linguistic means of global communications without compromising cultural and linguistic interests worldwide.

REFERENCES

1. Ahmad, U.K. 1997. "Scientific Research Articles in Malay: A situated Discourse Analysis." Ph.D. Dissertation. University of Michigan.
2. Bolter, J.David. 1991. *Writing Space: The Computer, Hypertext, and the History of Writing*. Hillsdale, N.J., Lawrence, Erlbaum Associates.
3. Holden, Nigel. 1998. "Viewpoint: international marketing studies - time to break the English-language strangle-hold?" *International Marketing Review*, Vol. 15 (2): 86 – 100.
4. House, Juliane. 2001. BBC. "Debate. Global English: The European Lessons." Wednesday 18th April 2001. Brighton Conference Centre, Brighton, UK.
5. House, Juliane. 2003. "English as a Lingua Franca: A Threat to Multilingualism?" *Journal of Sociolinguistics* Volume 7 (4): 556-578.
6. Kaplan, Robert B. 1993. "The hegemony of English in science and technology." *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, Volume 14 (1-2): 151-172.
7. Kuppens, An H. 2010. "English in Advertising: Generic Intertextuality in a Globalizing Media Environment." *Applied Linguistics* 31 (1): 115-135.
8. Rogers, Priscilla S. 1998. "National Agendas and the English Divide." *Business Communication Quarterly*, Vol. 61(3): 79-127.
9. Seidlhofer, Barbara, Angelika Breiteneder and Marie-Luise Pitzl. 2010. "English as a Lingua Franca in Europe: Challenges for Applied Linguistics." *International Journal of Applied Linguistics*, Volume 20 (1), 111–135.
10. Spring, Joel. 2008. "Research on Globalization and Education." *Review of Educational Research*, Vol. 78 (2): 330-363.
11. Tochon, Francois Victor. 2009. "The Key to Global Understanding: World Languages Education—Why Schools Need to Adapt." *Review of Educational Research*, Vol. 79 (2) 650-681.
12. Warschauer, Mark. 2000. "The Changing Global Economy and the Future of English Teaching." *TESOL Quarterly*, Volume 34 (3): 511-535(25).

13. Yagelsky, Robert P. 2010. "The (Ir)relevance of English at the turn of Millenium." In Robert P. Yagelski and Scott A. Leonard, eds., *The Relevance of English: Teaching That Matters in Students' Lives*. Urbana, IL: NCTE, 2002. 1 - 19.

UPOTREBA ENGLESKOG JEZIKA U GLOBALNOM KONTEKSTU: INTERKULTURALNE IMPLIKACIJE I GLOBALNI TRENDovi

Milovanović Snežana²

Rezime: *Značaj engleskog jezika u globalnoj ekonomiji je neosporn. Reforme obrazovnih sistema treba da se prilagode značajnoj ulozi engleskog jezika u današnjem globalnom kontekstu. Dok mnogi naučnici podržavaju diseminaciju ove ideje ukazujući na uvođenje novih metodologija učenja jezika kao i jedinstvenih poslovnih strategija, mnogi i dalje ukazuju na probleme koji se odnose na kulturalna i društveno-politička pitanja. Dibotomija koja postoji između upotrebe jezika za međunarodnu komunikaciju i lokalnih jezika širom sveta dovodi do osetljivih interkulturalnih pitanja. Rešenje ovih problema predstavlja kompleksan i težak zadatak koji zahteva organizovane napore na nacionalnim i globalnim nivoima.*

Ključne reči: *globalna komunikacija, Lingva Franca, metodologija predavanja, visejezički i multikulturalni, međunarodni standardi komunikacija.*

JEL Klasifikacija: *A10*

2 Doc.doktor engleskog jezika, Panevropski univerzitet "Apeiron", Banja Luka, integra.professional@gmail.com

UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KORISNICIMA BANKARSKIH USLUGA

Vujnović-Gligorić Bogdana¹

Rezime: *Marketing, kao poslovna filozofija, je usmjeren na potrošače sa ciljem zadovoljavanja njihovih potreba. Savremeno potrošačko društvo zahtijeva temeljnu analizu odnosa marketinga i potrošača, odnosno marketinga i korisnika usluge (klijenta). Efikasan marketing mora imati pozitivno dejstvo na klijente u svrhu njihovog animiranja i dovođenja u zavisnost o proizvodu/usluzi. Time se stvara jedan začarani krug u sferi današnjeg materijalističkog, potrošačkog društva. Promjenljiv ukus i preferencije klijenata zahtijevaju stalno prilagodavanje poslovanja tim promjenama kroz adekvatne odgovore.*

U radu će se analizirati fleksibilnost finansijskih institucija prilikom pružanja usluga, odnosno sposobnost ispunjavanja potreba klijenata na inovativan i kreativan način. Shodno potrebama klijenata razvile su se i određene strategije marketinga, a u radu će se pokušati utvrditi da li jedna od tih strategija, tj. strategija upravljanje odnosima sa korisnicima bankarskih usluga, povećava zadovoljstvo klijenata i korisnost za banku.

Ključne riječi: *marketing, CMR strategija, profit, baza klijenata*

UVOD

Marketing je nastao kao izraz stalne težnje da se unaprijed spoznaju želje kupaca i da im se na adekvatan način izade u susret [Mibailović,2003:5]. Primjena marketinga je ključni faktor poslovne uspješnosti svake organizacije. Da bi osigurale uspješnost, banke moraju ponuditi mnogo više od proizvoda, kao npr. povjerenje, sigurnost, brend, njegovanje trajne saradnje sa klijentom i sl. Banke moraju razviti dobru komunikaciju sa svojim sadašnjim i potencijalnim klijentima, kao i sa drugim dijelovima javnosti. Time se svaka banka neminovno javlja u ulozi komunikatora i promotera. Oštra

¹ Docent, doktor ekonomskih nauka, Panevropski Univerzitet "Apeiron" Banja Luka, bogdana_vujnovic@yahoo.com

konkurencija na bankarskom tržištu zahtijeva od banaka da nude svoje usluge putem kreativnih poruka informativnog i podsticajnog sadržaja. Komuniciranje postaje ključni dio ukupnog marketing programa banke i jedan od glavnih faktora uspjeha. Marketing komuniciranje je interaktivni dijalog između banaka i njihovih klijenata koji se odvija, kako tokom predprodajne i prodajne faze, tako i u postprodajnoj fazi. Cilj takve komunikacije je uspostavljanje trajnijih odnosa razmjene. Uz pomoć marketing komuniciranja primaoci koriste poruke za otklanjanje ili smanjenje neizvjesnosti kod odlučivanja o kupovini/korištenju usluge, kao i za preduzimanje određenih akcija. U tržišnoj ekonomiji potrošači su navikli da očekuju informacije, koje mogu koristiti u procesu donošenja odluke o kupovini. A da bi se mogla uspostaviti adekvatna komunikacija sa svakim pojedinačnim klijentom potrebno je formirati bazu podataka. Baza, koja odražava opšte karakteristike klijenta i njegove poslovne transakcije i komunikacije sa bankom, treba da posluži kao dobra podloga za usmjeravanje bankarskih usluga. Nuđenje usluga, shodno potrebama, će uticati na pridobijanje klijentove lojalnosti. Lojalan klijent postaje dio banke i kroz zajedničku saradnju sa bankom doprinosi poboljšanju kvaliteta usluga uz istovremeno sticanje maksimalne koristi za sebe, dok banka ostvaruje ciljanu profitabilnost na duži rok.

KVALITET BANKARSKIH USLUGA

Kvalitet usluga u bankarstvu se često poistovjećuje sa luksuzom. Klijenti imaju različita očekivanja u velikim i malim bankama. Njihova očekivanja su različita u tradicionalnoj banci i virtuelnoj banci. Shodno tome, kvalitet u bankarstvu podrazumijeva, prevashodno, ispunjenje zahtijeva i očekivanja klijenata.

Bankarske usluge podrazumijevaju mnoštvo različitih usluga i složenost odvijanja poslovnih procesa u prostorima nastajanja.

Bankarsku uslugu karakteriše:

- ljudski potencijal (zaposleni) ima ključnu ulogu u pružanju usluge,
- korisnik je sudionik u pružanju usluge,
- kvalitet usluge je subjektivna kategorija (zapažanja i ocjene klijenata),
- usljed interakcije (između davaoca i primaoca usluge) nastala greška se lako uočava i smatra se vrlo ozbiljnom,
- ocjena kvaliteta je otežana zbog neopipljivosti usluge.

Obzirom da je usluga lišena fizičkih obilježja (rezultat je duha i iskustva), ona

se nakon pružanja premješta u memoriju korisnika. Usluga mora biti kvalitetna tako da dugo ostane zapisana u memoriji korisnika. Klijent mora biti zadovoljan i glavnom i sporednom uslugom, ali i svim onim što prezentuje uslugu (ponašanje osoblja, ljubaznost, usmjerenost ka klijentu, uređenje prostora banke, itd.): Korisnost usluga se vidi u svim fazama nastajanja i izvršenja usluga. Najbolju uslugu može obezvrijediti neki detalj (čekanje na šalteru, nedostatak parking, neljubaznost osoblja i sl.). Kod klijenta se “stvara” zadovoljstvo samo ukoliko su zadovoljni svi sudionici u procesu pružanja bankarskih usluga. Većina bankarskih usluga se stvara neposredno, tako da se njihov kvalitet može provjeriti nakon izvršenja. Međutim, postoje nematerijalne bankarske usluge (npr. konsultantske, savjetodavne i sl.), koje naknadno podliježu subjektivnim procjenama klijenata. Zbog toga se prilikom postavljanja ciljeva i politike kvaliteta moraju uobziriti zahtjevi klijenata i specifičnosti pružanja usluga. Svako davanje usluga zahtijeva komuniciranje sa klijentima. Zadovoljstvo klijenata može se postići samo ukoliko postoji potpuna saradnja i komunikacije između zaposlenih, raspoloživih resursa i strukture-kvaliteta organizacije. Naglasak se uvijek stavlja na kadrove, jer ponašanje i učinak pojedinaca direktno utiče na kvalitet usluge i profitabilnost banke.

Kvalitet bankarskih usluga zahtijeva od zaposlenih da ozbiljnije pristupe svom poslu i traže mogućnost njegovog poboljšanja. Za poboljšanje kvaliteta presudan je timski rad i vođenje tima, odnosno uspostavljanje odnosa između zaposlenih kako bi se zajedno radili kvalitetnije. Uloga vođe tima je da:

- aktivno učestvuje u poboljšanju kvaliteta,
- poveća motivacije saradnika,
- poboljša komunikacije unutar banke,
- podstiče poboljšanja kvaliteta,
- vodi brigu o osposobljavanju osoblja.

Osposobljavanje kadrova predstavlja važnu komponentu unapređenja kvaliteta usluga i doprinosa razvoju banke. Danas postoje brojni načini obuke, od jednostavnih predavanja, do višednevnih i višemjesečnih seminara, simpozijuma, te kompletne obuke kadrova za primjenu elektronskog bankarstva. Proces obrazovanja kadrova u bankama se odvija na osnovu definisane poslovne politike, planova obrazovanja i razvoja kadrova. Učesnici svih oblika obrazovanja određuju se prema potrebama i zahtjevima radnih mjesta. Cilj osposobljavanja kadrova je da se poveća produktivnost rada, postigne kvalitet usluga, te na toj osnovi stvori temelj za povećanje profita i zarada zaposlenih.

MARKETING SARADNJA BANAKA I KLIJENATA

Funkcija marketinga treba, prije svega, da osigura banci poznavanje situacije na tržištu, bilo da se radi o nabavnom ili prodajnom tržištu komitenta banke, ili vlastitom tržištu prodaje svojih usluga ili pribavljanja dodatnih finansijskih sredstava. Marketing funkcija treba da osigura i poznavanje budućih tendencija na tržištu, poslovne situacije i okolnosti u kojima će se odvijati poslovanje banke i njenih komitenata. Naprimjer, kada banka zaključi ugovor o korištenju inostranog finansijskog kredita, onda bi marketing koncepcija morala biti primjenjena kod samog plasiranja sredstava iz finansijskog kredita određenom bančinom klijentu u zemlji. Obaveze banke po dobijenom kreditu iz inostranstva moraju biti u roku servisirane, što od nje zahtijeva da ta sredstva budu plasirana u investicije koje daju sigurne efekte, a time i potreban devizni priliv.

Investicioni programi, koji predviđaju ulaganja u proizvodnju robe namjenjene izvozu, moraju imati istraženo tržište. Djelokrug istraživanja stranog tržišta je mnogo širi i kompleksniji, tako da se od banke insistira na dobro istraženom stranom tržištu. Pri tome, je veoma važno imati dovoljno pouzdanih informacija o samom proizvodu koji se želi proizvoditi i plasirati na inostrano tržište. Prije donošenja odluke o odobravanju kredita za investicije, banka mora provjeriti: u kojoj se fazi životnog vijeka nalazi proizvod koji se namjerava proizvoditi; da li je projektoani proizvod nov ili već poznat za investitora i konkretno inostrano tržište; na koje tržišno učešće se računa na inostranom tržištu; kakav je odnos sa konkurencijom; kakva je pozicija konkurencije na tržištu; trendove o uvozu tog proizvoda na inostranom tržištu; ko su potrošači tog proizvoda, kao i druga pitanja koja se podrazumijevaju kod nastupa na inostrano tržište bilo komitenta bilo same banke.

Osim saznanja o proizvodu koji se želi prodavati na inostranom tržištu, zatim o cijeni koja se može postići na svjetskom tržištu i o kanalima distribucije za dotični proizvod, komitent banke bi trebao u investicionom programu ponuditi i program promocije proizvoda. Sagledavanjem sva četiri bazična elementa marketinga, banka može ocijeniti marketing orijentaciju svog klijenta pri nastupu na inostrano tržište. Takvu odluku banka može imati ukoliko je i sama marketinški orijentisana. Time, što je banka kod sebe prihvatila marketing orijentaciju, stvorila je uslove da i njeni komitenti u svojoj tržišnoj aktivnosti primjenjuju marketing. Marketing orijentacija banke je naročito značajna kod odobravanja kredita za oživljavanje i razvoj proizvodnje za potrebe izvoza. Međutim, za intenzivniji razvoj odnosa sa inostranstvom, neophodne su jake banke koje imaju adekvatnu orijentaciju u razvijanju poslova sa inostranstvom, koje mogu da prate privredu u

nastojanju da se uklopi u međunarodnu podjelu rada i iskoristi prednosti izvoza (inostranog tržišta) za vlastitu ekspanziju.

Obzirom na značaj inostranog tržišta za svaki poslovni subjekat, neophodno je uspostaviti saradnju u okviru zajedničkih programa istraživanja, a prije svega istraživanja koja se tiču dijagnostike tržišta, prognoze razvojnih tendencija, stvaranje informacionog sistema za sistematsko praćenje i proučavanje finansijskog razvoja tržišta, ocjenu efikasnosti rada i nastupa na inostrano tržište. Ovakav pristup istraživačko – razvojnim aktivnostima koncentriše istraživački potencijal preduzeća i banke i osigurava protok i razmjenu informacija, te praćenje razvojnih potreba tržišta, što stvara preduslove za usaglašavanje zajedničkih interesa. Realizacija ovakvog pristupa dovodi do afirmacije istraživačkog rada marketinga u preduzeću i bankama sa jasno definisanim programom istraživačkih aktivnosti. Veza između marketinga preduzeća i bankarskih organizacija još uvijek nije dovoljno razvijena. Obzirom na brz razvoj tehnologije i formiranja jedinstvene baze podataka, u budućnosti se očekuje veća saradnja naročito na području razvoja novih proizvoda, novih tehnologija, istraživanja tržišta, prodaje i finansiranja.

UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KUPCIMA

Finansijske institucije trebaju u svakom momentu biti orijentisane na svoje klijente i poklanjati im jako mnogo pažnje i povjerenja, pokušavajući da opravdaju njihovu lojalnost. Lojalan klijent je zadovoljan korisnik usluga. Zadovoljstvo se gradi na kvalitetu usluga i povjerenju. Jednom pridobijeni klijent treba da ostane trajni klijent. Mnoge banka pridobijaju klijente kvalitetom, jako ljubaznim osobljem, kao i brzim izvršenjem zahtjeva klijenata. U okruženju sa niskim nivoom povjerenja, marketing mora biti usmjeren na razvijanje odnosa sa klijentima, pri čemu se sa komunikacijama i informacijama nastoji uticati na smanjenje rizika i neizvjesnosti, te povećanje nivoa kredibiliteta. Sve izoštrenija konkurencija na tržištu zahtjeva trenutni odaziv na ispunjenje klijentovih potreba, što iziskuje potrebu poznavanja klijenata. Brz tempo u stvaranju lojalnih i zadovoljnih klijenata obećava profitabilnost banke. Ponovljene kupovine zadovoljnog i vjernog klijenta mogu donijeti znatno veću dobit, nego novi kupac. Banka može asortimanom svojim proizvoda i kvaliteteom usluge zadovoljiti svakog klijenta, ali se pri tome postavlja pitanje da li je to moguće učiniti na ekonomski opravdan način za banku. Pronalaženje odgovora na to pitanje je suština upravljanja odnosima sa kupcima.

Upravljanje odnosima sa kupcima (engl. Customer Relationship Management, ili skraćeno - CRM) predstavlja aktivnost usklađivanja poslovnih strategija, organizacione strukture i kulture preduzeća, informacija o klijentima i informatičke tehnologije sa ciljem da se kontinuirano zadovoljavaju klijentove potrebe i, pri tome, ostvaruje poslovna korist i dobit.

CRM bi se može definisati kao “poslovna strategija čija je svrha da uravnoteži prihode i profit sa satisfakcijom potrošača i vrednošću koja mu se isporučuje, u okviru koje se vodi računa o više nivoa: merenjima, ponašanju potrošača, procesu i tehnologijama” [Payne:2004, 234].

Stavljanje klijenta u centar pažnje bez poznavanja ostvarene koristi, u saradnji sa njim, ne može banci biti pouzdana osnova za dalje usmjeravanje svoje aktivnosti.

Banke raspoložu podacima o broju klijenata, broju sklopljenih ugovora i broju dnevnih transakcija, pa čak i o visini tržišnog udjela u odnosu na konkurenciju, ali ne znaju karakter pojedinih klijenata, količinu proizvoda/usluga koje koriste, te da li su kvalitetne informacije poslate klijentima. Takođe, banke nemaju podatke razlozima zbog kojih su ih određeni klijenti napustili, niti podatke o vremenu njihovog napuštanja. Upravo zbog toga je važan marketing pristup koji primjenjuje strategija CRM. Orijentisanost ka klijentu znači i formiranje baze podataka usluga koje klijent koristi i nuđenje paketa tih usluga. Time klijent više nije samo korisnik usluga, već on postaje dio institucije – banke.

Uspješnost banke zavisi isključivo od shvatanja potreba njenih klijenata. Informacije o očekivanjima klijenata mogu se prikupljati na osnovu “knjige utisaka”, formulara za sugestije i primjedbi, direktnih kontakata i sl. Klijente treba stimulisati za davanje svojih mišljenja o banci pomoću odgovarajućih nagrada, ukoliko ostave svoje podatke i mišljenja na postavljeno pitanje ili temu.

Marketinški odnosi predstavljaju povezane aktivnosti oblikovanja, razvoja i poboljšanja odnosa sa korisnicima. Takva usmjerenost na korisnike predstavlja osnovu marketinga temeljenog na odnosima. Marketing na osnovu upravljanja odnosima zamjenjuje transakcijski pristup, koji je usmjeren na izvršavanje transakcija sa korisnicima, odnosno usmjeren je samo na prodaju. Banka mora promijeniti svoj način mišljenja i kulturu rada, ukladiti rad odjeljenja u organizacionoj strukturi kako bi najveću pažnju poklonila klijentu i sa njim gradila odnos koji, dugoročno gledano, donosi dobit. Osnova za realizaciju ovakve koncepcije je razvijena informatička tehnologija koja obezbjeđuje bolju preglednost u radu,

podatke o klijentu, automatizaciju i nadzor prodajnih i marketinških procesa, temoćučnost praćenja i najave aktivnosti sa klijentima.

CRM je podloga za formiranje dugoročnih odnosa sa usmjerenjem na ukupne odnose koje će klijenta vezati za banku i to kroz brigu za kvalitet usluga, zatim formiranje cijene pojedinačne usluge, kao i cijene “paketa usluga” koji može biti konkurentniji od pojedinačnih cijena za svaku uslugu i više tražen, što povećava profitabilnost [Veljković: 2006, 319].

Za uspješno uvođenje sistema CRM-a potrebna je vizija na osnovu koje se određuju smjernice dalje saradnje sa klijentima. Istovremeno je potrebno pripremiti strategiju, kako realizovati postavljene zadatke. Strategija CRM-a nadograđuje klasičnu marketinšku strategiju, uobzirujući pri tome finansijske ciljeve i poslovnu strategiju preduzeća. CRM strategija određuje način izgradnje profitabilnih odnosa sa klijentima i način sticanja njihovog povjerenja. Rezultati ove strategije moraju biti mjerljivi. Naglasak kod mjerenja se stavlja na zadovoljavanje potreba klijenata, kako bi se dobilo što više zadovoljnih i vjernih klijenata. Takav način poslovanja može osigurati dugoročnu uspješnost i konkurentsku prednost na tržištu.

Putem CRM-a se ostvaruju čvršći odnosi između banke i njenih klijenata, koji ujedno predstavljaju njenu najvredniju aktivu. Zadatak CRM-a je da formira što kvalitetniju bazu podataka o klijentima, te da svoju pažnju usmjeri prema sticanju njihove lojalnosti. Pri tome je najvažnije da se ne postavlja pitanje “šta banka može ponuditi klijentu?” već “kako upoznati klijenta i njegove potrebe?” Ovakvom povećanošću, klijent počinje promovisati banku, što povećava efekte CRM strategije. Kreirati uslugu po želji klijenta, a koja je u skladu sa zakonskim normama i tehnološki izvodljiva, te informisati klijenta na njemu prihvatljiv način, pružiti je na način i na mjesto koje on očekuje je obiman posao koji traži intenzivnu uključenost cijele banke.

Proizvodi i usluge moraju biti u potpunosti prilagođene željama i potrebama klijenata. Danas se to postiže razvojem baza podataka, koje sadrže informacije o karakteristikama klijenata, njihovoj kupovnoj snazi, načinu plaćanja, posebnim zahtjevima u pogledu karakteristika proizvoda, isporuke, servisa i dr. Sve informacije o kupcu se “integrišu u baze podataka, radi lakšeg pristupanja pojedinačno svakom kupcu. Zapisu o svakom kupcu su osnov za marketinško planiranje i osnov direktnog marketinga zasnovanom na bazi podataka (Database Marketing)” [Filipović: 1999, 211].

Osnovu funkcionalnosti CRM sistema čini upravljanje kontaktima sa klijentima (contact management). Svaka interakciju sa klijentom mora biti evidentirana kako bi se osiguralo praćenje svih relevantnih događaja i informacija vezanih za svakog klijenta pojedinačno. Pomoću CRM strategije je potrebno stvoriti blizak odnos sa klijentima koji mora biti usklađen sa marketing miksom banke. Adekvatan marketing miks za pojedinu uslugu i adekvatna primjena savremenih marketing strategija, kao što je CRM, sve više postaju uslov opstanka banke na tržištu. Svaka značajnija odluka banke mora biti usaglašena sa marketing strategijom i njenim elementima.

Od zaposlenih u banci se zahtijava da “misle i djeluju” marktinški kako bi povećali šanse za uspjeh. Marketing se ne može uvesti odlukom ili drugačijom organizacionom strukturom, već promjenom načina razmišljanja i rada zaposlenih. Zaposleni se moraju posvetiti prikupljanju informacija o klijentima i spoznaji njihovih potreba. Zainteresovanost za klijenta mora biti i poslije izvršene prodaje. Sa marketingom bi trebalo početi tek po obavljenoj prodaji, kada bi klijentu trebalo uručiti vizit kartu. Poslije 30-ak dana bi uslijedio telefonski kontakt sa klijentom u kojem je potrebno dobiti povratnu informaciju radi kreiranja i usavršavanja proizvoda/usluga. Nakon izvjesnog vremena (najčešće 3 mjeseca) klijentu je potrebno poslati obavijest o novim proizvodima i uslugama, posebnim povoljnostima, kao i najavu novih proizvoda i usluga koje bi mogle biti za njega interesantne.

Poslije devet mjeseci sa klijentom je potrebno razgovarati o mogućnostima proširenja baze klijenata sa njegovim poznanicima, koji bi mogli imati koristi od kupovine. Klijentu se može poslati i čestitka za godišnjicu kupovine sa kuponom za popust. Na taj način će se stvoriti mogućnost za zadržavanje klijenata i uspostavljanja saradnje sa novim klijentima. Potencijalni kupci mogu postati stalni kontinuiranim obnavljanjem kontakta, a to se postiže razvijanjem i njegovanjem dugoročnih odnosa, interesom o njihovim potrebama i sl. Interes za njihove potrebe će biti uzvraćen kontinuiranim korištenjem proizvoda i usluga.

Nave deno govori, da je osnovna ideja CRM-a skretanje pažnje sa proizvoda/usluge na klijenta, s ciljem izgradnje trajnog partnerstva sa njim.

Ciljevi implementacije CRM-a su:

- Povećanje zadovoljstva korisnika i stvaranje uzajamnog povjerenja,
- Privlačenje novih korisnika,

- Smanjenje cijena usluga,
- Penetracija na nova tržišta,
- Analiza konkurencije,
- Stalna razmjena informacija u banci i izvan nje.

Upravljanje odnosima se može izvoditi pomoću web stranice i podrške putem CRM aplikacije. Uz pomoć CRM platforme banka može otvoriti svoj internet sajt. Posjetioци bi tako bili u mogućnosti da izaberu proizvod/uslugu, da se upoznaju sa detaljnim karakteristikama proizvoda/usluge kao i uslovima korištenja. Pored toga, klijenti bi trebali na ovoj stranici da nađu mnoge korisne savjete u vezi korištenja bankarskih proizvoda i usluga. Statistički je potrebno pratiti posjećenost njihovoj web stranici, kao i broj klijenata koji su se konektovali više od 5 ili deset puta. Na osnovu ovako unaprijeđenog sajta i podrške od strane CRM aplikacije, banka bi bila u stanju sagledati potrebe i očekivanja kupaca. Takođe, banka bi na taj način stekla nove i povećala lojalnost postojećih klijenata.

U uslovima oštре tržišne borbe za svakog korisnika, CRM može biti važan faktor privlačenja korisnika. Bez obzira na velika početna ulaganja oko njenog uvođenja, poslovanjem po principima CRM strategije moguće je za kratko vrijeme steći tržišnu prednost i brzo povratiti početnu investiciju. Uvođenje CRM-a je dugotrajan proces, koji podliježe stalnom inoviranju. Zahtjevi korisnika se povećavaju sa rastom tehnoloških mogućnosti, tako da stavljanje klijenta u centar pažnje postaje uslov uspješnog poslovanja.

Zadnjih nekoliko godina CRM strategija dobija sve više na značaju zbog:

- sve izraženije konkurencije,
- isplativijeg zadržavanja postojećeg korisnika nego pridobijanje novih,
- mogućnosti tehnološke podrške.

Implementacija CRM strategije

Prvi nivo implementacije CRM-a, tzv. operativni CRM, podrazumijeva automatizaciju i optimizaciju prodajnog procesa, automatizaciju marketinga, mjerenje učinaka marketinga praćenje kontakata sa klijentima, te automatizaciju podrške korisnicima kroz call centre.

Sastavni dio CRM usluge čine i kontinuirane inovacije, te pružanje jedinstvene vrijednosti korisnicima u skladu sa njihovim potrebama. CRM nije jednokratna aktivnost već proces koji se stalno ponavlja i unapređuje. Svaki ciklus počinje

spoznajom klijentovim potreba, želja, navika i sl. Shodno tome, klijenti se segmentiraju na osnovu određenih zajedničkih karakteristika. U početnoj fazi je potrebno identifikovati klijente koji su profitabilni, klijente koje imaju potencijal da to postanu ukoliko se investira u unapređenje odnosa sa njima i klijente u koje je neisplativo dalje ulaganje.

Segmentacija predstavlja drugu fazu implementacije CRM-a, tzv. *analitički CRM*. Princip segmentacije podrazumijeva kreiranje mape tržišta bankarskih proizvoda, na kojoj se mogu izdvojiti ciljni segmenti prema sličnom ponašanju potrošača bankarskih proizvoda. Segmentacija u osnovi predstavlja podjelu tržišta bankarskih proizvoda na nekoliko preferiranih tržišnih dijelova. Ona pretpostavlja eksterni pristup kroz punu satisfakciju korisnika bankarskih proizvoda, ali i interni pristup kroz jaku povezanost poslovnih struktura i osoblja banke prema ciljnom tržišnom segmentu.

Segmentacija spada u tehnološki zahtjevniji dio CRM-a, jer podrazumijeva integraciju svih važnih podataka o korisnicima, a zatim i eksploataciju prikupljenih podataka različitim statističkim alatima i paketima. Segmentacija spada i u najkritičniji dio CRM ciklusa, obzirom da je potrebno izabrati onaj segment korisnika koji će se “targetirati”, a potom se analiziraju njihove potrebe.

Princip targetiranja usmjerava marketing na efektivno alociranje poslovnih resursa. Ovaj princip podrazumijeva adekvatno određivanje ciljne grupe za određeni paket ponude. Vrijednost ovog principa je uslovljena slijedećim kriterijima:

- Obezbjedenje tržišnog segmenta koji može prihvatiti ponudu, uz obezbjeđenje očekivanog profita banci, odnosno
- Sposobnost poslovne banke da obezbijedi superioran paket ponude u odnosu na konkurenciju

Paketi ponude se teško mogu imitirati i supstituisati, što banci omogućava održivu konkurentsku prednost i sl.

Analitički CRM omogućava potpuniji uvid u potrebe i želje klijenata, segmentaciju, targetiranje, analizu profitabilnosti i druge analize vezane za klijente i njihove proizvode. Koncept “kupčeve vrednosti obuhvata koristi i štete vezane za potrošačev procesupotrebe tokom životnog ciklusa proizvoda” [Payne: 2004, 158].

Kranji korak CRM ciklusa je razvijanje efikasne interakcije sa korisnicima, u cilju realizacije marketinške kampanje i istovremenog praćenja odgovora korisni-

ka. Tako prikupljeni podaci se objedinjuju sa već postojećom bazom podataka, iznova se analiziraju radi sticanja novih znanja potrebnih za izradu novih marketinških planova i marketinških kampanja.

CRM je, prema tome, ciklus sastavljen iz tri koraka koji se svaki put ponavljaju kada banka dođe u interakciju sa korisnikom. Koraci podrazumijevaju:

- sticanje znanja o korisnicima,
- osmišljavanje i preduzimanje akcije na osnovu tih saznanja,
- prikupljanje rezultata akcija i njihova kombinacija sa već postojećim znanjem, da bi se stvorilo novo.

Ovakvim pristupom je lakše ostvariti konkurentsku prednost. Osim toga, skraćuje se trajanje ciklusa razmjene informacija, eliminišu neproduktivni informacijski tokovi, te povećava profit. *Ograničeni resursi se najproduktivnije koriste "ako se izaberu u odnosu na jasno definisane i utvrđene zahteve kupaca"* [Pickton, Broderick: 2005, 256].

Model povjerenja u primjeni CRM strategije

Među ključne ciljeve CRM-a spadaju održavanje dugoročnih odnosa sa korisnicima, približavanje korisnicima na svakom koraku, kao i maksimiziranje cjelokupne aktivnosti u banci prema potrebama pojedinačnih ključnih korisnika i ciljnih grupa.

Za izgradnju CRM poslovne strategije važan je model povjerenja. On je ključni faktor za stvaranje lojalnih korisnika, te uspostavljanje osjećaja pripadnosti i bliskosti. Ovaj model se uspješno primjenjuje u korporativnom bankarstvu, mada se može primjeniti i u bankarskom poslovanju sa stanovništvom. Najčešći "razlog koji leži u osnovi nezadovoljstva i napuštanja kupaca je da kupci nisu bili zadovoljni vrednošću koju su dobijali" [Arsovski: 2002, 98]

Model povjerenja u bankarstvu uključuje tri nivoa povjerenja: sračunato povjerenje, relaciono povjerenje i povjerenje zasnovano na poistovjećivanju.

Sračunato povjerenje se javlja u slučaju da se saradnja sa bankom uspostavlja na bazi obostranog interesa, bez stvaranja društvene i emocionalne osnove odnosa. Ključno za ostvarivanje uspješnih odnosa sračunatog povjerenja je dosljedno ponašanje. Ispunjavanje datih obećanja motiviše korisnike da nastave saradnju sa bankom. Najveći broj korisnika uspostavlja svoje odnose sa bankom upravo na osjećanju sračunatog povjerenja.

Relaciono povjerenje je izraženo kada se banka ponaša dosljedno i ispunjava svoja obećanja, a korisnici prolaze kroz niz uspješnih transakcija. Ponavljanje uspješnih transakcija dovodi do stvaranja društvenih veza između partnera, tj. između korisnika i banke. Odnosi relacionog povjerenja se temelje na razmjeni informacija između korisnika i banke. U tom slučaju dolazi do stvaranja emocionalne osnove odnosa sa bankom, izražene u vidu obostranog osjećanja brige i naklonosti.

Razvoj osjećanja uzajamnog povjerenja dostiže svoj maksimum uspostavljanjem osjećanja povjerenja zasnovanog na poistovjećivanju. Ovo povjerenje karakteriše: postojanje zajedničkih ciljeva, poštovanje istog sistema vrijednosti, kao i sposobnost predviđanja reakcija druge strane. Osjećaj povjerenja zasnovanog na poistovjećivanju sa bankom se razvije kod veoma malog broja korisnika. Takvi korisnici su spremni saradivati sa bankom i kada pretrpe neugodnosti, odnosno oni su postali veoma odani banci.

ZAKLJUČAK

Sa aspekta savremenog marketinga, da bi banka opstala na tržištu mora biti apsolutno orijentisana ka klijentima. Za privlačenje novih klijenata, kao i zadržavanje postojećih, potrebno je kreirati adekvatan marketing miks, uz primjenu savremenih marketing strategija koje se temelje na gradnji dobrih odnosa sa klijentima. Klijent mora osjetiti sigurnost i povjerenje u radu sa bankom. Osim toga, potrebno je voditi računa o uštedi njegovog vremena, što omogućava elektronsko bankarstvo koje je na dohvat ruke svakom klijentu.

Savremene banke nastoje da osnaže bazu podataka svakog klijenta kako bi zadovoljili obostrani interes- zadovoljenje klijentovih potreba uz maksimalizaciju profita. Baza mora sadržavati, pored osnovnih podataka o klijentu (karakter klijenta, preferencije klijenta, njegov ukus, navike i sklonosti) i ostvareni obim saradnje, tj. broj transakcija, profit po svakoj transakciji, ponuđeni obim usluga, iskorištenost ponude, kvalitet poslatah informacija, razlozi napuštanja klijenta, vrijeme napuštanja i sl. Putem CRM strategije se uspostavljaju tješnji odnosi između banke i klijenta, tako da klijent više nije samo korisnik usluga, već on postaje dio institucije – banke i skupa sa njom učestvuje u kreiranju ponude.

Uspotavljanje trajnijih odnosa sa kupcima, temeljenim na povjerenju, olakšava marketing aktivnosti. Efikasan marketing pozitivno djeluje na klijente i povećava

njihovu ovisnost o korištenju bankarskih proizvoda/usluga. Zahvaljujući dobroj informisanosti, globalni klijent ima istančan ukus, zna šta želi i poznaje ponudu sličnih usluga od strane drugih banaka. On može, bez većih troškova prijeći na usluge ostalih ponuđača. Shodno tome banke ne smiju čekati da potrošači sami dođu već im moraju ići u susret. Svaka banka mora da se bori za svoje klijente ili, bolje rečeno, za svoj dio tržišnog učešća. U uslovima oštre tržišne borbe za svakog korisnika, CRM postaje snažan faktor privlačenja korisnika. Poslovanjem po principima CRM strategije, bez obzira na visoke početne troškove, omogućava da se za kratko vrijeme stekne tržišna prednost i brzo povrati početna investicija. Implementirana CRM-a strategija podliježe stalnom inoviranju u svrhu održavanja konkurentске prednosti i sticanja lojalnosti klijenata.

BIBLIOGRAFIJA

1. Arsovski S, (2002), *Menadžment ekonomikom kvaliteta*, Univerzitet u Kragujevcu, Kragujevac, str.98.
2. Filipović, V, Kostić, M., (1999) *Marketing menadžment*, FON, Institut za menadžment, Beograd, str.211
3. **Mihailović, B., (2003), *Marketing menadžment*, Obod, Cetinje, str.5.**
4. Payne, A., (2004), *Developing a Strategic Approach to CRM*, Harvard Business School, str.158. 234.
5. Pickton, D, and Broderick, A., (2005), *Integrated Marketing Communications*, Prentice Hall, str.256.
6. Veljković, S., (2006), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku djelatnost, Ekonomski fakultet Beograd, str.319.

MANAGEMENT OF RELATIONS WITH BENEFICIARIES OF BANKING SERVICES

Bogdana Vujnović- Gligorić²

Summary: *Marketing, as a business philosophy, is focused on consumers in order to meet their needs. Modern consumer society requires a fundamental analysis of the relationship between marketing and consumer, and marketing and the service user (client). Effective marketing needs to have a positive impact on their clients for the purpose of animating and bringing in dependence on the product / service. This creates a vicious circle in the sphere of today's materialistic, con-*

2 Assistant Professor, Doctor of Economic Sciences, University of Pan-European "Apeiron" BL, bogdana_vujnovic@yahoo.com

sumer society. Fickle tastes and preferences of customers require constant adjustment operations to these changes by making the appropriate responses. This paper will analyze the flexibility of financial institutions in providing services, or ability to meet customer needs in an innovative and creative way. According to clients' needs specific marketing strategies have evolved, and work will attempt to determine whether one of these strategies, i.e. strategies for managing relationships with users of banking services, increases customer satisfaction and efficiency for the bank. For the full implementation of this strategy it is important to develop good software solutions. However, computers are not able, through various methods of analysis, to predict, with accuracy, customer behavior, which necessarily involves a man as an unavoidable actor. If the client's behavior is fully anticipated, it will fulfill the basic idea of CRM strategy-providing personalized customer service. From personalized service, clients and banks would have economic advantages. It is certain that the introduction of CRM strategy requires a large initial investment, as well as investments necessitate constant innovation in line with changes in character and performance of the client, but with its application a bank may provide more permanent existence in the open market.

Since CRM helps in detailed and optimal market segmentation, it would in the end lead to lower costs in the future.

Keywords: *marketing, CMR strategy, profit, customer base*

JEL classification: *M310 – Marketing*

STRUČNI RAD

BANKARSKA ANALIZA PREDVIĐANJA PONAŠANJA KLIJENATA

Marica Banović¹, Vujnović-Gligorić Bogdana²

Rezime: Banke se sve više usmjeravaju ka podizanju kvaliteta svojih usluga, prvenstveno kroz analizu ponašanja i zadovoljstva svojih klijenata. U predhodnom periodu bančini pomaci na tržištu su se najvećim dijelom temeljili na tehnološkom napretku koji je omogućavao stalno kreiranje novih usluga, nevezano za individualne potrebe klijenata. Malo je učinjeno na analizi klijenata, odnosno formiranju baze podataka koja bi uključivala i podatke o karakteru klijenta. U cilju personalizovanog pristupa rješavanju klijentovih potreba, analizirani su najuticajni faktori klijentovog ponašanja, a posebno kulturni, psihološki, socijalni i personalni faktori. Njihovom analizom se dolazi do saznanja zašto klijent u određenim situacijama donosi različite odluke o ne/kupovini.

Rad ima za cilj da ukaže na mogućnosti modeliranja budućih odluka bančinih klijenata na osnovu promjenjivog pristupa prema korisnicima.

Ključne riječi: bankarski marketing, predviđanje odluka, faktori ponašanja.

JEL klasifikacija: M310 – Marketing

UVOD

Sve izoštrenija konkurencija na tržištu zahtjeva brz odaziv na ispunjenje klijentovih potreba, što zahtijeva poznavanje klijenata. Brz tempo u stvaranju lojalnih i zadovoljnih klijenata obećava profitabilnost banke. Banka može asortimanom svojim proizvoda i kvalitetom usluga zadovoljiti svakog klijenta, ali se pri tome postavlja pitanje da li je to moguće učiniti na ekonomski opravdan način za banku. Pronalaženje odgovora na to pitanje je u predviđanju odluka bančinih klijenata i fokusiranju na njihovo zadovoljavanje. Individualni i personalizovani pristup

1 Dipl.ecc., stručni saradnik za osiguranje kvaliteta, Panevropski univerzitet Apeiron, marica.b@apeiron-university.eu

2 Docent, doktor ekonomskih nauka, Panevropski univerzitet Apeiron, bogdana_vujnovic@yahoo.com

se ostvrajuje kroz formiranje jake baze podataka svakog klijenta. Formiranjem takve baze banka bi povećala kvalitet usluga prema svakom pojedinačnom korisniku, a dugoročno i zaradu kroz zadržavanje zadovoljnih korisnika usluga.

Znači, banke bi trebale definisati profile svojih klijenata. Ukoliko je klijent zadovoljan bančnim uslugama, on se uvijek vraća u tu instituciju, tako da vremenom postaje ovisnik usluga. Takvog klijenta osoblje banke poznaje, poznaje njegov karakter i kreditnu sposobnost. Shodno tome, klijent se lakše odlučuje za uslugu, a i proces dobijanja usluga, a posebno kredita za provjerenog klijenta nije tako komplikovan i rigorozan. Banka nastoji svojim personalizovanim marketingom pridobiti klijenta za duži rok, tako da on i nesvjesno postaje ovisnik od banke. Takva ovisnost je naročito izražena kod kreditnog zaduženja, kada se kreditno ovisan klijent uvijek iznova zadužuje.

Novi klijenti se uvijek tretiraju sa većom dozom opreza i zato se njihova kreditna sposobnost uvijek iznova provjerava. Ukoliko su već dužnici, ispituje se njihova odluka za promjenu banke.

U okruženju sa niskim nivoom povjerenja, marketing mora biti usmjeren na razvijanje odnosa sa klijentima, tako što će se sa komunikacijama i informacijama uticati na smanjenje rizika i neizvjesnosti, te povećanje nivoa kredibiliteta. Ono što je posebno važno je da se banke moraju usredsrediti na savjetodavnu ulogu prema svom klijentu. Naime, svaki bankar bi kao ekspert trebao procijeniti klijentovu finansijsku podnošljivost kod zaduženja, kako bi od njega stvorio partnera za buduću saradnju, a ne slabog klijenta koji mu, kroz nevratanje kredita, može ugroziti poslovanje. U cilju manjih pogrešaka u radu sa klijentima, potrebno je poznavati promjenjive faktore koji podstiču klijentove potrebe. Njihovom analizom moguće je doći i do odgovora, zašto se klijenti različito ponašaju kod odlučivanja o kupovini.

FAKTORI KOJI UTIČU NA PONAŠANJE KORISNIKA USLUGA

Na ponašanje klijenata pri kupovini utiču prvenstveno socijalni, kulturni, psihološki i personalni faktori. Banke moraju proučavati dejstvo ovih faktora kako bi razumjele prirodu ponašanja korisnika svojih usluga. Banke iz predhodnog sistema nisu primjenjivale znanja iz oblasti marketinga i imale su dosta oskudne informacije o korisnicima svojih usluga. O potrebama klijenata, njihovim željama, zadovoljavanju potreba, nezadovoljstvu i sl. malo se vodilo računa. Sa razvo-

jem konkurencije bankama su bila potrebna sve veća znanja o svojim klijentima [Čurčić: 2003, 234]. Shodno tome javila se potreba za formiranjem baze profila klijenata. Obzirom da su takvi profili zahtijevali analizu karaktera klijenata, bilo je potrebno utvrditi i faktore koji utiču na promjenu klijentovog ponašanja.

Uticaj socijalnih faktora

Na ponašanje pojedinaca najveći uticaj ima porodica. U porodici se formira stav o sticanju novca, njegovom trošenju, štednji, kupovini, i sl. Na stavove pojedinca, pored porodice, mogu uticati i druge referentne grupe, poput firme u kojoj je zaposlen, sportskog kluba, vjerske organizacije, profesionalnih udruženja, sindikata, prijatelja, susjeda, kolega, itd. Pojedinaac je izložen uticaju tih grupa sa kojim se najčešće poistovjećuje kada formira svoje mišljenje.

Pojedinaac se, svjesno ili nesvjesno, bavi opažanjem drugih, i kad je u interakciji sa njima, i kada nije. Posmatranje se vrši iz perspektive koja odražava trenutno raspoloženje pojedinca ili njegov opšti odnos prema ljudima. Proces u kojem pojedinac „prima stimulanse, obrađuje ih i prevodi u odgovore (akciju)“ naziva se percepcija [Evans: 2006, 38]. Percepcija je selektivna, obzirom da pojedinac vidi ono što želi.

Veliki uticaj na to kako pojedinci vide, razumiju i ocjenjuju sebe, druge osobe i dešavanja u socijalnom okruženju zavisi od društvenih normi i usvojenih obrazaca koji su vrijedili tokom odrastanja i inegracije. Tako se javljaju etnički, religijski, profesionalni i sl. stereotipovi. Perceptivne dispozicije se djelimično stiču kulturom (Havelka:1992, 213). Kultura daje gotove odgovore na opšte problem života. Društvo “usađuje” u pojedinca te odgovore i on je onda spreman da svi-jet prema njima “unaprijed opaža”.

U različitim kulturama postoje norme o tome kako treba opažati određene situacije i objekte. Kod takvih normi objekat se ne posmatra onakav kakav je realno, već kako to standardi zahtijevaju.

U svakom društvu postoji određena društvena slojevitost, tj.grupisanje ljude prema sličnim vrijednostima i stilovima života. Društveni slojevi se zasnivaju na prihodu, zanimanju, obrazovanju i mjestu stanovanja. Pripadnici svakog društvenog sloja imaju slično ponašanje. Zavisno od sloja pripadnosti, pojedinci zauzimaju podređeni ili nadređeni položaj, a tokom svog života mogu prelaziti iz jedne društvene klase u drugu. Različiti društveni slojevi ispoljavaju različite želje

za proizvodima u brojnim oblastima (odjeća, oprema za kuću, slobodne aktivnosti, automobil, mediji).

Utaicaj referentnih grupa na pojedinca se vrši najmanje na tri načina i to:

- kroz izlaganje pojedinca novim oblicima ponašanja i životnih stilova,
- uticajem na stavove i predstave pojedinca o samom sebi i
- uticajem na stvarne izbore proizvoda i marki.

Cilj marketinga je da identifikuje ciljne referentne grupe potrošača. Step en uticaja referentne grupe varira kod proizvoda i marki. Kod organizovanja promocije oglašivači se oslanjaju na uticaje referentne grupe i angažuju poznate ličnosti (iz oblasti nauke, politike, estrade i sl), ali i manje poznate ličnosti i grupe koje predstavljaju referentne pokazatelje kvaliteta, koji se žele postići, ili na koje se ugledaju ciljne grupe. Tamo gdje je izražen veliki uticaj referentne grupe potrebno je utvrditi osobe koje u tim grupama predstavljaju lidere-vođe mišljenja, preko kojih se može uticati na ciljne grupe. Lideri su najčešće osobe koje su stalni članovi zajednice, društveni su, aktivni, pouzdani i nastoje da ostanu prihvaćeni od drugih članova zajednice. Potrošači se obraćaju njima za savjet ili informaciju putem direktne komunikacije jer oni nastoje da budu stručnjaci u pogledu kategorije proizvoda. Vođa mišljenja može biti ujedno vođa mišljenja za određene grupe proizvoda. Marketing eksperti nastoje da pronađu takve osobe i da preko njih vrše uticaj na ciljne grupe.

Položaj osobe u određenoj grupi se određuje pojmovima uloge i statusa. Uloga podrazumijeva aktivnosti koje se očekuju da ih osoba izvrši. Svaka uloga nosi sobom i status. Dimenzije statusa su obrazovanje, zanimanje, prihod, mjesto prebivališta, etnička pripadnost, starosna dob, pol i porodični status.

Izbor proizvoda često govori o ulozi pojedinca i statusu u društvu. Statusni simboli variraju zavisno od društvenog sloja, stila života i geografskog područja. Stil života je model života pojedinca koji se izražava aktivnostima, interesovanjem i mišljenjem opisuje ukupnu ličnost u interakciji sa okruženjem. Marketing stručnjaci se fokusiraju na otkrivanje veza između svojih proizvoda i grupa, kao predstavnika određenih stilova života.

Uticaj kulture i klasa

Ponašanje potrošača velikim dijelom opredjeljuje kultura. Kultura predstavlja navike, obrazovanje, umjetnost, institucije i slično, datih ljudi u datom periodu [Ćurčić: 2003, 51]. Sa aspekta uticaja kulture na ponašanje potrošača, kulturu može-

mo definisati kao ukupnost naučenih vjerovanja, vrijednosti i običaja koji služe za usmjeravanje ponašanja potrošača kao pripadnika određenog društva. Vjerovanja i vrijednosti su mentalne predstave na osnovu kojih se formiraju stavovi, koji se povratno ispoljavaju kroz reakciju u određenoj situaciji. Nasuprot tome, običaji su prihvaćeni način ponašanja i svode se na svakodnevno ili rutinsko ponašanje.

Kultura nudi uputstva i pokazatelje prilikom rješavanja problema kroz obezbeđenje provjerenih i pravih načina zadovoljenja određenih potreba. Kultura se uči najčešće na sljedeće načine:

- formalno učenje (od starijih članova porodice),
- neformalno učenje (kroz imitiranje ponašanja izabranih osoba: porodice, prijatelja, junaka određene serije i sl.),
- tehničko učenje (od strane prosvjetnih radnika).

Oglašivači se mogu oslanjati na sva tri oblika učenja, mada je najzastupljenije oponašanje drugih. Vjerovanja i vrijednosti kulture se kreiraju i pojačavaju kroz ponavljanje oglasa.

Efikasna komunikacija sa ciljnim tržištem zahtijeva korištenje odgovarajućih simbola, bilo verbalnih ili neverbalnih, koji mogu prenijeti željeni imidž ili pak karakteristike proizvoda. Verbalni simboli su oglašavanje na televiziji putem spotova, ili u novinama putem oglasa. Neverbalni simboli se odnose na boje, dizajn, zaštitni znak, pakovanje i sl. Ciljno tržište mora razumijeti šta koji simbol predstavlja, pogotovo ukoliko simbol ima više značenja.

U simbole koji predstavljaju nivo kvaliteta potencijalnim kupcima spadaju proizvod, cijena, distribucija i promocija, odnosno elementi marketing miksa.

Elemente kulture prenose različite društvene institucije, među kojima poseban uticaj ima porodica, škola i vjerska institucija. Porodica prenosi na mlađe generacije potrošačke vrijednosti kao što je značaj novca, odnos cijena i vrijednosti, ne/prihvatanje pojedinih vidova promocije i sl. Mada porodica „obučava“ svoje članove kao potrošače, veliki uticaj na potrošače ima škola i vjerska organizacija koje prenose ekonomske i etičke koncepte. U transferu kulture veliki uticaj imaju i mediji, preko kojih potrošači primaju ključne informacije o kulturi.

Kultura je podložna promjenama usljed raznih faktora, kao npr. promjene tehnologija, promjene stanovništva, elementarnih nepogoda, ratova, preuzimanjem običaja iz druge kulture, nestašice sirovina i sl. Marketing stručnjaci moraju pa-

žljivo pratiti društveno-kulturno okruženje i, shodno njegovim promjenama, prilagođavati se klijentima i efikasnije zadovoljavati njihove potrebe. Često, promjene kultura mogu pružiti mogućnosti za većim sticanjem profita.

U svakom društvu su izražene društvene nejednakosti. One se ogledaju u povlasticama koje jedni ljudi uživaju u odnosu na druge, kao bogatstvo, ugled, moć. Društveni sloj se sagledava preko društvenog statusa, koji se utvrđuje rangiranjem članova određenog društvenog sloja na osnovu specifičnih faktora. U procjeni društvenih slojeva se najčešće koriste tri statusna faktora; relativno bogatstvo (raspoloživa ekonomska sredstva), moć (nivo ličnog izbora ili uticaja nad drugim) i prestiž (stepen priznavanje od ostalih osoba) [Rakić: 2005, 101].

Socijalne klase se formiraju prema različitim kriterijumima. Najčešća podjela ljudi u klase vrši se prema stepenu obrazovanju i visini prihoda. Shodno tome, razlikujemo više, niže i srednje klase. Niža klasa je orijentisana na lokalno područje i sebi zadaje kratkoročne ciljeve. Obzirom da ova klasa ima dosta niske prihode, malo koristi usluge banaka. Srednja klasa je pragmatičnog pogleda i orijentisana je ka funkcionalnosti. Oni se odriču trenutnog zadovoljstva u korist dugoročnih ciljeva i ulaganja u budućnost. Viša klasa (intelektualci, menadžeri, političari) kombinuje različita sredstva u svrhu zadovoljenja svojih potreba.

Uticaj psiholoških faktora

Psihološko objašnjenje ponašanja potrošača akcenat, u analizi, stavlja na istraživanje individualnog ponašanja. Uticaji psiholoških faktora na ponašanje potrošača se mogu spoznati tek prilikom kupovine proizvoda na tržištu. Na ponašanje potrošača utiču: motivacija, percepcija, proces učenja, karakteristike ličnosti i uvjerenja i stavovi. Da bi razumjeli ponašanje klijenata banke, potrebno je razumijeti odnos između klijentove predstave o sebi i stvarima koje posjeduju. Naprimjer, ljudi često koriste određene bankarske usluge kako bi podržali predstavu o sebi. Shodno tome, klijenti koriste kreditne kartice jer njihovo korištenje govori o njima - ukusu, prestižu, praćenju trendova i sl. Takve osobe imaju cilj da se svrstaju sa otmenim klijentima. Na osnovu takvog klijentovog shvatanja, banka može prodati ekskluzivne kreditne kartice kao robu široke potrošnje, posebno ukoliko ih predstavi pomoću raskošnih komunikativnih instrumenata u kojima se akcenat stavlja na trend i glamur.

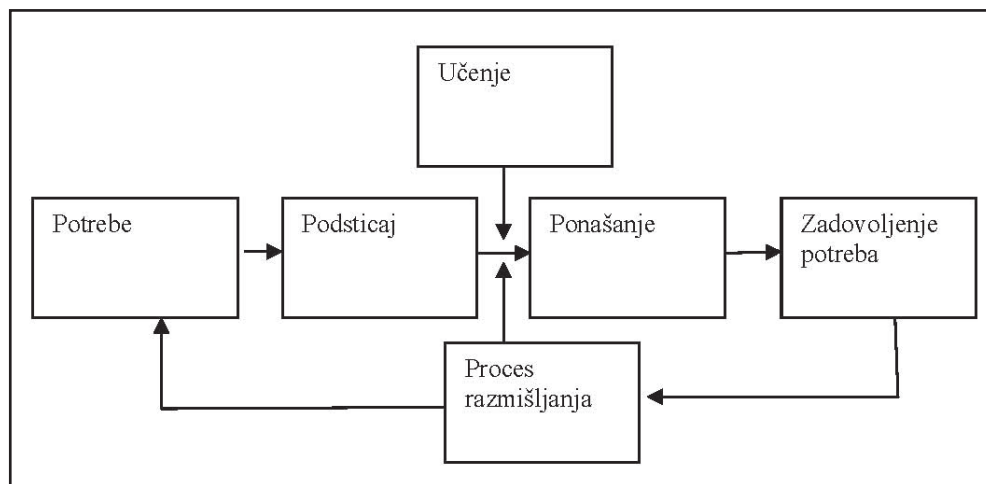
Prilikom procjene proizvoda klijent stvara namjere, shodno marki kojoj preferira. Međutim, na konačnu odluku o kupovini utiču stavovi drugih (porodice, prijatelja, medija, lidera mišljenja i sl.), kao i nepredvidivi faktori (cijena, primanja,

itd.). Nepredvidivi faktori mogu značajno promijeniti klijentovu odluku, tako da ih marketing stručnjaci moraju razumjeti kao faktore koji izazivaju kod klijenta osjećaj rizika.

Za razumijevanje ponašanja bančnih klijenata važno je istraživanje stavova. Zaposleni u marketingu banke analiziraju stavove klijenata o izboru banke, o kvalitetu usluga, o odnosu kvaliteta i cijene, šta ih motiviše da koriste određene usluge, pitanje sigurnosti i dr. Uticaj stava na ponašanje u najvećoj mjeri zavisi od načina formiranja stava. Stavovi koji su formirani neposredno korištenjem bankarskih usluga imaju mnogo jači stav na ponašanje klijenta nego posredni (porodica, prijatelji). Na osnovu tako prikupljenih stavova, menadžeri mogu poboljšati kvalitet ponude, komunikacije i sl.

Kod svakog pojedinca se stvara pokretačka snaga koja ga potstiče na akciju, tzv. motivacija [Živković: 2006, 50-51]. Proces motivacije je prikazan na sl. br.1

Slika 1: Model procesa motivacije



Znači, potreba proističe iz neispunjenih želja. Onog momenta kada klijent postane svjestan svoje potrebe počinje motivacioni proces, koji vodi kupovini. Na osnovu predhodnog učenja i razmišljanja klijent kreće u akciju čijom izvršenjem zadovoljava svoju potrebu.

Mnogi istraživači su nastojali otkriti najdublje motive koji su pokrenuli potrebu. Prema Frojdu ljudsko ponašanje je u velikoj meri nesvjesno i teško je potpuno razumjeti izvore motivacije. Abraham Maslov je hijerarhijski podijelio ljudske

potrebe od osnovnih do manje bitnih, a to su fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, društvene potrebe, potrebe za poštovanjem i potrebe za samopotrđivanjem.

Na ponašanje klijenata utiče i percepcija, odnosno lični doživlja određene situacije. Naime usljed različitog doživljaja iste situacije kod klijenata se stvara viđenje o određenom proizvodu/usluzi.

Percepcija zavisi od stanja u samom pojedincu, fizičkih stimulansa i od odnosa stimulansa sa okruženjem.

Pored nabrojanih faktora, ponašanje klijenta je uslovljeno i procesom učenja, kao i iskustavima iz prošlosti.

Vjerovanje se takođe javlja kao bitan faktor ponašanja potrošača. Ovdje se pod vjerovanjem podrazumijeva specifična misao koju jedno lice ima o nečemu. Na primjer, klijent može vjerovati da je određena banka sigurnija za štednju i u skladu sa vjerovanjem se i ponašati. Banke su veoma zainteresovane za uvjerenja koja ljudi posjeduju o njihovim proizvodima i uslugama. Ova uvjerenja stvaraju imidž proizvoda i marki, a klijenti se ponašaju shodno stvorenom imidžu.

Uticaj personalnih faktora

U personalne faktore spadaju dob života, ekonomske okolnosti, zanimanje, stil života, karakter ličnosti, predstava o samom sebi, koncept samostalnosti itd. Osobe različitih generacija imaju različite navike, različite sklonosti u potrošnji, odnosno korištenju bankarskih usluga.

U ekonomske faktore ponašanja klijenata spadaju makroekonomski uslovi, kupovna moć potrošača, spremnost potrošača za potrošnju i struktura potrošnje potrošača. Makroekonomske uslove određuju poslovni ciklusi, stopa privrednog rasta, inflacija i nezaposlenost. Poslovni ciklus se sastoji iz četiri faze: prosperiteta, recesije, depresije i oživljavanje. Za vrijeme prosperiteta potrošači izražavaju veliku spremnost za kupovinu obzirom da je nezaposlenost mala, a ukupni dohodak relativno visok. Tokom recesije raste nezaposlenost, dok ukupna kupovna moć opada. Potrošači, u tom periodu, postaju osjetljivi na cijenu i vrijednost proizvoda, potencirajući funkcionalnost proizvoda. Tada, za potrošače ključni kriterijum kupovine postaje vrijednost koju može dobiti za novac. Marketing se u uslovima recesije bazira na vrijednosti, odnosno klijentima se nude kvalitetne usluge po pristupačnoj cijeni.

U periodu depresije nezaposlenost je izuzetno visoka, ukupni raspoloživi prihod je minimalan, a povjerenje potrošača u privredu slabi. Oživljavanje je faza poslovnog ciklusa u kojoj sposobnost i spremnost za kupovinu rastu. U ovoj fazi je potrebno održavati fleksibilnost marketing strategija u cilju potrebnih prilagođavanja zahtjevima klijenata.

Da bi se zadovoljila tražnja u različitim poslovnim ciklusima potrebno je razviti fleksibilne planove koji se mogu brzo prilagoditi nastaloj situaciji.

Privredni rast zemlje se mjeri promjenama u društvenom proizvodu, odnosno u ukupnoj godišnjoj vrijednosti proizvedenih proizvoda i usluga u zemlji umanjenoj za strane investicije. Rast društvenog bruto proizvoda podstiče tražnju.

Kupovna moć klijenata može biti ograničena inflacijom. Marketing menadžeri bi trebali znati postojeće nivoe i očekivane promjene u kupovnoj moći na svojim tržištima, jer kupovna moć direktno utiče na vrstu i količinu usluga koje klijenti kupuju.

PREDVIĐANJE ODLUKA KLIJENATA

Birajući proizvod ili uslugu klijent je suočen sa poređenjem. On vrši poređenje da li je visok kvalitet važniji od niske cijene, ili je dobra usluga važnija od izgleda i sl.

Tehnika koja omogućava identifikovanje skrivenih pravila, koja ljudi koriste praveći poređenja između različitih proizvoda i usluga, kao i vrijednosti koje daju različitim osobinama zove se analiza predviđanja odluka potrošača. Ukoliko banka precizno razumije način na koji klijenti donose odluke i šta vrednuju u proizvodima i uslugama, onda je ona u stanju da napravi odličnu marketing strategiju, a time i zanimljivu i vrlo privlačnu i jedinstvenu ponudu.

U cilju postizanje odgovarajuće profitabilnosti, prodaje, tržišnog udjela novih proizvoda ili modifikacije postojećih proizvoda ili marketing strategije, marketing menadžeri su suočeni sa specifičnim zadacima koji uključuju:

- prognoziranje profitabilnosti i/ili udjela na tržištu novog proizvoda,
- prognoziranje uticaja novog konkurentskog proizvoda na profit ili tržišni udio, ukoliko se ne naprave izvjesne promjene u vlastitoj konkurentskoj poziciji,

- prognoziranje uticaja situacionih varijabli na preferencije potrošača,
- prognoziranje različitog odgovora na alternativne promocije.

Svaki od nevedenih problema moguće je riješiti metodom analize predviđanja odluka potrošača. Analiza predviđanja odluka potrošača se najčešće koristi pri porodičnom donošenju odluka, u turizmu, medicini i sl.

Funkcionisanja analize predviđanja odluka potrošača može se sagledati na primjeru kredita, koga je potrebno opisati kroz njegove attribute i nivoe, radi poređenja. Atribut je osnovna karakteristika proizvoda ili usluge, kao što je visina kredita, kamatna stopa, vrijeme korištenja, visina naknade i sl. Svaki atribut se sastoji od nekoliko specifičnih nivoa deskripcije proizvoda, što znači da bi za atribut vrijeme korištenja, nivoi mogli biti 1,3,5,20 godina, itd.

Analiza predviđanja odluka potrošača koristi attribute i nivo deskripcije proizvoda/usluge u intervjuu, zahtijevajući od ispitanika da naprave nekoliko izbora između različitih proizvoda.

Npr. Da li će klijent izabrati kredit A ili kredit B?

Karakteristike	kredit A	kredit B
Iznos kredita	5.000 KM	10.000 KM
Kamatna stopa	7%	5%
Vrijeme korištenja	5 godine	3 godina
Visina naknade	1,5%	2%

Izbor između ova dva kredita može biti teži, pogotovo kada se porede svi atributi. Proces razmišljanja i poređenja može biti ovakav: Kredit A je manji, ali rok otplate mu je duži i naknada povoljnija, dok je kredit B veći, jeftiniji, ali sa većom naknadom. Veći iznos je vredniji više od manjeg trajanja otplate, prema tome preferencije se odnose na kredit B.

Pitajući ispitanike za različite izbore, moguće je broјčano iskazati kako jedan od atributa utiče na drugi, odnosno u kakvom su međusobnom odnosu. Ta vrijednost se naziva korisnost svakog nivoa.

Istraživanjem se može doći do zaključka da je, naprimjer, optimalni iznos kredita 8000 KM, odnosno da nije racionalno plasirati kredite ispod 5000 KM, niti preko 10000 KM, jer to ne bi donijelo dobit banci.

Na isti način se može testirati svaki od atributa. Na kraju je moguće utvrditi najvažniji atribut i mjeriti značaj, tako što se uzima relativni uticaj jednog atributa i poredi sa drugim.

Na navedenom primjeru se može doći do zaključka, da je visina kredita značajnija od trajanja otplate, što nije reprezentativan primjer u praksi, tako da je potrebno vršiti ponovno ispitivanje. To daje ideje za razvoj proizvoda, odnosno šta unapređivati i na šta staviti težište.

Kroz analizu se može utvrditi korisnost svakog od atributa. Međutim, banku interesuje mjesto njenih proizvoda ili usluga u poređenju sa konkurentskim, te način optimizacije vrijednosti koja se daje klijentima. To se radi sabiranjem vrijednosti korisnosti proizvoda, koja se pruža kupcima i njenim poređenjem sa vrijednostima konkurencije.

Na navedenom primjeru se mogu iskazati vrijednosti korisnosti (u zagradama). Primjetno je, da veće vrijednosti imaju višu korisnost, što znači da klijenti prednost daju vrednijim kreditima.

	Vlastiti proizvod		Proizvod konkurencije	
Iznos kredita	5.000 KM	(10)	10.000 KM	(20)
Kamatna stopa	7%	(10)	5%	(15)
Vrijeme korištenja	5 godine	(20)	3 godina	(15)
<u>Visina naknade</u>	<u>1,5%</u>	<u>(15)</u>	<u>2%</u>	<u>(10)</u>
Ukupna korisnost:		(55)		(60)

Prema navedenom, konkurencija je u prednosti za 5 poena korisnosti. Ukoliko bi se povećao kreditni iznos na 8000, banka bi stekla 16 poena korisnosti, što bi značilo da bi mogla očekivati da bude izabrana prije konkurencije. Alternativa je, da se snizi cijena (na 7500 KM), kako bi se dobio isti efekat od 60 poena.

Da bi se analiza predviđanja odluka potrošača mogla pravilno provesti neophodno je postojanje odgovarajućih tehničkih podataka, odnosno opis atributa i izbor nivoa. Nedovoljno definisani nivoi mogu umanjiti značaj analize.

Analiza predviđanja odluka potrošača se primjenjuje u bankarstvu, najčešće kada su u pitanju vrste kredita (npr. krediti za stanovništvo, privredu, stanovanje) gdje se uglavnom porede iznosi kamatnih stopa u odnosu na konkurenciju, zatim period otplate kredita, ponuđeni iznosi, itd.

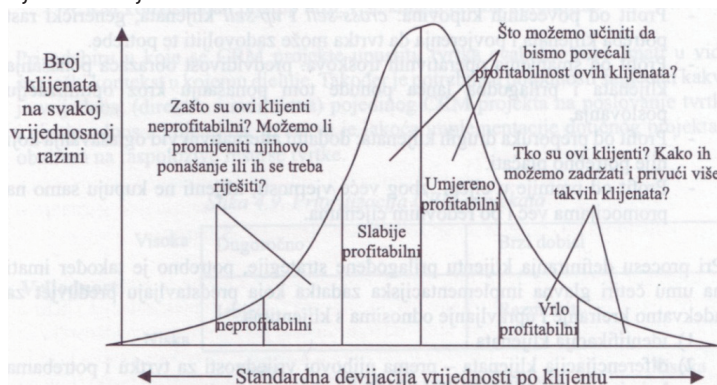
GRAFIČKI PRIKAZ MODELA ANALIZE BUDUĆEG PONAŠANJA

Primjena modela analize budućeg ponašanja je posebno efikasna kod razvoja novih proizvoda i kod planiranja budućih marketinških aktivnosti. Model se može grafički predstaviti uz korištenje dvije metode: stabla odluka i statističke analize, koje zajedno mogu dati cjelokupnu sliku o klijentu.

Na apscisi grafikona prikazana je standardna devijacija vrijednosti po klijentu, koja prikazuje prosječno odstupanje vrijednosti po svakom klijentu u odnosu na prosjek određene grupe. Shodno tome klijenti su segmentirani u 4 osnovne grupe: neprofitabilni, slabo profitabilni, umjereno profitabilni i vrlo profitabilni. Ordinata pokazuje broj klijenata po svakom vrijednosnom nivou.

Poslije takve segmentacije primjenjuje se metoda stablo odluka. Kada su u pitanju neprofitabilni klijenti najčešće se postavljaju pitanja vezana ra razloge njihove neprofitabilnosti, mogućnost promjene njihovog ponašanja ili potpunog njihovog eliminisanja. Za slabije i umjereno profitabilne klijente stablo odluka se grana prema mogućim aktivnostima na povećanju njihove profitabilnosti. Vrlo profitabilnim klijentima treba posvetiti i najveću pažnju. Prvo ih treba dobro upoznati u cilju zadržavanja, a potom kroz adekvatan marketing privući što više takvih novih klijenata. Ovdje se može uočiti da je veća pažnja posvećena dobrim klijentima nego klijentima koji su po rezultatima neprofitabilni. Ukoliko bi se banka više bavila neprofitabilnim klijentima onda bi izgubila dosta vremena i energije na njihovom oporavku, a bez izvjesnih rezultata, dok bi bavljenje dobrim klijentima moglo donijeti još bolje rezultate.

Grafikon 1. Nejednakost klijenata



Izvor: Ekonomski fakultet, Osijek, www.efos.hr/informatika (pristupljeno 15.10.11) -prema Müller, J., Srića, V., Upravljanje odnosnom s klijentima, Delfin, Zagreb, 2005.

Znači, model analize budućeg ponašanja klijenata pravi selekciju klijenata prema njihovoj profitabilnosti. Banka pokazuje veći interes za profitabilnim klijentima, nastojeći kroz stablo odlučivanja doći do najoptimalnijeg rješenja sa stanovišta isplativosti.

ZAKLJUČAK

Banke konkurišu na širokom tržištu koje može biti geografski disperzirano, sa različitim zahtjevima za uslugama. Filozofija savremenih odnosa sa klijentima zahtijeva da se svakom klijentu pristupa drugačije. U tu svrhu potrebno je stvoriti bazu podataka koja sadrži sve potrebne informacije o klijentima i o njihovom ponašanju (tzv. profil klijenata). Poslije spoznaje karaktera pojedinačnih klijenata potrebno je pristupiti predviđanju njihovih budućih ponašanja. Obzirom da su individualna ponašanja uslovljena brojnim faktorima, u radu su analizirani osnovni faktori koji utiču na ponašanja klijenata pri kupovini, a to su: kulturni, psihološki, socijalni i personalni faktori. Razumijevanjem ovih faktora moguće je sagledati zašto se klijenti različito ponašaju u određenim situacijama, odnosno šta je pokretački motiv njihove kupovine. Shodno tome, pristupa se modeliranju budućih odluka b ančinih klijenata. Predstavljeni model analize budućeg ponašanja govori kako se kombinacijom dvije metode (statističke i stabla odlučivanja) može izvršiti segmentacija klijenata prema preovlađujućem interesu, i klijenta, i banke. Cilj segmentacije je stvoriti što manje grupe klijenata i, u skladu s tim, donositi marketing strategije i preduzimati akcije buduće saradnje za određene segmente. Konačni rezultat takvog modeliranja se mjeri brojem ponovljenih kupovina ili brojem klijenata koji su preporučeni.

BIBLIOGRAFIJA

1. Ćurčić U., Barjaktarović M., (2003), *Bankarski marketing*, Praktikum, Novi Sad, str. 49. i 51.
2. Evans M., Jamal, A., Foxall G., (2006), *Consumer Behaviour*, John Wiley&Sons, Ltd, England, str.38.
3. Ekonomski fakultet, Osijek, www.efos.hr/informatika (pristupljeno 15.10.11).
4. Rakić B., (2005), *Ponašanje potrošača*, Megatrend-Univerzitet primjenjenih nauka, Beograd, str.101.
5. Živković R., (2006), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.50-51

BANKING ANALYSIS PROSPECTS CUSTOMER BEHAVIOR

Banović Marica³, Vujnović-Gligorić Bogdana⁴

Summary: *Banks are increasingly directed towards improving the quality of its services, primarily through the analysis of behavior and satisfaction of its clients. The Bank's previous period shifts in the market were largely based on technological advances that allowed continuous creation of new services, regardless of the individual customer needs. Little has been done regarding the analysis of customers, and establishing a database that would include information on the nature of the client. In order to personalize approach to client's needs, the most influential factors were analyzed by the client's behavior, especially cultural, psychological, social and personal factors. The analysis found why the client, in certain situations, makes different choices regarding the absence of purchase.*

The paper aims to highlight the possibilities for modeling future decisions of the bank's customers on the basis of variable access to their users.

Keywords: *banking marketing, forecasting decisions, behavior factors*

JEL classification: *M310 – Marketing*

3 B. Sc., Associate Quality Assurance, Pan-European University Apeiron, marica.b@apeiron-uni.eu

4 Assistant Professor, Doctor of Economic Sciences, Pan-European University Apeiron, bogdana_vujnovic@yahoo.com

REKLAMNE AGENCIJE KAO AKTERI TRŽIŠNOG KOMUNICIRANJA

Maja Đokić¹, Branislav Mitić², Biljana Panić³

Sažetak: *Posle drugog svetskog rata razvile su se moderne agencije, nudeći i usluge kao što su marketing, marketinško istraživanje, tržišno komuniciranje i planiranje medija. Sa pojavom komercijalne televizije agencije su svom asortimanu dodale i kupovinu televizijskog vremena i proizvodnju televizijskih reklama. Takođe, zbog svog sve dinamičnijeg razvoja, počevši od kraja dvadesetog veka, internet je sve popularniji kod prodavaca, oglašivača i marketinških agencija. Uloga reklamne agencije je da planira, kreira i sprovodi reklamne kampanje za klijente. Međutim, do koje mere je to stvarno tako, zavisi od vrste agencije. Postoje agencije koje nude sve vrste usluga, one koje samo kupuju reklamni prostor/vreme u medijima, one koje se bave samo kreativnim radom (ful servis agencije), dok neke nude posebne usluge (specijalizovane agencije). Promotivne agencije nude i prodaju reklamne i druge usluge vezane uz promotivnu delatnost i tržišno poslovanje. One raspolažu znanjem, veštinom i sredstvima koja im omogućavaju da poslove iz oblasti promocije realizuju brže, efikasnije i ekonomičnije nego što bi ih obavljao oglašivač u sopstvenom preduzeću. One su u značajnoj meri prisutne i na domaćem tržištu i otuda aktuelnost analize njihovog funkcionisanja.*

Ključne reči: *Agencija, Agencijsko osoblje, Klijent.*

JEL klasifikacija: *M31, M37.*

-
- 1 Profesor strukovnih studija, Doktor ekonomskih nauka, Visoka strukovna škola za propagandu i odnose sa javnošću, Beograd; e-mail: spin_on@hotmail.com
 - 2 Docent, Doktor ekonomskih nauka, Univerzitet za poslovni inženjering menadžment, Banja Luka, e-mail: mmmbane@gmail.com
 - 3 Saradnik u nastavi, ekonomista-master, Visoka strukovna škola za propagandu i odnose sa javnošću, Beograd, e-mail: biljanapanic1986@gmail.com

UVOD

Reklamnu agenciju čini tim stručnjaka koji opslužuje klijente - akaunte. Reč „akaut“ nije povezana sa računovodstvom. Akaut je oglašivač koji preko agencije zakupljuje oglasni prostor. Prve reklamne agencije osnovane su početkom devetnaestog veka, i one su se u početku bavile prodajom oglasnog prostora u novinama, da bi kasnije međusobno jedna drugoj konkurisale nudeći i usluge pisanja i oblikovanja tekstova. Ulazak transnacionalnih agencija na naše tržište donelo je sa sobom par pozitivnih i negativnih efekata na razvoj domaćih agencija. Pre svega poboljšani su standardi profesionalnosti i kvaliteta usluga, a samim tim promotivna industrija u Srbiji se podiže sa lokalnog, nedovoljno profesionalnog poslovanja, na respektabilan, internacionalizovan, ponekad čak i glamurozan nivo. Dominacija stranih reklamnih agencija i njihov visok stepen tržišnog učešća su dva najveća negativna efekta transnacionalne promocije na promocijsku industriju Srbije.

Sušтина agencijskog rada, odnosno vrednosti svake agencije, proizilazi iz kreiranja i upućivanja poruka o proizvodu i usluzi, tako da se proizvod doživi, oseti, okusi, čuje ili vidi kao jedinstvena vrednost, toliko dugo dok propaganda ne postane sastavni deo kvaliteta tog proizvoda. Zbog svoje središnje pozicije između oglašivača i vlasnika medija, agencija klijentu najčešće nudi tim visokoobučених stručnjaka. Medijima agencija nudi ekonomičan način kupovine i prodaje oglasnog prostora i vremena, pošto vlasnici medija rade sa relativno malim brojem agencija, u poređenju sa hiljadama pojedinačnih oglašivača.

REKLAMNE AGENCIJE KAO MARKETING PROMOTERI

Sa sve izrazitijom globalizacijom svetske ekonomije, oglašavanje igra ključnu ulogu za nekoliko stotina firmi koje dominiraju u njemu. Prema nedeljniku *The Economist* veći deo reklamne potrošnje u različitim zemljama dolazi iz istih kompanija. Firma Procter & Gamble, na primer, spada među deset vodećih oglašivača, ali je druga među deset najvećih na nacionalnom reklamnom tržištu i prva među tri. Marketing je taktičko oružje broj jedan ovog doba. Osim toga, svetski oglašivači profitiraju i u stagnantnoj i u dinamičnoj globalnoj ekonomiji. Razvoj svetskih komercijalnih emitera spada u integralni deo kreiranja globalnog tržišta. Dugo iskustvo Sjedinjenih Američkih Država najbolje pokazuje koliko komercijalna televizija odgovara reklamiranju. Sve vodeće marketinške i radio difuzne asocijacije su postavile jedinstven globalni standard za kupovinu i produkciju televizijskih reklama radi pospešivanja globalnog komercijalnog razvoja. Očekuje

se da će u doglednoj budućnosti globalni marketing rasti po stopi većoj od stope rasta bruto društvenog proizvoda. Veći deo troškova reklamiranja ide preko televizije, dok se udeo reklamiranja u novinama i časopisima u celini smanjuje.

Od začetaka modernog oglašavanja podrazumevalo se da treba da ga sprovode agencije koje će biti nezavisne i od reklamnih firmi i od medija kako bi bile delotvorne na duge staze. Reklamne agencije preuzimaju i sprovode i druge reklamne akcije, a neke i kompletan marketing servis. Pojedinci i grupe stručnjaka raspoređeni su u agencijama prema različitim vrstama usluga i fazama proizvodnje.

Agencije kupuju oglasni prostor i vreme u različitim medijima za potrebe različitih oglašivača ili potrošača, kako bi pronašla kupce za njihove robe i usluge. Pored zakupa medija i usluga planiranja, klijenti još naručuju kreativne usluge izrade propagandnih sredstava.

Obzirom da reklamne agencije rade sa nizom različitih preduzeća, tom prilikom stiču velika iskustva i znanje o problematici promocije za pojedine industrijske grane. Iskustvo i stručnost, uz dobru tehničku opremljenost, omogućuju im davanje potpunih ekonomsko-propagandnih i drugih usluga uz garanciju stručnog i objektivnog pristupa. Plaćanje za takve usluge predlaže sam klijent svojoj agenciji. Ipak, da bi metod nadoknade dobro funkcionisao, potrebno je obavljati periodičnu reviziju zajedno sa obnavljanjem ugovora kako bi se obe strane osjećale zadovoljnijim sa obračunatim nivoom naknade [Daglas and Semuel, 301]. Budući da je u najvećem broju naših preduzeća oglašavanje organizovano ekstenzivno, očito su oglašavačke agencije pronašle svoje mesto u vidu svojevrstnog posrednika između preduzeća - oglašivača i medijskih kuća. Agencije postižu stručnosti tokom više godina rada sa različitim klijentima. One zapošljavaju kreativne i ljude koji poznaju biznis, kao i stručnjake za medije. Takođe, obzirom na to da su agencije samostalne i nezavisne organizacije, one mogu lakše uraditi određene poslove u odnosu na klijenta. Agencije imaju nezavisno i neopterećeno mišljenje o tržištu i kupcima, te klijentu mogu ponuditi objektivne savete. Koначно, agencije kao profesionalne uslužne organizacije posvećene su rešavanju problema klijenta i pružanju usluga klijenu kao deo istog tima.

Odnosi između reklamnih agencija i klijenta mogu se u vremenskom pogledu, kretati od višegodišnjih partnerskih odnosa do jednokratno uspostavljenih poslovnih kontakata. Razvoj agencija kreće se od agenata medija, ka uslužnim marketing institucijama oglašivača i to je omogućilo građenje trajnih partnerskih odnosa između agencije i klijenata [Džefkins, 2006:168]. Izbor agencije od

strane klijenta je proces od nekoliko sukcesivnih faza koje po principu levka sužavaju broj potencijalnih agencija na jednu ili nekoliko koje najviše odgovaraju klijentu. Polazna tačka u procesu izbora bilo koje agencije je definisanje usluga koje kompanija- klijent žele da mu agencija isporuči. Obim usluga koje agencije pružaju prilično je širok tako da postoje brojne mogućnosti izbora i kombinacija [Džober and Lankester 2006:173]. To pokazuju i podaci dati u Tabeli 1. o korišćenju specijalističkih usluga iz asortimana reklamnih agencija u SAD-u. Menadžment preduzeća odlučuje da li želi saradivati sa agencijom ili samostalno organizovati oglašavanje i ostale promotivne aktivnosti. Ključni elementi za odabir agencije su znanje i obrazovanje zaposlenih, način rada ili preporuke drugih preduzeća. Ne preporučuje se saradnja sa agencijom koja već posluje sa direktnim ili indirektnim konkurentom. U radu s agencijom bitan je timski odnos između zaposlenih u marketingu preduzeća i ključnih ljudi u agenciji. Zadatak agencije je razvijanje originalnih i uspešnih komunikacijskih aktivnosti, a to nije moguće bez kvalitetnih kadrova. Pre sklapanja ugovora, neophodno je proveriti organizaciju i kreativne i organizacione sposobnosti zaposlenih i zaključiti prate li najnovije trendove u marketingu.

Ful servis agencije za promociju

Dominantan tip agencija je onaj koji pruža puni spektar usluga, uključujući istraživanje marketinga, planiranje uvođenja novog proizvoda na tržište, kreativne usluge, planiranje i zakup medija i naziva se full-servis agencija.

Stručno poznavanje tržišta, medija i njihovih korisnika je esencijalno u odgovaranju na mnoga pitanja u kreiranju medijskog plana. Firma, specijalizovana za medijsko planiranje i zakup medija, obično zapošljava veći broj stručnjaka za razna područja kako bi odgovorila na ta pitanja, takođe poseduje potpuni uvid u dostupna i neophodna istraživanja, pa omogućava veće medijske popuste zahvaljujući većem volumenu oglašivačkog prostora koji zakupljuje.

Ful servis promotivna agencija je ona koja ima osoblje u četiri glavne funkcije: Akaunt menadžment, kreativni servis, planiranje i zakup medija, te istraživanje. Ove agencije takođe imaju i vlastito računovodstveno odeljenje, zatim tzv. traffic departmant za vođenje internih poslova na kompletiranju projekta, odeljenje za štampanu i elektronsku produkciju te odeljenje za kadrove.

Odgovarajući na potrebe svojih klijenata neke ful servis agencije pružaju tzv. „a la carte“ servis koji klijentu omogućava da sam izabere samo one usluge koje su

u određenom trenutku trebaju. Kompanije tvrde da korištenje „a la carte“ agencija smanjuje mnoge troškove povezane sa tradicionalnim agencijskim funkcijama kao što su akaunt menadžment, marketing i istraživanje.

Specijalizovane agencije za promociju

Postoji mnogo agencija koje ne slede tradicionalni ful-servis agencijski pristup. One se ili specijalizuju za određene funkcije (kreativna funkcija ili medijsko kupovanje), određene auditorijume (nacionalne manjine, mladi, stari i dr.) ili za određene industrije (financijski servisi, turizam, zdravlje, kompjuteri, poljoprivreda ili business-to-business i sl.).

Pored ovih postoje specijalizovane agencije i u svim drugim oblastima marketinga komuniciranja, kao što su direktni marketing, unapređenje prodaje, odnosi sa javnošću, dizajn pakovanja i korporativni dizajn itd. Nadalje, postoje i tzv. agencije sa jednim klijentom (*one-client agencies*) koje uslužuju samo jednog jedinog klijenta, zatim, agencije koje deluju unutar samog oglašivača.

Kreativni butici su organizacije, obično male agencije (od dva ili tri čoveka do desetak), koje se potpuno koncentrišu na pripremanje kreativnog rešenja klijentovih komunikacija. Kreativni butik može imati jednog ili više tekstopisaca i umetnika u sastavu svog osoblja. Organizacija je uglavnom osposobljena za pripremanje propagande koja ide u štampane medije, spoljnu propagandu, radio i televiziju. Fokus organizacije je u potpunosti na ideju, tj. na kreativni proizvod. Tamo nema osoblja za medije, strateško planiranje ili pisanje biznis plana. Kreativni su butici obično angažovani od strane klijenta, ali ponekad mogu biti unajmljeni i od promotivne agencije kada je to njoj potrebno ili kada je agencija zatrpana poslom [Grupa autora, 2006:50].

Medija-kupovni servisi pojavili su se prvi put u 70-im godinama kada su medijski eksperti iz reklamnih agencija osetili da bi mogli zaraditi više novca radeći samostalno nego u agencijama. Njihova odluka se isplatila, jer medija zarade rastu od tada do danas. Većina vodećih agencija danas je odvojila svoju funkciju medija od ostalih, tako da sada mogu pružati tražene medijske usluge nevezano za svoje druge funkcije.

OSOBLJE U REKLAMNOJ AGENCIJI

Ključni elementi za odabir agencije su znanje i obrazovanje zaposlenih, njihove osobine, način rada ili preporuke drugih preduzeća. Ne preporučuje se saradnja sa agencijom koja već posluje sa direktnim ili indirektnim konkurentom. U radu s agencijom bitan je timski odnos između zaposlenih u marketingu preduzeća i ključnih ljudi u agenciji. Zadatak agencije je razvijanje originalnih i uspešnih komunikacijskih aktivnosti, a to nije moguće bez kvalitetnih kadrova. Pre sklapanja ugovora, neophodno je proveriti obrazovanje ključnih ljudi i zaključiti prate li najnovije trendove u marketingu.

Idealna organizacija agencije osnova je za uspešno i pravodobno realizovanje zadatka. Sa preduzećem kontaktiraju ljudi iz tzv. *Client Service Team*-a (agencijski menadžment tim), a to su direktor usluga, Akaunt menadžer, i Akaunt asistent. Agencijski menadžerski tim je taj koji donosi sveobuhvatna uputstva i strateške smernice za ukupan agencijski rad. Zaposleni u *Client Service Team*-u (najobrazovaniji su i najsvestraniji ljudi u agenciji). Oni zapravo, komuniciraju sa klijentom, ali i sa svim timovima unutar agencije. Upoznaju potrebe klijenta i učestvuju u postavljanju strategije i te strategije prezentuju klijentu.

Uloga akaunt menadžmenta je da služi kao veza između klijenta i agencije. Zato se ponekad ova funkcija zove i klijent menadžment. Korišćenje reči akaunt (račun) nema ništa zajedničko sa funkcijom računovodstva. Akaunt je jednostavno oglašivač kojeg agencija uslužuje tj. klijent.

Akaunt menadžment tim može biti različite veličine, zavisno od prirode klijenta, odnosno biznisa za koji rade. Većina agencija ima jednu osobu koja je odgovorna za sve funkcije akaunt menadžmenta u okviru agencije i ta se osoba naziva akaunt menadžer. Akaunt menadžer predstavlja samu srž svake agencije, jer je on ključna osoba za kontakt sa klijentima. Vodi poslove i ugovara projekte od njihovog početka do samog završetka. U agenciji su to ljudi koji ostvaruju veći deo profita. Prema većini definicija, akaunt menadžer stupa u odnos sa klijentom i doslovno brani njegove interese u agenciji. On tokom rada na određenom projektu mora kreativnom timu nametnuti zahte klijenta kojega vodi.

U hijerarzijskoj šemi, ispod akaunt direktora, mogu se nalaziti brojni akaunt posrednici. Oni su nešto slično kao brend menadžer u kompanijama i predstavljaju njihovog poslovnog partnera. Akaunt posrednici obezbeđuju svakodnevnu vezu sa kompanijom klijenta i odgovorni su za obavljanje onog suštinskog posla koji je zahtevan, te osiguravaju da se taj posao obavi kako na vreme, tako i u okviru

predviđenog budžeta. Ono što je najvažnije je to da oni predstavljaju kanal kroz koji se odvija stalni dijalog između klijenta i agencije.

Akaunt posrednici prenose informacije između dve strane, pružajući neophodnu interpretaciju tako što prevode klijentov jezik u jezik promotivne agencije i obratno. Oni imaju koordinatorsku ulogu kako bi obezbedili učešće članova agencijskog tima čiji angažman je neophodan da bi se ispunili zahtevi klijenta u različitim fazama razvoja reklamne kampanje.

Agencije se međusobno razlikuju prema svojim posredničkim strukturama, ali u suštini, njihov cilj je da preslikaju klijentovu internu organizaciju i menadžersku strukturu kako bi obezbedili odgovarajuće tačke kontakta između organizacija na svim relevantnim nivoima.

Kreativno odeljenje predstavlja sliku agencije u javnosti. Odgovornost je kreativnog odeljenja da kreira propagandnu poruku koju će na kraju videti celi auditorijum. Velike agencije zapošljavaju značajan broj ljudi u okviru svojih kreativnih odeljenja koji ne samo da poseduju specifične veštine umetničkog delovanja i pisanja tekstova, već takođe mogu imati izgrađeno veliko specijalističko iskustvo u okviru određenih tržišnih sektora. Kreativno osoblje u agenciji najčešće ima neke od sledećih pozicija: kreativni direktor, šef kreativnog odeljenja, pisac tekstova i umetnički direktor. Pored ovih pozicija, mogu da postoje još dva odeljenja gde kreativno osoblje koristi svoje veštine, a to su odeljenje za RTV produkciju i art studio. Medijsko odeljenje proučava medije, prikuplja i analizira informacije o medijima, vrši izbor medija za oglašavanje te pravi raspored koji se oglas treba pojaviti, gde, kada i koliko puta.

Medijsko odeljenje obavlja jednu od najkompleksnijih funkcija u promotivnoj agenciji. Ono mora predložiti najefikasniji način za isporuku poruke ciljnom auditorijumu. Tu svoju ulogu medijsko odeljenje obavlja kroz osiguranje da se poruke kreirane u agenciji komuniciraju putem odgovarajućih medija u pravo vreme i sa prihvatljivim troškovima. Ovaj se zadatak komplikuje zbog činjenice da postoji rešenja i medijsko odeljenje mora koristiti svoje znanje i veštine kako bi izabrali one medije koji najbolje doprinose efektivnosti komunikacijskog procesa. Većina se medijskih odeljenja deli na tri funkcije: planiranje, kupovanje i istraživanje medija. Iako je troškovna efikasnost važan kriterijum kod izbora medija, u određenim okolnostima to ne mora biti i najvažnije, a posebno kad se mora osigurati tačno određeno medijsko okruženje za efektivno komuniciranje specifične poruke identifikovanom ciljnom auditorijumu.

U okviru snažnog talasa merdžera i akvizicija koji se osamdesetih godina odvijao među reklamnim agencijama, posebno u Sjedinjenim Američkim Državama, globalne ambicije odredile su veći deo njihovih aktivnosti. Ovaj trend konsolidacije nastavljen je i devedesetih, ali su se tada globalni koncerni našli u žiži procesa. Neposredno posle serije preuzimanja i pripajanja firmi pojavila se velika četvorka globalnih reklamnih organizacija, sa brojnim agencijama širom sveta. Te četiri organizacije, britanska *WPP Group*, francuska *Publicis* i dve američke *Omnicom Group* i *Interpublic*, ostvarile su zajedno ukupan prihod od osam milijardi dolara i uložile više od pedeset milijardi dolara u reklamiranje 1995. godine. Ovu veliku četvorku devedesetih pratile američki *Young & Rubicam*, japanski *Dentsu* i britanski *Cordiant*, od kojih je svaka firma skoro upola manja od prve četiri. Već u 2003 je WPP Group preuzeo je *Young & Rubicam* i *Cordiant*, i tako postao najveća grupacija u oblasti reklama, dok od ove prateće trojke ostaje kao nezavisan još samo japanski *Dentsu*. Reklamna industrija je zapravo stacionirana u Njujorku, sa nekoliko ključnih agencija u Tokiju, Londonu, Čikagu i Parizu [Herman and Mekčesni 2004:89].

U gotovo svim zemljama u razvoju vodeće domaće agencije prodate su jednoj od ogromnih globalnih reklamnih mreža iz straha da će biti isključene iz delatnosti. Velika četvorka poseduje nekoliko agencija i preko njih održava filijale u više od stotinu zemalja.

Šest najvećih globalnih reklamnih organizacija obezbeđuje i širi spektar usluga multinacionalnim klijentima. S jedne strane, oni svoje reklamne usluge upotpunjuju direktnom globalnom marketinškom mrežom. Van marketinške aktivnosti donose oko polovinu prihoda WPP Group i oko trećinu prihoda firmi Omnicora. S druge strane, najveće globalne reklamne agencije trenutno poseduju devet od dvanaest najvećih globalnih PR (public relations) agencija, od kojih mnoge imaju filijale u brojnim zemljama. Slično marketingu, i PR je visoko koncentrisana globalna industrija; tri vodeće globalne firme ostvaruju isti prihod kao firme koje se rangiraju između četvrtog i šesnaestog mesta i dvostruko veći prihod od onih rangiranih između sedamnaestog i pedesetog mesta. Kao dominantni u globalnim poslovima odnosa sa javnošću, ovi svetski marketinški giganti nude svojim korporativnim klijentima pomoć u političkom lobiranju, upravljanju javnim mnjenjem i uticajem na novinarstvo širom sveta.

Koncept marketing imidža agencije i organizacije uopšte, nije ni jednostavan ni statičan, a još manje pogodan za jednostavno prenošenje ili slepo kopiranje po ugledu na konkurenciju. On mora da predstavlja kreativan odgovor preduzeća na faktore

internog i eksternog okruženja. Kao takav, ne predstavlja imaginarni sklop elemenata, već stvarni skiop koji kao kombinacija omogućava stvaranje ukupne predstave o preduzeću kod potrošača.

PRIHODI REKLAMNIH AGENCIJA

Za obavljene usluge, agencije dobijaju honorare prema unapred dogovorenim uslovima tj. tarifama. Visina ovih honorara najčešće se utvrđuje na osnovu utrošenog vremena stručnjaka u agencijama, uz nadoknadu dopunskih troškova agencijama. Postoje dva metoda za isplatu ovih honorara. Prema prvom, može se dogovoriti unapred ukupan iznos koji klijent isplaćuje agenciji prema realizovanom poslu ili projektu, a drugi je da se periodično isplaćuje deo iznosa agencijama na osnovu utrošenih sati rada, uz nadoknadu dopunskih troškova. Prema svojoj veličini, reklamne agencije se kreću od malih „one-man business“ agencija do džinovskih organizacija sa hiljadama zaposlenih.

Kriterijumi veličine agencija variraju od zemlje do zemlje. Kada je u pitanju teritorijalna usmerenost promotivnih agencija, većina njih danas je lokalnog karaktera. Međutim, većina prihoda koji se danas ostvaruje od promotivnog biznisa nije u njihovim rukama, već se ostvaruje i nalazi kod regionalnih i nacionalnih agencija. Najveće nacionalne agencije su takođe i transnacionalne, jer promotivni biznis postao je globalizovan, a razlog je što su sve velike agencije otvorile svoje filijale u raznim zemljama sveta. Vrste i obim usluga koje agencije pružaju su promenljivog karaktera, jer je granica koja određuje šta će biti uključeno u ponudu agencije određena mogućnošću ostvarivanja profita. U skladu s tim, usluge se razvijaju do nivoa do kojeg agencije mogu dogovoriti ili ostvariti proviziju za posebne ili dodatne usluge.

Postoje dva osnovna sistema plaćanja agencijskih usluga i to: sistem provizije i sistem naknade. U praksi je prisutno i mnoga različitih kombinacija ova dva sistema plaćanja tako da se često koristi i treći, uobičajeno nazvan kombinovani sistem plaćanja. Kod naplate metodom provizije reč je o najčešćem i najstarijem obliku naplaćivanja koji agencija koristi kako bi naplatila svoje usluge klijentu. Istorijski gledano, tradicionalna provizija koju su mediji odobravali agencijama je 15%-tna provizija. Ponekad se u upotrebi može videti i 17,65%-tna marža. To je koncept koji je razvila propagandna industrija u Sjedinjenim Američkim Državama. Provizija se uzima na neto račun dobavljača kako bi se stvorio bruto račun koji će agenciji nakraju doneti 15 postotnu proviziju. Sistem obračuna

provizije je jednostavan i lako se kontroliše, ali ipak, njime oglašivači nisu mnogo zadovoljni. Naime, postoji opasnost od motivacije agencije da oglas upućuje na skuplje medije, jer se time povećava iznos provizije, ali i iznos koji oglašivač plaća mediju. Takvo povećanje implicitno ne znači i povećani napora agencije, pa oglašivači insistiraju da se zameni takav sistem provizije sistemom obračuna stvarnih troškova i racionalne stope dobiti. Veoma dugo je provizija od 15 % bila tretirana kao standard u agencijskom plaćanju, ali se danas relativno malo koristi. Iz sledećeg prikaza se može videti kako klijenti plaćaju agencije. U nekim slučajevima su odnosi između agencije i klijenta zasnovani na primeni određenog nivoa naknade koji je izračunat i dogovoren na početku saradnje.

Naplata metodom honorara podrazumeva svaki iznos koji agencija naplati klijentu, a koji nema nikakve veze sa računima trećih strana, prvenstveno medija i produkcije.

Sušтина ovog pristupa je da se unapred proceni i prihvati obim rada koji je uključen u obavljanje poslova za klijenta, a naknada odražava tu procenu. Na taj način, zajedno sa izbegavanjem provizije kao oblika plaćanja, agencije prestaju biti sklone predlaganju povećanja nivoa ulaganja u medije kako bi osigurale veću osnovicu za povećanje svojih prihoda. Na neki način, otkada agencije više ne primaju povećanu ili smanjenu zaradu zavisno o njihovoj preporuci obima trošenja za medije, klijenti se osećaju slobodnijim da ovo iskoriste za veća ulaganja u razmatranje strateških pitanja koja su od posebnog interesa za njih.

Nekada plaćanje kroz nadoknade predlaže sam klijent svojoj agenciji, jer shvata činjenicu da agencija neće dobiti odgovarajuću nadoknadu za svoje usluge, obzirom na mala ulaganja u medije. Ipak, da bi metod nadoknade dobro funkcionisao, potrebno je obavljati periodičnu reviziju zajedno sa obnavljanjem ugovora kako bi se obe strane osjećale zadovoljnijim sa obračunatim nivoom naknade.

Pored ova dva sistema plaćanja postoji i nagrada za dobro izveden posao. Reč je o honoraru koji spada u red neočekivanih prihoda agencije, a koji se temelji na izvrsno obavljenom poslu za račun klijenta. Vrlo je redak oblik honorara na području istočne Evrope obzirom na nepostojanje kulture nagrađivanja nasleđene iz bivšeg političkog sistema. U razvijenim zemljama to je odraz poštovanja rezultata koji su premašili očekivano, a koje je svojim poslom rezultirala agencija.

Nagrada za dobro izveden posao izuzetno je motivisajuća karika u odnosu klijenta i agencije. Reč je o bonusu za direktan doprinos klijentovoj prodaji ili profitu ali i povećanju prepoznatljivosti u javnosti [Panić, 2010:52].

ETIKA U AGENCIJAMA ZA PROMOCIJU

Osnovne pretpostavke jedne profesije su postojanje nezavisne organizacije i poštovanje profesionalnih normi koje se obično nazivaju etičkim kodeksima. Kako je profesionalizam bivao sve prihvaćeniji, a osećaj kohezije sve snažniji, tako je rasla i briga za poštovanjem standarda profesionalne odgovornosti. Mnogi PR stručnjaci iskreno se trude da budu moralno ispravni.

Iako je napravljen ogroman napredak od sredine XX veka, odnosi sa javnošću još nemaju potpuno priznanje javnosti da su prava profesija. Ovoj delatnosti nedostaju standardizovano obrazovanje, obavezno licenciranje stručnjaka, nepodeljena posvećenost da se služi javnim ciljevima, prihvatanje i priznanje javnosti o njenoj društvenoj koristi i, naravno, efikasna samokontrola. Postoji sve veći konsenzus po pitanju relativno standardizovanog gradiva na fakultetima i katedrama za novinarstvo i komunikacije, ali još uvek ne postoji obrazovni minimum potreban da bi se neko bavio odnosima sa javnošću.

Rezultat ovakve situacije je da je ova delatnost „zaražena” agentima za štampu koji se nazivaju konsultantima i stručnjacima koji ne poznaju ni praksu ni teoriju odnosa sa javnošću, marketinga i tržišnog komuniciranja. Osim toga, ova oblast delovanja privlači one ljude koji su više zainteresovani da manipulišu mišljenjima drugih nego da grade istinske veze među zainteresovanim stranama. Postoji gomila dokaza da ovu funkciju još uvek ne razumeju svi u potpunosti, uključujući i neke PR stručnjake i studente. Sve u svemu, ovim pozivom još se bavi veliki broj onih koji se ne mogu kvalifikovati za bavljenje ovim poslom niti po moralnom osnovu, kroz posvećenost etičkim načelima delatnosti, niti u funkcionalnom smislu, kroz znanje i stručnost stečene posebnim obrazovanjem. Na svu sreću, broj onih koji ove uslove ispunjavaju sve je veći.

Etički kodeks, u agenciji kao organizaciji, predstavlja vodič kroz organizaciona merila, prioritete, standarde i politiku, onako kako ih vidi top menadžment. On detaljno opisuje jasnim izrazima etičke parametre koje koristi organizacija pri ocenjivanju opcija u donošenju odluka. Dobro napisan etički kodeks obezbeđuje konkretnije smernice i prioritete nego što to pružaju izjave o viziji ili misiji, ali je znatno sažetiji nego priručnik o politici organizacije.

ZAKLJUČAK

Razvoj marketinških i kreativnih koncepata se jednako kompetentno obavlja kao i njihova profesionalna realizacija u tempu, koji diktiraju moderna i dinamična tržišta. Za onog koji u svemu tom uspeva može se reći da vredi više.

Tokom prethodnih decenija, politički i ekonomski faktori su bile dve odlučujuće snage koje su uticale na razvoj promotivne industrije u Srbiji. Generalno govoreći, obzirom da se Srbija, sve do 1990-tih godina, razvijala kao zona bazne industrije u bivšoj SFRJ, uslužna organizacija, uključujući i promociju je bila namerno ili nenamerno ignorisana. Pored toga, veoma jake protekcionističke barijere štatile su uslužnu industriju u Srbiji od inostrane konkurencije. U to vreme u Srbiji nije bilo niti jedne strane agencije za promociju.

Drugi period razvoja promotivne industrije i agencija za promociju u Srbiji, usledio je krajem 1995. i početkom 1996. godine. Promotivna industrija krenula je u proces transformacije sa nerazvijenog i lokalnog nivoa, na međunarodni nivo, pre svega zbog ulaska stranih promotivnih agencija, a potom i zahvaljujući vladinim merama liberalizacije u ekonomiji te neverovatnom razvoju medijske industrije u zemlji.

Danas, aktivno radi oko 30 agencija za promociju, a sve veći broj je i transnacionalnih agencija koje su otvorile svoja preduzeća ili osnovale joint-venture sa lokalnim agencijama. Klijentima mora biti u interesu da je njihova agencija profitabilna i oni se moraju potruditi da to agenciji omoguće. Standard svake agencije morao bi biti utvrđivanje cilja profita na svakom pojedinačnom projektu, a ne na ukupnim aktivnostima agencije tokom godine. To bi značajno unapredilo planiranje i poboljšalo uklanjanje važnih smetnji u pregovaranju sa klijentima.

BIBLIOGRAFIJA

1. Daglas.S.,Semuel, G., (1997), Globalna marketing strategija, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, str. 301
2. Džefkins, F., (2006), Oglašavanje, Clio, Beograd, str. 168
3. Džober, D., Lankester, Dž., (2006), Prodaja i upravljanje prodajom, Clio, Beograd, str. 173
4. Grupa autora, (2006), Odnosi sa javnošću-priručnik, Vlada Republike Crne Gore, uprava za kadrove, Podgorica, str. 50

5. Herman, E., Mekčesni, R., (2004), Globalni mediji, Clio, Beograd, str. 88
6. Panić, B., (2010), Budžetiranje marketinških i sličnih aktivnosti, Master rad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, str. 52

ADVERTISING AGENCIES AS ACTORS OF MARKET COMMUNICATION

Djokic Maja⁴, Mitic Branislav⁵, Panic Biljana⁶

Summary: *After the World War II modern agencies have developed, offering services such as marketing, marketing research and market communication and media planning. With the advent of commercial television, agencies have added to their product range the purchase of television time and production of television commercials. Also, because of its all dynamic development, starting from the end of the twentieth century, the Internet has become increasingly popular with retailers, advertisers and advertising agencies. The role of advertising agencies is to plan, design and implement advertising campaigns for clients. However, to what extent is it really, depending on the type of agency? There are agencies that offer all types of services, those which only buy advertising space / time in the media, those that deal with only creative work (full service agency), while some offer specific services (specialized agency). Promotional agencies offer and sell advertising and other services related to promotional activity and market operation. They have the knowledge, skills and means to enable them to work in the field of promotion, where these skills are realized more quickly, efficiently and cost-effectively than it would be performed in the advertiser's own company. They are mainly present in the domestic market and hence their functioning analysis is present.*

Key words: *Agency, Agency staff, Client.*

JEL Classification: *M31, M37.*

4 Professor of Professional Studies, Doctor of Economic Sciences, Higher Education Institution for Professional studies for Propaganda and Public Relations, Belgrade, e-mail: spin_on@hotmail.com

5 Assistant professor, Doctor of Economic Sciences, University for Business Engineering and Management, Banja Luka, mmmbane@gmail.com

6 Teaching Assistant, Master of Economy, Higher Education Institution for Professional studies for Propaganda and Public Relations, Belgrade, e-mail: biljanapanic1986@gmail.com

UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM KAPITALOM U FUNKCIJI PRIVREDNOG RAZVOJA I UNAPREĐENJA KONKURENTNOSTI

Hodžić Abid¹

Rezime: *Ljudski resursi, naročito visokoobrazovani, postaju pokretač razvoja svake ekonomije bazirane na znanju. BiH mora pronaći recept kako da generiše i zadrži kvalitetne kadrove, posebno u uslovima kada je suočena sa problemom “odliva pameti”, kako zbog političkih tako i zbog ekonomskih razloga. Trendovi govore da će se migracije nastaviti, a posebno tokom procesa približavanja EU-i.*

Cilj ovog istraživanja je da se sagleda značaj ljudskih resursa za razvoj zemlje, te analiziraju napori koji su uloženi u državi na polju povratka kvalifikovanih kadrova, kao i zadržavanja mladih stručnjaka unutar BiH-e.

Planiranje kadrova mora postati dio sveukupne strategije zemlje u svrhu postizanja međunarodne konkurentnosti, kao i privrednog napretka. S tim u vezi, procesi u menadžmentu ljudskih resursa zahtijevaju vrijednosni sistem, kriterije i postupke koji generišu znanje. Društvom riječima, potrebna je čvrsta sinhronizacija planiranja ljudskih resursa, dizajniranja posla, izbora kadrova, obuke, ocjenjivanja radne uspješnosti i nagrađivanja.

Ključne riječi: *menadžment, ljudski resursi, znanje, “odliv pameti”, “priliv pameti”.*

JEL klasifikacija: D029

UVOD

Znanje je danas postalo ključni resurs i pokretač svakog razvoja. Ono potstiče konkurentnost i privredni rast svake države. Nerazvijene zemlje se nalaze na dnu razvojne ljestvice iz razloga što još uvijek nisu zauzele svoje pozicije u društvu znanja. Razlike nisu u ljudskim potencijalima već u načinu prepoznavanja, razvijanja i korištenja znanja.

1 Docent, Sveučilište/Univerzitet “Vitez” Travnik, e-mail: abid.hodzic@unvi.edu.ba

Znanje, kao izuzetan resurs, mora biti u funkciji stvaranja dodatne vrijednosti. Zato je u obrazovnom sistemu potrebno postaviti nove sisteme vrijednosti i standarde kako bi se što efikasnije upravljalo ljudskim resursima, slično upravljanju informacijama. Uspješni primjeri iz prakse su dokazali da menadžment ljudskih resursa ima mehanizme i metode za generisanje znanja kroz procese, kojim se usklađuju individualne potrebe i ciljevi organizacije.

Upravljanje znanjem zahtijeva više individualnosti i lične inicijative, slobode i uvažavanje obostranih ciljeva, tj. i individualnih i društvenih. Podršku razvoju takvog znanja može dati menadžment ljudskih resursa. Obzirom da se menadžment ljudskih resursa uglavnom nalazi na nivou administrativne funkcije, onda je razumljivo da mnogi procesi, a posebno nerazvijeni ne mogu generisati znanje i učenje. Kao posljedica toga javlja se nedovoljna iskorištenost ljudskih potencijala, nedovoljno potsticanje sticanja i širenja znanja, kao i zapostavljanja značaja znanja u stvaranju nove vrijednosti, što rezultira ekonomskim i društvenim siromaštvom. Osnovna pretpostavka za razvoj društva znanja je da ono bude visoko vrednovano, odnosno da se na nivou institucija obrazovanja, preduzeća i države prepozna znanje kao resurs za rješavanje problema, bilo individualnih ili društvenih.

ZNAČAJ INTELEKTUALNOG KAPITALA

Konkurentost preduzeća u savremenim uslovima ne određuje fizička imovina (postrojenja, oprema, zemlja) već intelektualni kapital. Kompanije moraju prepoznati i razvijati takav kapital, odnosno jedinstveno znanje i vještine koje posjeduju zaposleni. Ljudski kapital je sastavni dio svakog poslovnog procesa. Za preduzeće nije ljudski kapital (čovjek) resurs i konkurentna snaga već njegovi potencijali: obrazovanje, znanje, vještine, kompetencije, motivacija i kontakti.

Zato preduzeća, u nastojanju da zadrže i povećaju vrijednost intelektualnog kapitala, moraju ulagati u obrazovanje, vršiti zapošljavanje kvalitetnih kadrova, uključivati zaposlene u upravljačke strukture, dodjeljivati odgovornosti i sl. Takvom politikom radnici bi stekli povjerenje u sistem i nastojali se uklopiti u propisane standarde. Osnovu za izgradnju kvalitetnijeg i dugoročnijeg motivacionog sistema čine obrazovanje zaposlenih, podsticanje inovativnosti, traženje savjeta posebno kod rješavanja pojedinih problema ili učešća u određenim procesima.

Danas se ne može poreći da razvoj preduzeća, i nacionalne ekonomije u potpunosti, zavisi od kvaliteta ljudskih resursa. Kad su Waltera Bruckarta, predsjednika

kompanije Circuit City, pitali za pet osnovnih faktora koji vode kompaniju do izvrsnosti, on je rekao: "Prvi čindbenik bili su ljudi. Drugi bi bio ljudi. Treći također. Četvrti bi bio ljudi. I peti bi bio ljudi. Velikim je dijelom za našu tranziciju zaslužan strog odabir pravih ljudi" (Collins, 2007, 66).

Zanimljiv je i Walterov razgovor sa Alanom Wurtzelom za vrijeme naglog rasta kompanije:

"Stvarno sam se umorio tražeći osobu odgovarajućih sposobnosti za ovo ili ono radno mjesto. Kad mogu početi raditi kompromise?" Alan je odmah odgovorio. "Nema kompromisa. Na neki drugi način ćemo se snaći dok ne pronađemo odgovarajuće ljude" (Collins, 2007, 66).

Sam razvoj preduzeća, odnosno njegovo penjanje stepenicu po stepenicu do vrha zavisi od sposobnosti ljudskih resursa. Kompanije koje su prepoznale vrijednost ljudskih resursa i njihove motivacione efekte za uspješnost poslovanja su postigle bolje poslovne rezultate u odnosu na kompanije u kojima uprava nije dovoljno shvatila njihovu važnost. U oblasti kadrova danas se primjenjuju brojne motivacione tehnike, među kojima su najpoznatije: usavršavanje, obrazovanje, razni vidovi edukacije, treninzi zaposlenih, stvaranje ugodnog ambijenta i okruženja, pravilan sistem nagrađivanja, itd. Sa motivacijom raste i nivo zadovoljstva i vrijednosti zaposlenih, raste posvećenost poslu, trud i zalaganje, što dovodi do uspješnijeg poslovanja.

Od velikog značaja je i politika razvijanja dobrih međuljudskih odnosa. Menadžment mora, kroz dizajniranje nagradnih i motivacionih paketa, doprinijeti njegovanju dobrih odnosa saradnje i međusobnog povjerenja. U prirodi svakog čovjeka je izražena njegova senzibilnost, pogotovo kada je u pitanju egzistencija njegove porodice, napredovanje u karijeri, te mogućnost stvaranja boljeg za sebe i za preduzeće u kojem je zaposlen. Kada se takvi stavovi naruše kod zaposlenog onda on razmišlja o odlasku iz preduzeća i to najčešće ravno kod konkurencije. Time će preduzeće koje je gradilo zaposlenog biti uskraćeno za dio osnovnih znanja, a konkurencija će dobiti kvalitetnog zaposlenog, bez ulaganja vremena i novca u obučavanje. Kvalitetno preduzeće najčešće zna zadržati kvalitetne i vrijedne kadrove. Konkurentnost kadrova je nerijetko važnija od konkurentnosti proizvoda. Kvalitetni kadrovi se uvijek mogu oduprijeti u borbi protiv konkurentskih preduzeća.

Obzirom da ljudski resursi tvore vrijednost i uspjeh preduzeća, radna mjesta treba popunjavati kompetentnim, nadarenim i vrijednim ljudima, kako bi predu-

zeće bilo u prednosti u odnosu na konkurenciju. Zapošljavanjem pravih i kvalifikovanih kadrova povećaće se konkurentska snaga preduzeća. Preduzeće mora, prije svega, biti upoznato sa postignutim rezultatima i kvalitetima radnika prije dolaska na novi posao. Osim obrazovanja, moraju se provjeriti vještine, znanja, iskustva i sposobnosti koje zaposlenom daju prednost na samom početku.

Većina preduzeća nastoji prikriti vrijednost intelektualnog kapitala kako ne bi odala konkurenciji svoju prednost. Obzirom da se najveći uspjeh na tržištu postiže nuđenjem višeg od očekivanja kupaca, to je moguće postići samo sa kvalitetnim kadrovima. Potrebe i zahtjeve kupaca ne može prepoznati ni stroj, ni kompjuter, ni savremena tehnologija već čovjek. Čovjek je u stanju na osmišljava konkurentan proizvod, da ga promovise na tržištu i ponudi onima koji ga trebaju, ali toga još nisu svjesni.

Obzirom da ljudski kapital predstavlja ključ uspjeha tržišno orijentisanog preduzeća, zaposleni opravdano postaju centar pažnje menadžmenta ljudskih resursa.

KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Svi procesi u menadžmentu ljudskih resursa moraju biti međusobno povezani i sinhronizovani kako bi dali određene rezultate. Svaki proces istovremeno zahtijeva specifičan način razmišljanja, vrijednosni sistem, kriterije i postupke koji generišu znanje. Organizacione performance determinišu sljedeći procesi:

- planiranje ljudskih resursa,
- dizajniranje posla,
- izbor kadrova,
- obuka i razvoj,
- ocjenjivanje radne uspješnosti,
- nagrađivanje.

Planiranje ljudskih resursa podrazumijeva procjenu budućeg razvoja preduzeća i potreba za znanjem i sposobnostima zaposlenih. Suština je u identifikovanju potrebnih znanja, sposobnosti i vještina u sadašnjosti, a i u budućnosti u odnosu na trenutno raspoložive kadrove. U skladu sa procjenjenim stanjem i strategijom razvoja potrebno je planirati aktivnosti na odabiru, razvoju, otpuštanju ili zadržavanju radnika.

Dizajniranje posla u ekonomiji znanja zahtjeva šire profilisanje zahtjeva u odnosu na uski opis radnog mjesta. Poslovi moraju biti dizajnirani tako da radnicima

daju punu slobodu u ispoljavanju svoje individualnosti (različitosti) i, shodno zahtjevima posla, uklapanje u timski rad i organizacione zahtjeve. Svako radno mjesto treba posmatrati kroz mogućnost redizajniranja i usklađivanja sa radnim procesima u novim uslovima i koristima za organizaciju. Znači radno mjesto ne treba posmatrati prema kvalitetu zaposlenog već prema sposobnostima i znanjima potrebnim za to radno mjesto.

Izbor novih radnika podrazumijeva privlačenje talenata. Talenti se, uglavnom, mogu privući kroz stvaranje brenda dobrog poslodavca. Sposobnosti i znanja kandidata se moraju posamtrati šire od opisa radnog mjesta. Izabrani kandidati moraju biti spremni na kontinuiranu edukaciju. Svaka selekcija kadrova unosi nova znanja u organizaciju. Postupak selekcije mora uzeti u obzir vrijednosni sistem pojedinca, posebno sa gledišta saradnje i podjele znanja u radu sa grupama.

Prema Brilejdu i Hermanu (Brelade, Harman, 2002, 177) listu posebnih kompetencija za organizaciju znanja čine:

- “Specijalizovane veštine u određenoj oblasti,
- Posvećenost učenju i razvoju,
- Kooperativnost i volja za deljenjem informacija i ideja sa drugim ljudima,
- Kreativnost (mogućnost povezivanja različitih elemenata i stvaranja novih rešenja i ideja)
- Kulturna prilagodljivost”.

Uvođenje novih kadrova u organizaciju mora biti što bolje osmišljeno sa aspekta integracije i socijalizacije. Primljenim kandidatima treba prezentovati poželjno radno ponašanje, poželjne vrijednosti i kulturu.

Obuka i razvoj kadrova spadaju u neizostavne funkcije kadrovskih resursa. Da bi obuka bila investicija, a ne trošak neophodno je učenje usmjeriti prema strateškim i razvojnim ciljevima preduzeća. Aktivnosti učenja moraju biti usklađene sa poslovnim rezultatima i unapređenjem radne uspješnosti.

Ocjenjivanje radne uspješnosti je dio procesa evaluacije i razvoja zaposlenih. Procesom ocjenjivanja se dobija povratna informacija o rezultatima i poželjnim znanjima i zalaganjima. Kroz ocjenjivanje se stvara sistem vrijednosti, kao standard praćenja rezultata, a zaposleni se orijentišu za svoj dalji razvoj.

Sistem nagrađivanja mora biti tako osmišljen da motiviše zaposlene. On mora biti pravičan, transparentan i fleksibilan i uobzirivati znanje, učenje, rezultate i

saradnju. Na osnovu sistema nagrađivanja zaposleni spoznaju šta se u organizaciju vrednuje i do čega se u organizaciji drži. Sistem nagrađivanja ima jako motivaciono dejstvo, mada može djelovati i demotivirajuće, posebno ukoliko se zaposlenim naruše osnovna prava. Naknade ne služe tomu da se “motivira odgovarajuće ponašanje neogovornih ljudi, nego prvenstveno da se dobiju i zadrže pravi ljudi” (Collins, 2007, 76).

Sistem nagrađivanja u ekonomiji znanja nije po provedenom vremenu na radu već po onom što je postignuto upotrebom znanja. Obzirom na visoku vrijednost takvog rada, a time i troškova, menadžment ljudskih resursa bi se trebao fokusirati na njihovo stalno usavršavanje u svrhu boljih rezultata i podizanja imidža organizacije. Shodno tome, sistem nagrađivanja bi se trebao dopuniti nagrađivanjem na osnovu kompetencija, odnosno na osnovu vrijednosti koje pojedinac donosi preduzeću. Znači, nagrade moraju biti prilagođene potrebama i preferencijama pojedinih zaposlenih, a istovremeno motivirajuće. I što je najvažnije, međusobni interesi poslodavca i zaposlenih se moraju bazirati na pravilima koje propisuje država u ulozi socijalnog partnera, te stvaranju korektnog i fer odnosa bez izrabljivanja. Poštovanje mora biti međusobno, a i istovremena posvećenost ciljevima poslovanja koji omogućavaju ostvarenje i individualnih ciljeva. Bez korektnog odnosa, međusobnog uvažavanja, odgovornosti, participacije i neophodnog stepena slobode u vršenju posla teško je iskoristiti stečena znanja. Oslobođanje znanja nastaje usljed posvećenosti ciljevima preduzeća. Takvu posvećenost je moguće postići ukoliko zaposleni u tome vide ostvarivanje i vlastitih potreba.

KADROVI KAO FAKTOR RAZVOJA U BIH

Visoka stopa nezaposlenosti u BiH-i predstavlja problem sa aspekta odnosa između kvantiteta i kvaliteta. Kvalitet može biti pokretačka snaga u preduzeću, te se u tom smislu govori o ljudskom kapitalu. Ljudski kapital se manifestuje kao pokretačka snaga samo ukoliko je u stanju postizati visoku produktivnost, te akumulirati iskustva, znanja i kvalifikacije. Ljudski kapital se oplemenjuje putem obrazovanja ili na radnom mjestu. Pored pokretačke snage, ljudski faktor može biti i limitirajući faktor u razvoju, posebno u zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji, kakva je BiH-a. Podaci u narednoj tabeli pokazuju da se broj visoko-obrazovanih kadrova u BiH poslednjih godina povećava. Međutim, internacionalizacija poslovanja zahtijeva obrazovanje u skladu sa potrebama tržišta, kao i kontinuiranu edukaciju u cilju sticanja multidisciplinarnih znanja.

Tabela 1: Pregled stečenih zvanja u BiH u periodu 2008-2010. god.

Godina	Diplomirani studenti		Magistri i specijalisti		Doktori nauka		Nastavnici na visokošk. ustan.	
	RS	FBiH	RS	FBiH	RS	FBiH	RS	FBiH
2007/8	4301	7898	74	33	354	103	2614	1230
2008/9	5886	9272	221	57	403	121	2456	1315
2009/10	6931	10096	200	57	462	100	2617	5882

Izvor: Federalni zavod za statistiku i Zavod za statsitiku RS, 2011.god.

BiH je dosta uložila u školovanje visokoobrazovanih kadrova, od kojih je većina napustila zemlju u potrazi za boljim uslovima života ili zbog ratnih dešavanja. Talentovani mladi ljudi odlaze u razvijene zemlje. Evropskoj uniji nedostaju visokoobrazovani kadrovi u oblastima koje stvaraju novac: prirodno – tehničke nauke i proizvodna zanimanja. Najtraženiji su stručnjaci iz oblasti elektrotehnike, računarstva, prirodnih nauka, mašinstva i hemijskog inženjeringa. BiH-a nema Strategiju naučnog i tehnološkog razvoja kojom bi zaustavila “odliv mozгова”. Protiv toga se mora boriti oporavkom i daljom izgradnjom naučne i tehnološke infrastrukture, rješavanjem stambenih potreba mladih naučnika, te razvijanjem saradnje sa kadrovima u svijetu.

Prema raspoloživim podacima, Bosu i Hercegovinu je napustilo 650000 ljudi u periodu od 1989-1994.godine. U strukturi emigranata bilo je 28.6% visokoobrazovanih kadrova (Dimova, Ralitzia i Wolff, 2009, 3). Prema UNESCO-vom izvještaju “Science, Technology and Economic Development in Southeastern Europe” iz 2005. godine, Bosnu i Hercegovinu je napustilo 79% istraživača, 81% magistra, i 75% doktora u periodu od 1995. do 2005 godine (Uvalić, 2005, 15). Obzirom da se “odliv mozgovа” nastavlja i dalje, sve će teže biti uspostaviti ekonomiju temeljenu na znanju, koja bi mogla doprinijeti sveukupnom razvoju društva.

Prema procjenama Ministarstva za ljudska prava i izbjeglice (MLJPI) broj iseljenika iz BiH trenutno iznosi oko 1.350.000 osoba, što čini oko 26% bh. populacije (Dimova, Ralitzia i Wolff, 2009, 3). Broj emigranata svrstava BiH-u u zemlje sa najvećim učešćem doznaka iz inostranstva u strukturi BND-a. Prilivi po osnovu doznaka iz inostranstva su u 2010.godini iznosili 2.01 milijardi KM i čine 8.12% BND (CBBiH, 2010: 35).

U cilju sprečavanja negativnih trendova, Bosna i Hercegovina bi trebala razmotriti način “priliva pameti” (engl. Brain gain), odnosno povratka visokokvalifikovane radne snage u matičnu državu.

Zato se u narednom periodu mora intenzivnije ulagati u nauku i omogućiti stranim naučnicima boravak u BiH-i ili uspostavljanje saradnje sa BiH-om. Zasad se to realizuje putem nezavisnih inicijativa međunarodnih organizacija, kao i aktivnosti lokalnih nevladinih udruženja.

Ukupna izdvajanja za nauku u BiH-i iznose 0.10% dok je evropski standard 2% (Vijeće ministara BiH, 2009:23). Strategija razvoja nauke u BiH 2010.-2015.god., kao javna politika, je prepoznala problem “odliva pameti”, te daje preporuke, posebno u dijelu potspješivanja dvosmjerne naučno-istraživačke razmjene. Takođe, formiran je Savjet za nauku BiH, pri Ministarstvu civilnih poslova, čija je obaveza da daje preporuke i mišljenja s ciljem razvoja nauke i tehnologije u BiH, učestvuje u provođenju Strategije razvoja nauke BiH-e, te saraduje sa resornim Ministarstvom civilnih poslova u donošenju odluka i dokumenata iz oblasti nauke. Uspješan primjer razvoja nauke je omogućavanje pristupa EU fondovima od 2009.godine: BiH učestvuje u najvećem Evropskom fondu za naučno istraživanje i tehnološki razvoj (Okvirni program- FP7).

Od 2000. godine Sektor za iseljništvo, pri Ministarstvu za ljudska prava i izbjeglice, aktivno djeluje u kreiranju javnih politika koje se bave “prilivom pameti”, formiranjem baze podataka o kadrovima u dijaspori, te uspostavljanu svih oblika saradnje sa dijasporom.

ZAKLJUČAK

Problem uspostavljanja javnih politika zadržavanja pameti postaje sve izraženiji i od izuzetne važnosti za razvoj zemlje. Bosna i Hercegovina nije pristupila rješavanju ovog problema sistematski kroz strateške i programske aktivnosti. Razlog tome je nedostatak ulaganja, odnosno svijesti i spremnosti državnih institucija da podrže ovaj proces. Bosna i Hercegovina mora stvoriti adekvatne uslove za ostanak mladih stručnjaka. Takođe, u proces napretka zemlje moraju se uključiti i pripadnici dijaspore.

Prioritetne mjere države moraju biti na:

- kreiranju regulative koja podstiče priliv pameti,
- omogućavanju dvosmjernog kretanja stručnjaka,
- uključivanju stručnjaka iz dijaspore u razvoj BiH,
- provođenju efikasne reforme u oblasti obrazovanja,
- podsticanju razvoja malog preduzetništva u cilju povratka pameti.

Navedene mjere moraju biti usklađene sa zahtjevima tržišta rada, a sve u cilju ostvaranja što veće konkurentnosti i privrednog rasta zemlje.

BIBLIOGRAFIJA

1. Brelade S. , Harman C., (2002), *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall.
2. Centralna Banka Bosne i Hercegovine, (2011), *Godišnji izvještaj 2010*.
3. Collins Jim, (2007), *Od dobrog do izvrsnog*, Binoza press,d.o.o. , Zagreb.
4. Dimova, Ralitzta i Wolff Francois-Charles, (2009) *Remittances and Chain Migration: Longitudinal Evidence from Bosnia and Hercegovina*. Brunel University - Economics and Finance; Institute for the Study of Labor (IZA)
5. Ministarstvo sigurnosti BiH, Sektor za imigraciju, (2009). *Migracioni profil BiH*, Sarajevo.
6. Uvalić, Milica (2005), *Science, Technology and Economic Development in South Eastern Europe*. UNESCO Science Policy Series, Volume Nr. 1, UNESCO Venice Office.
7. Vijeće ministara BiH, (2009) *Strategija razvoja nauke u BiH 2010.-2015.g*.

PERSONNEL THAT PROMOTE COMPETITIVITY AND ECONOMIC GROWTH OF COUNTRIES

Hodžić Abid²

Summary: *Human resources, especially highly educated, become an engine for development of any economy based on knowledge. Bosnia and Hercegovina must find a recipe on how to generate and retain quality staff, particularly in circumstances where it is faced with the problem of outflow of mind, both for political and economic reasons. Trends show that the migration will continue, especially during the process of approaching the EU. The aim of this study was to review the importance of human resources for the development of the country, and to analyze the efforts made in the country on filed of return of qualified personnel, and retention of young professionals within Bosnia. Planning staff has to become part of an overall strategy of the country to achieve international competitiveness and economic prosperity. In this regard, the processes in the management of human resources requires a value system, criteria and processes that generate knowledge; in other words, a strong synchronization of HR planning, job design, personnel selection, training, evaluating work performance and reward.*

Keywords: *Management, human resources, knowledge, wisdom outflow, inflow of mind.*

JEL classification: D029

UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO KONCEPT MENADŽMENTA

Derviš Šišić¹

Apstrakt: *Znanje, fundamentalna i primijenjena nauka su uvijek mijenjali svijet nabolje i rješavali razvojne probleme.*

Značaj tržišta znanja kao elementa ekonomije znanja sve više nadmašuje značaj tržišta materijalnih tokova i povećava ulogu efikasnog upravljanja znanjima. U ovom radu se ukazuje na rastuću ulogu i značaj znanja za stvaranje konkurentskih prednosti i navode se neka osnovna terminološka određenja iz predmetne oblasti. Opstanak i uspjeh na svjetskom tržištu osiguravaće samo ona preduzeća koja budu sposobna proizvoditi, upravljati i kontinuirano povećavati vlastiti intelektualni kapital.

U ekonomiji znanja najvažniji ekonomski resursi za postizanje konkurentске prednosti više nije novac, prirodni resursi ili rad, već znanje a u njemu intelektualni kapital.

Ključne riječi: *znanje, intelektualni kapital, nematerijalne aktive, ekonomija znanja, upravljanje znanjem*

UVOD

Ekonomске promjene krajem XX i početkom XXI vijeka koje su nastale kao neposredna posljedica snažnog naučno-tehnološkog razvoja i tehničkih dostignuća, uslovile su i značajnu transformaciju organizacionog ponašanja, kroz spoznaju neophodnosti sticanja i implementacije novih znanja u svim sferama ljudskog djelovanja. Ove promjene su uticale da se sve češće savremeno društvo određuje pojmovima kao što su: društvo znanja, učeće društvo ili društvo koje uči. Pod društvom znanja se uobičajeno podrazumijeva društveno ekonomski sistem ekonomsko tehnološki razvijenih zemalja čija je privreda utemeljena na znanju koje se koristi kao veoma značajan resurs kako u procesu tehnologija, informatika i obrazovanje, i dr. proizvodnje tako i u procesu upravljanja najra-

¹ Mr, Sveučilište/Univerzitet „Vitez,, Travnik, d.dervis@yahoo.com

zličitijim procesima. Dakle, znanje se istovremeno može koristiti i kao sredstvo za proizvodnju, ali takođe može biti i konačan proizvod samog proizvodnog ciklusa. [Miladinović, 2010:1-9]:

U osnovi učećeg društva trebalo bi da bude bolji svijet. Radno društvo ima tendenciju da postane učeće društvo. Ranson upotrebljava termin društvo koje uči pod kojim podrazumijeva novi moralni i politički poredak koji koristi učenje kao glavno sredstvo za ostvarenje istorijske tranzicije [Arsenijević, 2009: 7].

Koliko god danas bili popularni termini i projekti iz „ekonomije znanja”, „inovaciona ekonomija”, „menadžmenta znanja” i nešto manje „menadžmenta intelekta”, čini se da još uvijek dominira naučni pristup zasnovan na informacionim tehnologijama i odgovarajućim tehničkim pitanjima predaje znanja preko raznih vrsta veza.

Sve više se ulaže u kreaciju i dobijanje znanja, kao i u modeliranje njegovog prenošenja dijalogom među ljudima. Bez obzira na ogromnu moć industrije informacionih tehnologija, neumitna je činjenica da u stvari znanje i intelekt čine isključivo ljudi. Posljednjih desetak godina naglo raste značaj mnogih pitanja vezanih za znanje i upravljanje njime, kako u biznisu, tako i u akademskim i istraživačkim krugovima. Mnogi se slažu da mi već živimo u vijeku informacija, iako je jasno da savremene privrede predstavljaju koegzistenciju masovne (industrijske ekonomije obima), koja prema Hawkenu obuhvata period od 1880. do danas i informacijske ekonomije tzv. Ekonomije znanja. [Hawken,2001: 83]:

Navedene discipline se naglo razvijaju jer se shvatio da intelektualni kapital, znanje, informacije, intelektualna svojina i iskustva predstavljaju neograničeni i stratejski resurs koji donosi konkurentsku prednost na tržištu .

Znanje postaje osnovni faktor proizvodnje, rad postaje fleksibilan a birokratska uniformisanost se zamjenjuje sofisticiranim oruđima sistemske integracije i informacijskog

Menadžmenta. [Aune, 2001:45]:

U odlomku iz 2000. u časopisu „People Management” Harry Scarborough (Leicester University Management Centre) je upozorio da nije cjelishodno tumačenje intelektualnog

menadžmenta isključivo s pozicija tehnoloških dostignuća i pristupa, ističući značaj ljudskih resursa i razvijanja kulture koja u svojoj osnovi sadrži kreiranje, prenos i širenje

znanja. Slično je tumačenje Paula Millera, koji smatra da je izuzetno važno obraćanje pažnje na intelektualnu mrežu, koju on naziva “pokretljivost intelekta”. Smatra se da su osnovne razvojne perspektive čovječanstva povezane s ekonomijom znanja, što potencira savremenu ulogu obrazovanja i nauke.

Prednost ekonomije znanja u odnosu na “standardnu” ekonomiju zasnovanu na principu alternativnosti je u tome što razmjenom znanja dolazi do njegove multiplikacije u kojoj niko ništa ne gubi. To radikalno, čak paradigmatično mijenja teorijski pristup procesu razmjene.

Znanje i inovacije su ključni elementi civilizacijskog shvatanja društvenog razvoja.

Da bi postalo društvo znanja, ono mora biti društvo koje stalno uči. Pri tome se kvalitet obrazovanja mjeri upotrebljivošću usvojenih znanja, vještina i navika, koje su potrebne za racionalno i uspješno djelovanje u složenim i eksponencijalno promjenjivim uslovima razvijenog društva. [Pastuović,2008: 42]:

Znanje predstavlja ukupnost svega poznatog u nekom polju, činjenice i informacije te svjesnost ili familijarnost stečenu iskustvom neke činjenice ili situacije. Znanje je sistem ili logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje je čovjek usvojio i trajno zadržao u svojoj svijesti. Znanje također čine sve činjenice, informacije i vještine koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem. To je teoretsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta. U današnje vrijeme znanje prima svu veći ulogu u uspješnosti, kako u životu tako i u poslovnom smislu. U ovom radu bazirati ćemo se više na ekonomskoj nivou.

U proizvodnim tehnologijama i proizvodima znatno se povećava dio znanja i informacija. U najrazvijenijima dijelovima svijeta više od polovine bruto domaćeg proizvoda zasnovano je na znanje, što je čisti primjer u kojem smjeru bi trebali usmjeravati našu ekonomiju. Znanje je također sposobnost ljudi da koriste informacije za rješavanje složenih problema i prilagođavanje promjenama. To je pojedinačna sposobnost da se savlada nepoznato, što je u ekonomiji jako bitno. Poslovanje nam svakodnevno donosi nove prepreke, uspone i padove, a uspješnost ćemo postići samo ako budemo imali dovoljno znanja i upornosti

da te prepreke savladamo i probleme riješimo. Zbog takvih situacija nastala je nova disciplina koja se bavi upravo time, a to jest upravljanje znanjem. Promjene koje je nova ekonomija znanja u nekoliko prošlih godina uvela u poslovne organizacije, uključivši promjene organizacijske strukture, organizacijske kulture, poslovnih rutina, unutarnje i vanjske komunikacije i dr., utjecale su i na razvitak novih teorija preduzeća.

Promjene djelomice proizlaze iz razvitka informacijske tehnologije i umjetne inteligencije.

Najvažnije promjene dogodile su se u teoretskom priznavanju znanja kao ključnog ekonomskog resursa.

Premda je pojam intelektualni kapital bio korišten i prije, sam koncept razvijen je u proteklome desetljeću. U svojoj bestselleru "Intellectual Capital" Thomas A. Stewart redefinirao je standarde i prioritete savremenog poslovanja, dokazujući da najvažnija imovina koju preduzeća posjeduju danas nisu materijalna dobra, oprema, finansijski kapital ili tržišni udio, već su to nedodirljivi resursi: patenti, znanje radnika, informacije o kupcima i prošla iskustva koja preduzeća imaju u svojoj institucionalnoj memoriji.

EKONOMIJA ZASNOVANA NA ZNANJU

Šta je „knowledge based economy”, ekonomija zasnovana na znanju? Na čemu je bila zasnovana ona druga ekonomija? Za razliku od ranijih perioda kada je učešće fizičkog rada bilo jako veliko i za razliku od industrijskog perioda, kada je učešće živog rada i fizičkog rada bilo takođe vrlo veliko, ekonomija zasnovana na znanju je prije svega ona u kojoj je glavna veličina informacija, odnosno saznanje, odnosno vještina, tj. nešto što se može marketizovati.

Podrazumijeva se da dolazi do promjena u prikupljanju, kreiranju, preradi informacija itd. Kao rezultat toga najčešće firme u ovom trećem sektoru postaju manje, fleksibilnije, često sa samo virtuelnim povezanim dijelovima, sa obrazovanijim zaposlenima, bolje povezane sa sektorima za istraživanje i razvoj. Više su zavisne od nauke, konkurentnije, jer sa većim brojem firmi nivo konkurencije se povećava. Vi morate da saznanjem budete prilagođeni svemu tome. Zaposleni imaju količinu znanja koje na tržištu ima određenu vrijednost. Obrazovanje ima smisla ako podiže ovu kapitalnu vrijednost. Treba učiti ljude onome što diže

vrijednost njihovog rada kad se sutra pojave na tržištu. Cijeli smisao obrazovanja je u tome. Glavna politička dilema u vezi sa znanjem i ekonomijom vezanom za znanje je sljedeća. Jedna struja mišljenja tvrdi da država treba da pomaže obrazovanje, naučno istraživanje, nove tehnologije. Druga kaže da država samo određuje pravila igre, kreira što bolje uslove za biznis i podstiče konkurenciju. Ne treba država mnogo da se petlja i to je važno u ovom vremenu, kad informacija, znanje, ekonomija zasnovana na znanju daju ton čitavom današnjem svijetu. Kad neko krene u nešto i vidi da ne ide, treba i mora da što brže promjeni odluku. To je najvažnija današnja poruka. Dakle, takva pravila igre koja omogućuju što niže transakcione troškove i što brže prilagođavanje svih ekonomskih aktera prilika- ma koje postoje na konkretnim tržištima.

Savremena društveno-ekonomska i politička kretanja uslovlila su, dakle i značajnu transformaciju organizacionog ponašanja i djelovanja. Snažan razvoj informacione i komunikacione tehnologije krajem XX vijeka, predstavljao je osnovu i za nastanak i razvoj nove tzv. informacione ekonomije zasnovane na znanju i informacijama koja će ubrzo prevazići nacionalne okvire i dobiti dimenzije globalne, svjetske ekonomije. U vremenu digitalne ekonomije s fokusom na znanje upotreba informacija i znanja postaje jednako važna kao i njihova proizvodnja. Ovo novo doba ne zasniva se samo na savremenoj informacijskoj tehnologiji, već na formalnom i prećutnom znanju čovjeka da te informacije usmjeri u ekonomske aktivnosti. [Slavica,2009: 70]:

Analizirajući svjetsku ekonomiju današnjice i njena osnovna obilježja, postoje „tri osnovne pokretačke i stratezijske sile savremene ekonomije:

- znanje (uslovno: intelektualni kapital);
- promjene (koje stvaraju neizvjesnost i rizik i smanjuju predvidljivost) i
- globalizacija (proizvodnje, trgovine, finansija, sredstva komunikacije i informacija, tehnologije, naučno-istraživačkog rada, konkurencije i drugih oblasti).“ [Drašković,2010:83]:

Unapređivanje postojećih i uvođenje novih proizvoda moguće je ostvariti kroz sistematsko i kontinuirano sprovođenje procesa inovacija i učenja u preduzećima. Inovacija u ekonomiji znanja nije samo proces stvaranja novih proizvoda. Ona je u suštini element proizvodnog i drugih poslovnih procesa, jer preduzeće ili ostvaruje inovacije ili nestaje. [Krstić,2010:215]:

Znanje i efektivno upravljanje organizacionim znanjem podstiče kreativnost zaposlenih koja se ostvaruje kroz različite inovacije. Spособnost inoviranja je jedan

od značajnih faktora promjena i uspjeha, zbog čega su za opstanak i vitalnost preduzeća, ali i nacionalnih ekonomija i društva u cjelini, inovacije neophodnost. U ekonomiji zasnovanoj na znanju, preduzeća konkurentsku prednost baziraju na znanju i iskorišćavanju šansi za čiju eksploataciju je neophodno znanje. Menadžment sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentске prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača. U ekonomiji u kojoj je jedina izvjesnost neizvjesnost, siguran izvor trajne kompetitivne prednosti postaje znanje. [Chakravarthy,2005:305]:

Ljudsko znanje je dinamička kategorija koja se sa razvojem nauke i tehnologije konstantno usavršava, što kao svoju direktnu posljedicu ima brzo zastarevanje postojećeg znanja. Zbog toga koncept permanentnog učenja sve više dobija i svoje praktično, tržišno utemeljenje i danas postaje jedan od dominantnih strategijskih ciljeva menadžmenta preduzeća, i uz pristup show how preduslov uspješnog upravljanja promjenama na području znanja u savremenim organizacijama. Da bi preduzeća današnjice zadržala ostvarene konkurentске prednosti, ona moraju konstantno da analiziraju i predviđaju poslovno okruženje u svjetlu izbora najbolje strategije za unapređenje svog rada.

Posmatrane sa ekonomskog stanovišta – u funkciji sticanja i poboljšanja konkurentске prednosti kao pretpostavke razvoja, savremena preduzeća omogućavaju efikasniju upotrebu znanja koja se ogleda u realizaciji inovacija, smanjujući pri tome vrijeme koje je potrebno za njihovu praktičnu primjenu. Pri tome ne treba zaboraviti da se znanje ne može transplantirati, ali se zato može steći, odnosno, sticati. [Gaponenko,2008:85]:

EKONOMIJA ZNANJA

Mnogi stručnjaci smatraju kako se već sada nazire kraj informatičke ere i da se nalazimo na pragu ulaska u novo doba za koje je Druker, proslavljeni autor u oblasti ekonomije i menadžmenta, uveo naziv “ekonomija znanja”. U godinama koje slijede sva pravila, mehanizmi i načini djelovanja moraju biti prilagođeni svijetu kao “globalnom selu” u kome je znanje, kao rezultat posjedovanja i analiziranja informacija, često daleko najvažniji i najskuplji resurs.

Ideologema F. Bekona iz 17. vijeka „Znanje je moć“ u potpunosti se ostvaruje u ekonomiji znanja, u kojoj se znanje pojavljuje kao novi faktor proizvodnje,

temelj razvoja uslužne sfere, osnovni faktor ljudskog kapitala, informaciono-komunikacionih tehnologija i inovacija, osnovni izvor konkurentskih prednosti i ekonomskog rasta firmi, regiona i nacionalnih privreda.

Ekonomija znanja se formira i širi na bazi korišćenja znanja kao unikalnog, neograničenog i samostalnog faktora proizvodnje, kojeg je nemoguće supstituisati drugim resursima. U njoj se znanje pretvara u ekonomska dobra i dohodak u većini privrednih djelatnosti, a ne samo u onima koje su direktno povezane s najvišim tehnologijama. Organizacije se sve više pretvaraju u inovacione, pri čemu kao predmet inovacije postaju ne samo proizvodi i tehnologije, nego i načini organizacije i uzajamnog djelovanja s kupcima.

Preko povećanja konkurentске sposobnosti organizacija i privrede znanje omogućuje njihov održiv ekonomski rast i razvoj. Ekonomiju znanja karakteriše veći stepen rizika, jer se promjene eksponencijalno povećavaju, a pojava novih znanja i inovacija sve brže obezvređuje i materijalne i nematerijalne elemente i faktore proizvodnje dominantna karakteristika ekonomije znanja je korišćenje informacionih resursa, koji se značajno razlikuju od tradicionalnih .

Izgradnji ekonomije znanja mora prethoditi državno obezbjeđenje zaštite socijalnih sloboda, dobrog obrazovnog sistema, kvalitetne institucionalne sredine, garantovanih pravila vođenja biznisa i razumnog bilansa između državne kontrole i tržišnih sloboda. Odsustvo navedenih

uslova govori da je samo riječ o običnoj paroli. Navedeni uslovi mogu poslužiti kao dobri kriterijumi za ocjenu realne mogućnosti razvoja ekonomije znanja.

Ekonomiju znanja karakteriše postojani rast učešća naučno-istraživačkog rada u troškovima države i privatnih firmi, kao i stabilni rast kapitalizacije naučno intenzivnih firmi. Naučna istraživanja svjedoče o stabilnom rastu vrijednosti intelektualnog kapitala .

NASTANAK UPRAVLJANJA ZNANJEM

Upravljanje znanjem ima dugu povijest, počevši od razgovora i diskusija na radom mjestu, korporativnih biblioteka te programa profesionalnog treninga te programa s mentorima. Znanje je oduvijek bilo centar ljudskog učinka. Sveiby ga je definirao kao „kapacitet za djelovanje“, a Davenport i Prusack su dodali

da je znanje „forma informacije visoke vrijednosti spremna da je primijenimo na odluke i radnje“. Povijest upravljanja znanjem datira do najranijih civilizacija. Sumerove i Akkadove arhive 2te arhive otkrivene u Ebla-i u Siriji, starije od 4000 godina, su sve bile pokušaji da se organiziraju zapisi njihovih civilizacija da bi se te visoko vrijedne informacije sačuvale i spriječilo njihovo gubljenje iz generacije u generaciju.

Čuvanje znanja pod svaku cijenu je dovelo i do nekih od najpoznatijih antičkih biblioteka, najpoznatija među njima je dakako Biblioteka u Aleksandriji u Egiptu osnovana oko 200. prije Krista i sačuvana je gotovo 1000 godina, do znamenitih Arapa koji su, pod izlikom da je sve potrebno znanje sadržano u Kuranu, spalili taj dragocjeni repozitorij antičkih znanja i umjetnosti.

Upravljanje znanjem je nastalo kombiniranjem i korištenjem različitih znanosti kao što su psihologija, ekonomija, filozofija i sociologija. Do nekih spoznaja koje se i danas koriste u upravljanju znanjem se došlo i promatranjem svakodnevnog rada, kao što je nobelovac Kenneth Arrow primijetio da je za proizvodnju drugog aviona potrebno znatno manje vremena nego za izradu prvog, te je to komentirao u svom radu „Učenje kroz rad“⁴ iz 1962.

Često pitanje je što je to upravljanje znanjem i zašto je ono važno u današnjem svijetu. Znanje i inovacije su u današnjem svijetu glavni poslovni pokretači ekonomije, a upravljanje znanjem nam omogućuje da identificiramo strateški najvažnija znanja za unapređenje bilo koje organizacije te organiziramo najdjelotvorniji protok znanja i podataka u svrhu povećanja učinkovitosti organizacije. Slijedeći osnovna pravila te koristeći metode upravljanja znanjem organizacijama i preduzećima je lakše postati i ostati kompetitivnima na današnjim tržištima. [Bekker,2003: 9]:

Upravljanje znanjem je način systemske organizacije, pohrane i dijeljena prikupljenog znanja u svrhu postizanja ciljeva neke organizacije. Upravljanje znanjem je još relativno novi pojam koji nije ni u potpunosti akademski istražen, a u Bosni i Hercegovini čak i veoma rijetko primijenjen sistem. Zbog toga što nije istraženo u potpunosti, u njemu leži veliki potencijal, ali i visoka cijena u obliku potrebe daljnjeg istraživanja, širenja znanja te upoznavanja u praksi. Upravljanje znanjem se uglavnom fokusira na organizacijske ciljeve poput poboljšanja učinka, kompetitivne prednosti, inovacije, distribucije naučenih znanja te neprestanog unapređenja organizacije. Upravljanje znanjem se preklapa s organizacijskim učenjem, a može se raspoznati jer naglašava dijeljenje i distribuciju znanja te ih postavlja kao prioritet.

Pomaže i pojedincima i skupinama da smanje ili u potpunosti odstrane nepotreban rad, smanjuje period privikavanja i učenja kod novih zaposlenika te olakšava organizaciji lakšu adaptaciju neprestano mijenjajućoj okolini i tržištima.

Najvjerojatnije je najvažniji događaj za upravljanje znanjem kakvim ga poznamo danas konferencija održana u Bostonu . Na konferenciji se pokušalo definisati što je zapravo organizacijsko znanje te ga teoretski odvojiti od informacija i podataka. Znanje je najvažniji pojam koji se nije uspio definisati kao faktor koji može pomoći u računanju produktivnosti. Nakon mnogo izlaganja i prezentacija sudionici su došli do zaključka da čak ni savršeno upravljanje resursima , informacijama i znanjem ne mora voditi povećanju produktivnosti ili inovacijama. Upravljanje znanjem je čak i danas neistražena grana znanosti, a nekoć je bila veoma rijetka i u praksi. Nekoliko projekata koje možemo nazvati početkom dovođenja upravljanja znanja u praksu je počeo General motors pod vodstvom glavnog menadžera za znanje koji je u to vrijeme bio Vince Barabba. Još nekoliko preduzeća koja su unijela inovativnost sa projektima unutar tvrtki su bile i Huges Aerospace And Electronics .

Postoji puno različitih teorija o znanosti upravljanja znanjem koje nemaju zajedničkih tačaka slaganja, pristupi se razlikuju od autora do autora. Kako znanost stari te se sve više proučava s akademskog stajališta tako je sve više akademskih debata vezanih i uz teoretski i uz praktični dio upravljanja znanjem. Upravljanje znanjem u organizaciji se svodi na to da preduzeće svjesno i sveobuhvatno prikuplja, organizira, distribuira i analizira svoje znanje u smislu resursa, dokumentacije i ljudskih vještina.

PROCESI UPRAVLJANJA ZNANJEM

Tvrtke koje su orijentisane prema kupcima, svoje znanje dokumentiraju te ga razvijaju kao konkurentnu prednost. Vrijednost upravljanja znanjem leži u donošenju odluka koje su bazirane na znanju dostupnog u organizaciji. To su izazovna pitanja za voditelje zbog poslovnog upravljanja i osposobljavanja. U prošlosti tvrtke su bile usmjerene na upravljanje fizičkom imovinom, a ne na upravljanje nematerijalnom imovinom, kao što su intelektualno vlasništvo.

Ovo je veći izazov, jer takvo znanje podupire u osnovne sposobnosti koje određuju kvalitetu isporuke proizvoda i usluga svakodnevno korisnicima na tržište. Aktivnosti upravljanja znanjem obuhvaćaju stvaranje znanja, kodifikacije tog znanja, lokacija i prijenos znanja.

Stvaranje znanja akvizicijom podrazumijeva stvaranje znanja putem prikupljanja narudžbi kupaca sa strane dobavljača. Prikupljene narudžbe daju informacije dobavljaču kakve proizvode kupac želi, kakav je trend određenih proizvoda ili usluga te u kojem smjeru usmjeriti organizaciju kako bi postigli što veće zadovoljstvo kupaca. Pod namjenskim resursima smatraju se resursi koje organizacija posjeduje a namijenjeni su za stvaranje znanja. Poduzeća imaju resurse namijenjene za unutarnje upravljanje znanjem, najčešće kao dio odjeljenja za strategiju poslovanja, IT ili menadžmenta ljudskim resursima. U slučaju spajanja dviju tvrtki sakupljaju se znanja i iskustva obiju strana te nastaje novo znanje. Takvo znanje može pridonijeti više od samog znanja koje je tvrtka imala prije spajanja, ali ga je potrebno prilagoditi potrebama tvrtke prije nego što ga tvrtka počine primjenjivati.

U samom nastanku organizacije slijede mnoge promijene na koje se organizacija mora prilagoditi kako bi opstala. U procesu tih adaptacija stječu se mnoga znanja koja se odnose počevši na struktura organizacije pa do tržišta u kojem organizacija sudjeluje. Umrežavanje znanja podrazumijevanje spajanje znanja dva ili više sektora organizacije. Na primjer stvaranjem baze podataka koju će istovremeno koristiti nabava i proizvodnja tvrtke u namjeri da podaci budu pravovaljani i na vrijeme ažurirani.

UPRAVLJANJE ZNANJIMA

Upravljanje znanjem (engl. *knowledge management*,) je poslovna filozofija i stalni proces u organizacijama koje znanje i inovativnost smatraju svojim strateškim oružjima. Upravljanje se znanjem sastoji od raznih metoda i postupaka koji osiguravaju da se ciljevi organizacije ostvaruju putem učinkovitog stvaranja znanja, komunikacije i dijeljenja znanja, njegovog prikupljanja i pohranjivanja te ponovnog korištenja. Učinkovito upravljanje znanjem nemoguće je bez odgovarajuće korporativne kulture, a potpomognuto je IT alatima.

Upravljanje znanjima u organizaciji je sistematski proces traženja, identifikacije, generisanja, sistematizacije, čuvanja, korišćenja i predaje informacija i znanja, koje zaposleni mogu stvarati, usavršavati i primjenjivati u cilju dobijanja konkurentskih prednosti. Radi se o kombinaciji pojedinih aspekata kadrovske, inovacionog, strategijskog, projektnog i komunikacionog menadžmenta, kao i korišćenja informacionih tehnologija u upravljanju organizacijom .

Upravljanje znanjima je ključni elemenat ekonomije znanja, o čemu govore tehnologije vještačke inteligencije i semantičkog predstavljanja znanja preko računarskih tehnika i informaciono-komunikacionih tehnologija. (Makarov,2003:450):

Jer, znanje samo po sebi ne može donijeti organizaciji konkurentsku prednost, nego pravilno upravljanje znanjem, smatraju mnogi autori, kao npr. Chakravarthy i dr. Savremene kompanije su orijentisane na efikasnu organizaciju svojih biznis funkcija, što zahtijeva visoke kvalifikacije resonala, veliko iskustvo i savremena znanja. Tako se krajem prošlog vijeka u teoriji menadžmenta pojavio pravac upravljanje znanjima, kao „sistematsko formiranje, obnavljanje i primjena znanja s ciljem maksimizacije efikasnosti firme” (Karl Wiig). Njegov predmet je zbir znanja i iskustvasvih radnika kompanije, kao i formalizovana znanja koja se čuvaju u bazama podataka.

Definicija termina znanje u okviru navedene discipline obuhvata informacije koje postoje u organizaciji i koje se mogu primijeniti radnici u procesu realizacije svakodnevnih operacija i biznis ciljeva organizacije. Smatra se da se strategije upravljanja znanjima zasnivaju na uzajamnim odnosima između osnovnih oblika intelektualnog kapitala. (Kolaković, 2003:450):

Prva strategija je usmjerena na formiranje i korišćenje znanja u okviru ljudskog kapitala. Ona odgovara na pitanja: Na koji način se sprovodi razmjena znanja među zaposlenima u organizaciji? Kako se povećavaju njihove kompetencije i kako se one koriste u cilju povećanja konkurentске sposobnosti? Druga strategija je usmjerena na na formiranje i korišćenje znanja u okviru organizacionog kapitala, a odnosi se na organizacione strukture, informacione sisteme, baze podataka, autorska prava, patente, licence, know-how i dr. Treća strategija je usmjerena na formiranje i korišćenje znanja i sferi spoljnih veza organizacije,

gdje se koriste marketing tehnologije. Četvrta strategija je usmjerena na optimizaciju odnosa ljudskog kapitala i kapitala odnosa. Peta strategija je usmjerena na optimizaciju odnosa ljudskog i organizacionog kapitala. Ona odgovara na pitanja: Kako individualne kompetencije zaposlenih utiču na izgradnju elemenata organizacione strukture i kako se one mogu povećati dejstvom povratne sprege organizacione strukture na zaposlene?

Šesta strategija je usmjerena na optimizaciju veze kapital odnosa i organizacionog kapitala., a sedma je usmjerena na kretanje znanja istovremeno između svih oblika intelektualnog kapitala.

TERMINOLOŠKA ODREĐENJA

U ekonomskoj literaturi se pojedini termini često koriste kao sinonimi, ili u sličnim kontekstima, pa ih je radi razlikovanja potrebno detaljno objasniti i definirati, da bi se shvatila njihova međusobna povezanost i relacije. Jedan od najopštijih termina je socijalni kapital, pod kojim se podrazumijevaju kapitalizirane ekonomske koristi, koje dobija društvo od kominiciranja, saradnje, uzajamnog djelovanja i povjerenja, koji se formiraju u ravni ekonomskih odnosa između pojedinih ličnosti. Riječ je o kapitalu trajnih i manje ili više institucionaliziranih odnosa između individualaca i organizacija, koji olakšavaju aktivnosti i stvaraju vrijednost. Socijalni kapital pozitivno utiče na ekonomske transakcije, proizvodnju, povjerenje, spremnost preuzimanja rizika, kvalitet pregovaranja, smanjenje troškova transakcija i pogrešnih informacija, itd. Svjetska banka tu ubraja institute, odnose i norme koji formiraju kvalitativno i kvantitativno socijalno uzajamno djelovanje u društvu. Ekonomija znanja znači kombinovanje konvencionalnih ekonomskih teorija, zasnovanih na zakonima tržišta i korisnosti ekonomskih dobara, s pojmom neopipljivih vrijednosti. Konkurentska prednost se seli od fizičkog prema neopipljivom i od vidljivog prema nevidljivom .

Poslovanje organizacije postaje sve više znanjem intenzivno, a sve manje kapitalno-intenzivno, upravo zato što intelektualni kapital postaje najznačajniji i razvojno najpropulzivniji.

Njegovu strukturu čine tri oblasti: ljudski kapital (znanja, obrazovanje, komunikativnost, praktične navike, stvaralačke sposobnosti, moralne vrijednosti, leaderske osobine, motivacija, kultura ljudi i druge osobine individua, koje doprinose stvaranju ličnog, socijalnog i ekonomskog blagostanja , organizacioni kapital (tehničko i programsko obezbjeđenje, patent, organizaciona struktura, organizaciona kultura) i potrošački kapital (veze s klijentima – kupcima i dobavljačima, informacije o njima, brend, trgovačka marka).

Pri tome granice između navedenih oblasti nisu precizne, nego uslovne. Ljudski kapital se razmatra kao intelektualni resurs na individualnom nivou, tj. kao skup ljudskih sposobnosti koje mu daju mogućnost dobijanja dohotka .

Prema definiciji „Ljudski kapital formira na bazi investicija u čovjeka, među kojima se ističu obuka, priprema za proizvodnju, troškovi zdrave ishrane, migraciju i traženje informacija o cijenama i dohocima. [Becker, 1962: 9]:

Cantrell i dr. su 2006. istraživali tri nivoa faktora uticaja na razvoj ljudskog ka-

pitala u preduzećima: kreiranja razvojne strategije ljudskog kapitala u skladu s poslovnom strategijom, obezbjeđenje podržavajućeg radnog okruženja i razvoj znanja kod zaposlenih, koji su spremni da uče. [12] Istraživanje je pokazalo da preduzeća koja razvijaju svoj ljudski kapital imaju mnogo bolje finansijske rezultate od onih koje to ne čine. Preporučuje se privrednim subjektima da identifikuju tražnju za učenjem i treningom i osiguraju da menadžeri više rade sa zaposlenima kao učitelji i mentori i da s njima razvijaju plansko učenje.

ZNANJE I NJEGOVA RAZVOJNA ULOGA

Pojam znanja pokušali su odrediti mnogi filozofi. Jedan od prvih je bio Platon, koji je smatrao da se znanje karakteriše postojanjem dokazivosti, istinitosti i subjektivnog uvjerenja. U oksfordskom rječniku znanje se tumači kao osvjedočenost o nečemu koja se dobija iz iskustva. Savremeno shvatanje znanja se odnosi na proizvod saznanja stvarnosti, koji je provjeren u praksi i vjerno preslikan u ljudskom mišljenju. U ekonomiji znanja se pod navedenim terminom podrazumijeva ne samo skup korisnih informacija koje imaju konkretni ljudi, nego i dio proizvoda. Pošto se ponekad miješaju pojmovi podaci, informacije i znanje, potrebni ih je terminološki razgraničiti i objasniti. Podaci su skup različitih činjenica o objektima. Informacija je hijerarhijski skup podataka o raznim aspektima realne stvarnosti.

Znanje je dublji i širi pojam, jer predstavlja kombinaciju mudrosti, iskustva, obrazovanja, ideja, pristupa, vrijednosti, kontekstne informacije, podataka, ekspertskih ocjena i dr. mudrosti koja stvara opšti okvir za ocjenu i primjenu novog iskustva i informacije. Znanje sadrži opšta svjedočanstva o strukturama, procesima, pojavama i njihovim odnosima.

Smatra se da je cca 90% postojećeg obima znanja u svijetu stvoreno posljednjih 30-tak godina. Eksperti i ekonomisti predložili su četiri osnovna tipa znanja (Mindeli, 2007: 121):

- skup činjenica ili informacija, tj. znati šta (know what),
- znanje kao uzrok ili osnova koja čini predmetnu oblast, tj. znati zašto (know why), koje se odnosi na naučno znanje,
- znanje kao skup specijalnih vještina i sposobnosti da se nešto napravi, tj. znati kako (know how) i
- znanja koja identifikuju individualnog nosioca – znati ko

Znanje je postalo glavna komponenta vrijednosti. Christopher Meyer (1998) je nabrojao pet važnih karakteristika koje utiču na sposobnost organizacije da efikasno konkuriše u stvaranju vrijednosti posredstvom znanja:

- prvo, materijalni rezultat intelektualnog rada predstavlja javno znanje, ali sam stvaralački proces ima više skriveni karakter,
- drugo, javna znanja se brže i lakše šire u globalnim razmjerama,
- treće, poslije preobražaja u robu ili uslugu javna znanja snažno smanjuju vrijednost čitave bazne infrastrukture, neophodne za održanje konkurentске sposobnosti,
- četvrto, sva znanja stvaraju nova znanja i umnožavaju se zahvaljujući njihovoj primjeni, dok se istovremeno materijalne aktive od korišćenja samo troše i smanjuju, i peto, brzi rast znanja suštinski otežava duže očuvanje liderstva u nekoj oblasti, tako da globalna ekonomija nagrađuje ne samo kreatore, nego i imitatore koji znaju efikasno da koriste znanja.

Iako se smatra aksiomom da viši nivo obrazovanja znači bolji i brži razvoj privrede, nižu nezaposlenost i produžetak životnog vijeka ljudi, ne znači da ono samo po sebi može riješiti sve ekonomske probleme.

Proizvodnja fundamentalnih znanja koncentrisana je u nekoliko svjetskih centara, koji se nalaze u pet država, dok se primijenjena znanja i njihova primjena brzo širi po cijelom svijetu.

Nebitno je da li je danas ekonomija znanja otvoreno, diskutabilno i diskusiono pitanje o tome da li se radi o novoj razvojnoj etapi, koja smjenjuje industrijsku eru. Bitnije je nesporno jačanje tendencije akumulisanja bogatstva i povećanja konkurentskih sposobnosti na bazi nematerijalnih aktiva.

S aspekta tržišne ekonomije značajne su tri karakteristike znanja su:

- diskretnost znanja kao proizvoda, pri čemu je original skup a kopija jeftina,
- dostupnost bez isključenja, iako je nemoguće prodati sve „kopije znanja”i
- informacioni karakter.

KLJUČNI KONCEPTI U UPRAVLJANJU ZNANJEM

Ključni koncepti u upravljanju znanjem su implicitno znanje, eksplicitno znanje, ad hoc pristup, te usvajanje znanja. Implicitno znanje je nesvjesno, pojedinci mogu, ali ne moraju biti svjesni da postižu rezultate. Eksplicitno znanje je ono

što pojedinac svjesno usvaja i svjesno ga drži u mentalnom fokusu, te koristi za komunikaciju. Cilj neke institucije ili organizacije je održavati ravnotežu između implicitnog znanja djelatnika i eksplicitnog znanja institucije i to se naziva institucionalno znanje. Ad hoc (lat. za ovu priliku) pristup je alternativna metoda. Oslanja se na pamćenje pojedinog zaposlenika, koji bi mogao u svojoj memoriji imati pohranjeno znanje za rješavanje određenog problema u određenom trenutku. Faze i aktivnosti uvođenja upravljanja znanja u organizaciji po V. Buresu jesu :

Skupština realizacijskog tima - glavni cilj u ovoj fazi je steći podršku rukovodstva i / ili vlasnika organizacije i sklapanje ostvarenje tima koji će se baviti i biti odgovoran za cijeli proces provođenja upravljanja znanjem.

U ovoj fazi, potrebno je provesti sljedeće aktivnosti:

- stvaranje interesa o upravljanju znanjem, od top menadžmenta i / ili vlasnika organizacije,
- mjerenje do realnih mogućnosti i sposobnosti kako pokrenuti proces implementacije upravljanja znanjem,
- odluku o provođenju upravljanja znanjem,
- imenovanje članova tima iz top menadžmenta, zaposlenika i vanjskih stručnjaka,
- obrazloženje o prisutnosti pojedinih članova tima i definisanje njihovih uloga tima,
- definicija vremena zapošljavanja za svakog člana.

ZNAČAJ UPRAVLJANJA ZNANJEM SA ASPEKTA EFEKTIVNOSTI

Efektivnost podrazumijeva izvršavanje najcelishodnijih procesa i donošenje najizvodljivijih odluka. Upravljanje znanjem može pomoći organizaciji da postane efektivnija tako što će joj pomoći da izabere i sprovede najpodesnije odluke. Upravljanje znanjem omogućava članovima organizacije da prikupe informacije neophodne za monitoring eksternih događaja. Ovo za rezultat ima manje iznenađenja za lidere organizacije i konsekventno tome reducira potrebu za modifikovanjem planova. U suprotnom, slabo upravljanje znanjem može rezultovati u organizacionim greškama koje se ogledaju u ponavljanju istih problema ili njihovom slabom predviđanju, čak i kad su očigledni . Upravljanje znanjem omogućava organizaciji da brzo adaptira svoje procese u skladu sa tekućim prilikama, što naročito dolazi do izražaja u vremenu čestih i dinamičnih promena.

Istovremeno, organizacije koje upravljaju znanjem mogu da imaju značajne probleme u održanju procesa efektivnosti u slučaju odlaska radnika iz organizacije ili prilikom prijema novih članova.

U prvom slučaju, radnici sa sobom “odnose” i sopstveno znanje i znanje koje su stekli u organizaciji u procesu organizacionog učenja. Takvo znanje često može da bude sastavni dio suštinske kompetentnosti.

U drugom slučaju, znanje novopridošlih radnika može da bude nekompatibilno sa onim znanjem koje potrebno organizaciji što takođe može loše da utiče na organizacione performanse, pri čemu se pod znanjem podrazumijevaju i rutine, procedure, procesi, običaji, rituali i slično. Međutim, treba biti svjestan i činjenice da novopridošli radnici mogu da donesu poboljšanje organizacionog znanja u svim njegovim elementima, kao i iskustvo i znanje sa prethodnih radnih mjesta.

Efektivno upravljanje znanjem može obezbjediti organizaciji veću produktivnost i efikasnost. Slučajeva iz prakse koji to potvrđuju je mnogo. Interesantno je navesti primjer Toyote koja je zahvaljujući mreži djeljenja znanja unutar firme dugi niz godina obezbjeđivala konkuretsku prednost nad ostalim proizvođačima automobila i to prije svega u produktivnosti, a zatim i u brzini razvoja novog modela vozila.

Toyota je uspjela da riješi tri osnovne dileme koje se tiču dijeljenja znanja, a odnose se na sljedeće :

1. motivišite članove da participiraju i otvoreno dijele korisno znanje (istovremeno sprečavajući da budu vrbovani od strane konkurencije),
2. sprečite slobodne jahače (individualce koji uče od drugih, ali ne pomažu drugima da nauče) i
3. reducirajte troškove koji su povezani sa traženjem i pristupanjem različitim tipovima vrijednog znanja.

Posljednje navedeno može da bude u kontradiktornosti sa jednim od osnovnih principa upravljanja znanjem, a koji glasi – upravljanje znanjem je skupo, ali to nije toliko bitno s obzirom na koristi koje donosi. Međutim, ideja Toyote je sasvim drugačija i potencira stav da pojedini tipovi znanja iako imaju neku teoretsku vrijednost za organizaciju, ta vrijednost može da bude imaginarna jer to znanje za datu organizaciju nije svrsishodno, pa se u tom smislu mora voditi računa o tome da se upravlja znanjem koje je zaista neophodno organizaciji.

KORISTI OD UPRAVLJANJA ZNANJEM

Koristi od koncepta upravljanja znanjem i razvoja menadžerskih kompetencija su brojne, ali najveći problem predstavlja kvantifikacija svih koristi koje su uslovljene primjenom koncepta. Ovaj problem je dodatno otežan činjenicom da postoje i direktne i indirektno koristi i zato je uobičajeno da se koristi od upravljanja znanjem izražavaju deskriptivnim putem.

Praktičari i teoritičari koji se bave upravljanjem znanjem su pokušali da kvantifikuju doprinos upravljanja znanjem poslovnom rezultatu preduzeća i to preko koeficijenta za ulaganja u program upravljanja znanjem u organizaciji, ali neki konzistentan model još uvijek nije pronađen tako da su dobijeni rezultati uglavnom zasnovani na manjoj ili većoj verovatnoći tačnosti.

Generalno, upravljanje znanjem dovodi do smanjivanja grešaka i redundantnosti, bržem rješavanju problema, boljem donošenju odluka, smanjivanju troškova istraživanja i razvoja, povećanju samostalnosti radnika, poboljšanju relacija sa zaposlenima i poboljšanju proizvoda i usluga .

U eri znanja preduzeća konkurentsku prednost baziraju na znanju i iskorišćavanju šansi za čiju eksploataciju je neophodno znanje. Akcenat je na znanju kao resursu i ono treba preduzećima da obezbijedi:

- inovativnost kroz ohrabrivanje slobodnog izražavanja ideja,
- poboljšanje usluga koje se pružaju potrošačima,
- povećanje prihoda putem boljeg plasmana proizvoda i usluga na tržište,
- smanjenje fluktuacije radnika kroz prepoznavanje vrednosti znanja zaposlenih i njihovom
- nagrađivanju za aktivnosti vezane za upravljanje znanjem,
- poboljšanje radnih operacija i smanjivanje troškova putem eliminisanja redundantnosti ili
- neželjenih procesa.

ZAKLJUČAK

Sve razvijene države u svijetu zasnivaju svoju razvojnu strategiju na širenju intelektualnog kapitala kao glavnog resursa koji može obezbijediti konkurentske prednosti u proizvodnji. Znanje kao intelektualni kapital je postalo osnovni izvor stvaranja održivih konkurentskih

prednosti organizacija i zadovoljenja dinamično rastuće potrošačke tražnje. Paralelno s razvojem paradigmatične ekonomije znanja, koja potencira ulogu znanja u stvaranju ekonomskih dobara, raste značaj upravljanja znanjem, čija primjena povećava šanse za perspektivnim razvojem, a zasniva se na ljudskim resursima kao generatorima znanja i informacionim tehnologijama kao instrumentalnoj pretpostavci čuvanja, prenosa i primjene znanja. Postoji više strategija upravljanja znanjima, koje su usmjerene na razvoj osnovnih oblika intelektualnog kapitala.

U uslovima globalizacije, privredna kompetitivnost države zavisi od nivoa na kojem su društvo i privreda zasnovani na stvaranju novog i primjeni postojećeg znanja. Komparativne prednosti nacije pomjeraju se od resursa prema sposobnosti stanovništva da primjenjuje relevantno znanje u donošenju i realizaciji značajnih odluka. Prelaz prema društvu i privredi zasnovanom na znanju pretpostavlja usklađenu modernizaciju svih društvenih podsistema, a posebno političkog, privrednog, obrazovnog i kulturnog. Zaostajanje jednog od njih dovodi do zastoja u svima ostalima, jer se nalaze u tijesnoj povratnoj sprezi, tj. odnosima direktne međuzavisnosti i međusobne uslovljenosti. S aspekta društva znanja, riječ je o dominantnom uticaju društveneog okruženja na obrazovni sistem i razvojne performanse.

Iako se ozbiljniji naponi na konstituisanju i teorijskom fundiranju discipline upravljanja znanjem uočavaju tek devedesetih godina prošlog vijeka, značaj discipline neprestano raste. Objektivno govoreći, sama disciplina se još uvek nalazi u prelasku iz faze osnivanja u fazu razvoja, ali to ne predstavlja prepreku za njemu uspešnu primjenu u svakodnevnom poslovanju preduzeća. Čak se dodatno može primetiti da neke kompanije uspešno upravljaju znanjem, iako nemaju precizno izražen stav o tome da žele da upravljaju znanjem i da to iskoriste u praktične svrhe. Ovo govori u prilog konstataciji da teorijsko zaokruživanje discipline još nije gotovo i da se u budućnosti moraju značajna sredstva izdvojiti u te svrhe, kako od strane preduzeća, tako i od strane države kroz finansiranje naučnih institucija.

Uključivanje svih nivoa menadžmenta u proces upravljanja znanjem zahteva povećanje kompetencija menadžera, a samim tim i menadžerskog znanja. Jačanjem menadžerskih kompetencija za upravljanje znanjem postiže se svrsishodnije upravljanje znanjem u okviru organizacije i povećanje njene konkurentnosti.

BIBLIOGRAFIJA

1. Miladinović S.: Ka društvu znanja: Sukob socijalnog i kulturnog kapitala, Symorg2010, Zlatibor, 2010, str. 1-9.
2. Arsenijević O.: Učeće društvo kao nova obrazovna paradigma, Naučno- stručna konferencija „Na putu ka dobu znanja 7.“, 2009.
3. Hawken, P. (1983), *The Next Economy*, Holt, New York: Rinehart and Winston.
4. Aune, A. J. (2001), *Selling the Free Market, The Rhetoric of Economic Correctness*, London: The Guilford Press.
5. Pastuović, N. (2008), “Društvo znanja”, *Vjesnik*, 12. novembar. Stewart, T. (1991), “Brainpower”, *Fortune*, 3 June, 42-60.
6. Slavica V.: Proces tranzicije od informacijske prema ekonomiji znanja, Naučno stručna konferencija „Na putu ka dobu znanja 7.“, 2009.
7. Drašković M.: Znanje kao neograničen resurs i objekt upravljanja, *Montenegrin Journal of Economics*, N. 11, vol. 6, Kotor, 2010, str. 83-90.
8. Krstić B., Petrović B. : Unapređenje sistema merenja inovacija- preduslov efektivnog usmeravanja regionalnog razvoja i jačanja konkurentnosti privrede, Zbornik radova XV Internacionalnog naučnog skupa: Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope Niš, 2010, str. 215-225.
9. Chakravarthy, B. et al. (2005), “Knowledge Management and Competitive Advantage”, u: Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing, 305-323.
10. Gaponenko, A. L., Orlova, T. M. (2008), *Upravljanje znanjima: kak prekratit znanie v kapital*, Moskva: Eksmo.
11. Becker, G. S. (1962), “Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis”, *Journal of Political Economy* 70 (2), 9-44.
12. Bekker, G. S. (2003), *Čelovečeskoe povedenie: ekonomičeskij podhod*, Moskva: GU-VŠE.
13. Makarov, V. L. (2003), “Ekonomika znanij: uroki dlja Rosii”, *Vestnik RAN*, tom 73, N0 5, 450-452. Mil'ner, B. Z. (2003), *Upravlenie znanijami: evolucija i revolucija v organizacii*, Moskva: INFRA-M.
14. Kolaković, M. (2003), “Teorija intelektualnog kapitala”, *Ekonomski pregled* 54 (11-12), 925-944.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A CONCEPT OF MANAGEMENT

Derviš Šišić²

Abstract: *Knowledge, fundamental and applied sciences are always changing the world toward the better one and resolving the development problems. Importance of the knowledge market as an element of knowledge-based economy exceeds more and more the significance of the material flows market and increases the role of effective knowledge management. This paper suggests a growing role and importance of knowledge in creating competitive advantages and quotes some basic terminology definitions of the respective areas. In the knowledge economy the most important economic resource for achieving competitive advantage is no longer money, natural resources or labor, but knowledge and its intellectual capital.*

Key words: *Knowledge, Intellectual Capital, Intangible Assets, Knowledge Economic, Knowledge Management*

² MSc, University „Vitez,, Travnik, d.dervis@yahoo.com

UPUTSTVA ZA AUTORE

EMC Review, Časopis za Ekonomiju i Tržišne komunikacije objavljuje originalne naučne radove, pregledne i stručne radove, naučne polemike, kritike i osvrte. Svojim tematskim obuhvatom naučnih saznanja, sa primjenom u privredi i ekonomiji, časopis odražava multidisciplinarnost studija na Univerzitetu Apeiron. Cilj je da se u časopisu objavljuju radovi iz oblasti globalne ekonomije, ekonomije regiona, ekonomske politike, tržišta i konkurencije, potrošača, medija i poslovne komunikacije, novih tehnologija, menadžmenta, marketinga sa fokusom na region Jugoistočne Evrope. Časopis izlazi dva puta godišnje, u junu i decembru. Radovi se dostavljaju na jezicima naroda BiH, latinici, ili engleskom jeziku, isključivo elektronski, na mail redakcije, i to: **redakcija@emc-review.com** do kraja aprila za junski, i kraja septembra, za decembarSKI broj. Zajedno sa radom treba dostaviti adresu za slanje autorskog primjerak časopisa nakon objavljivanja. Autor po potrebi može zahtevati izdavanje potvrde u vidu dokaza da će rad biti objavljen nakon recenzije.

Redakcija će rukopis dostaviti recenzentima kompetentnim za odgovarajuću oblast. Recenzentima se ne otkriva identitet autora, kao i obrnuto. Tokom cijele godine časopis je otvoren za saradnju sa svim zainteresovanim domaćim i inostranim autorima.

Na osnovu recenzija, uredništvo donosi odluku o objavljivanju rada i o tome obaveštava autora u roku od 3 mjeseca od prijema rada. Radovi treba da budu pripremljeni u skladu sa Uputstvima za autore za EMC Review.

DOSTAVLJANJE RUKOPISA:

Radovi treba da budu dostavljeni elektronski, u prilogu – kao otvoreni dokument (Word format), na mail redakcije časopisa na sljedeću adresu: **redakcija@emc-review.com**. Ukoliko radovi ne budu ispunjavali preporuke date u Uputstvu, neće biti predati na recenziju i neće biti štampani.

Rad mora biti sačinjen u *Microsoft Word-u*, fontom Times New Roman (12), razmak (1). **Format stranice:** veličina A4. Margine: vrh 2,5 cm, donja 2,5 cm, lijevo 2,5 cm, desno 2,5 cm. Rad treba da ima dužinu do 30.000 znakova (16 strana). Izuzetak od ovog su pregledi, koji mogu imati i do 50.000 znakova. Rad mora biti redigovan.

Naslov rada - VELIKIM SLOVIMA, centrirano, (Times New Roman, 16, **bold**). Ispod naslova treba da stoji prezime, titula i ime autora (Times New Roman, 14). Primer: Prezime dr (mr) ime ili prezime ime, dipl ecc. U fusnoti na prvoj stranici se navodi naučno zvanje autora, naziv i adresa ustanove u kojoj je autor zaposlen i e-mail adresa autora, (Times New Roman, 11).

Rezime u dužini do 100-250 riječi, treba da se nalazi na početku rada, tj. ispod naslova, dva proreda niže (TNR, 11, *italic*)

Ključne riječi (do pet ključnih riječi) (TNR, 11, *italic*). **Potrebno je dati najmanje jednu klasifikacionu šifru iz JEL klasifikacije, koju koristi Journal of Economic Literature (JEL: http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php), takođe jedan prored niže.**

Radove pisati jezgrovito, razumljivim stilom i logičkim redom koji, po pravilu, uključuje: uvodni dio, cilj i metode istraživanja, razradu teme i zaključak.

NASLOVI I PODNASLOVI RADA

- a) UVOD (TNR, 12, **bold**), bez tekst TNR 12, dva proreda poslije ključnih riječi, bez obilježavanja brojem.
- b) Glavni naslovi u radu trebaju biti TNR 12, velikim slovima, **bold**, poravnato prema lijevoj margini. Između naslova u radu jedan prazan red. Glavne naslove označiti rednim brojem 1.; 2., itd.
- c) Podnaslovi, drugi nivo, TNR 12, **bold**, poravnato prema lijevoj margini.
- d) Podnaslovi, treći nivo, TNR 12, poravnato prema lijevoj margini.
- e) ZAKLJUČAK (TNR, 12, **bold**), tekst TNR 12. bez obilježavanja brojem.

Summary se daje u proširenom obliku, čija dužina može da bude do 1/10 dužine naučnog rada. Navodi se na kraju rada, poslije literature. U gornjem lijevom uglu navodi se ime i prezime autora (TNR, 12). Tri proreda niže **NASLOV RADA** na engleskom jeziku – ukoliko je rad pisan na jezicima BiH, odnosno na jezicima BiH ukoliko je rad pisan na engleskom jeziku. (TNR, 14, **bold**). Potom, dva proreda niže slijedi **Summary** (TNR 12, **bold**), pa tekst (TNR

11, italic). Poslije teksta, jedan prored niže **Key words** (TNR 12, bold): *key word 1, key word 2, ...key word 5* (TNR 11, italic). I prored niže **JEL classification** (TNR 12, bold): *E04, B12* (TNR 11, italic).

Pozivanje na pojedince u tekstu treba da sadrži ime, srednje slovo i prezime pri prvom navođenju. U naknadnim navođenjima se navodi samo prezime. Ne treba koristiti titule kao što su gospodin, doktor, profesor, itd. Na primjer: Alan S. Blinder (2006) [Prvo navođenje], Blinder (2006) [daljnja navođenja].

Organizacije ili vladine agencije u tekstu: Pri prvom pominjanju navesti puno ime sa skraćenicom u zagradi. Za ostala navođenja koristi se samo skraćena.

Na primjer: Social Science Research Council (SSRC) [prvo navođenje], SSRC [ostala navođenja].

Pozivanje na članke i knjige u tekstu. Navedite ime i prezime (ime, srednje slovo i prezime, autora i godinu izdanja u prvom navođenju, sa brojevima stranica), gdje je to potrebno. Na primjer: Glen Firebaugh (1999) [prvo navođenje];

Firebaugh (1999) [daljnja navođenja]; Andrea Boltho i Gianni Toniolo (1999) [prvo navođenje], Boltho i Toniolo (1999) [daljnja navođenja]; Albert Berry, Francois Bourguignon, i Christian Morrisson (1983) [prvo navođenje], Berry, Bourguignon, i Morrisson (1983) [daljnja navođenja]. Kada se citira više djela jednog istog autora, treba dati prezime autora i godinu izdanja u zagradi, prilikom svakog daljnjeg navođenja. Kada se navodi lista referenci unutar teksta, treba ih poredati hronološkim redom, pa zatim abecedno po godinama. Ako se radi o četiri ili više autora, navesti prvog autora, a zatim et al. i godinu; na primjer: Stefan Folster et al. (1998). Ako postoji više od jednog izdanja iz iste godine nekog ili više autora, navesti godinu i slova a, b, itd. (primjer: 1997a, b).

Navođenje autora u tekstu mora biti identično navođenju u dijelu rada, koji se odnosi na Bibliografiju.

Prijedlog za pozivanje u tekstu: [Lukacs, 2005:4]

Citati. Svaki citat, bez obzira na dužinu, mora biti naveden, kao i broj stranice. Za svaki citat duži od 350 znakova, autor mora imati pismeno odobrenje vlasnika autorskih prava, koji treba priložiti uz rad.

Tabele, grafikoni i slike. Tabele i grafikoni treba da budu u *Word-u* ili nekom formati koji je kompatibilan sa *Word-om*. Tabele i grafikone iz programa za statistiku treba prebaciti u format *Word-a*. Isti podaci ne mogu biti predstavljeni i u tabelama i u grafikonima. Svaka tabela, grafikon, ili slika, treba da budu označeni brojem i da imaju odgovarajući naslov, npr.: Tabela 2: Pouzdanost varijabli. Naziv tabele, grafikona ili slike se stavlja iznad, TNR 11, normal, dva slobodna reda između **naslova** tabela i teksta. Slike se moraju slati u elektronskoj formi. Ako se koristi ilustracija iz štampanih izvora, potrebno je pismeno odobrenje vlasnika autorskih prava. Izvor treba navesti ispod tabele, grafikona i slike. **Font izvora: TNR 11, italic.** Citiranja u okviru navedenog Izvora se rade na isti način kao u tekstu. Ukoliko su tabele, grafikoni i cifre plod proračuna, pregleda ili procjena autora, onda to takođe treba naglasiti.

Statistički podaci. Rezultati statističkih testova treba da budu dati u sljedećem obliku: $F(1,9) = 25,35; p < 001$ ili slično. Niže brojeve konvencionalnih nivoa P treba isto tako navesti (na primjer: ,05, ,01, ,001).

Bibliografija. Koristiti AEA pravila za bibliografiju, koja je pomenuta u tekstu. Dio koji se odnosi na bibliografiju mora biti kucan proredom 1, mora početi na novoj stranici iza teksta i pružiti potpune informacije. Treba koristiti puna imena autora ili urednika, koristeći inicijale samo ako ih tako upotrebljava određeni autor/urednik. Navedite sve autore/urednike do/uključujući 10 imena. Autori članaka, knjiga i materijala, bez navedenih autora ili urednika, kao što su državna dokumenta, bilteni, ili novine, navode se po abecednom redu. Većina jedinki navedenih u dijelu Bibliografija treba da bude navedena (uključena) u samom tekstu.

Dodatak. U dodatku treba staviti samo one opise materijala, koji bi bili korisni čitaocima za razumijevanje, procjenu ili pregled istraživanja.

Fusnote i skraćénice. Ako je potrebno, navođenja u fusnotama trebalo bi koristiti na isti način kao u tekstu. Skraćénice takođe treba izbjegavati, osim izrazito uobičajenih. Skraćénice navedene u tabelama i slikama trebalo bi objasniti.

Recenzije i objavljivanje. Svi radovi se anonimno recenziraju od strane dva anonimna recenzenta. Na osnovu recenzija redakcija donosi odluku o objavljivanju rada i obavještava autora.

PRIMJERI NAVOĐENJA PREMA AEA PUBLIKACIJI

Chaston, I. and Mangles, T. (2002), *Small business marketing management*, Creative Print & Desing (NJales), London, str.148.

Hills, G. (1995), “Forenjord,” *Marketing and Entrepreneurship in SME*, No. 2/95, str. 25.

EUROSTAT Database (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/); pristup bazi: IV 2011.

PRIMJERI NAVOĐENJA PREMA AEA PUBLIKACIJI

Novinski članci

A) Objavljeni Članci

Prezime autora, ime. Godina. “Naslov članka.” *Naslov časopisa*, Tom (br. broj ako je primjenjivo): brojevi stranica.

Primjer: Acemoglu, Daron. 2002. “Tehničke promjene, nejednakost i tržište rada.” *Journal of Economic Literature*, 40 (1): 7-72.

Kada su u pitanju dva autora, samo se ime prvog autora daje obrnuto i stavlja se zarez prije i poslije imena prvog autora ili inicijala. Između dva autora treba staviti veznik «i».

Primjer: Baker, George, Robert Gibbons, i Kevin J. Murphy. 2002. “Ugovori i teorija fi rme.” *Quarterly Journal of Economics*, 117 (1): 39-84.

B) Najavljeni članci

Primjer: Bikhchandani, Sushil, i Joseph M. Ostroy. Najavljen. “Ascending Price Vickery Auctions”. *Games and Economic Behavior*.

Knjige

A) Jedan autor

Prezime autora, Ime autora. Godina. *Naslov knjige*. Mjesto izdanja: Izdavač.

Primjer: Fridman, Tomas L. 2005. *Svijet je ravan: Kratka istorija dvadeset prvog vijeka.*

Njujork: Farrar, Straus and Giroux.

B) Dva autora

Primjer: Helpman, Elhanan, i Pol Krugman. 1985. *Struktura tržišta i spoljna trgovine:*

Povećanje prihoda, nesavršena konkurencija, i Međunarodna ekonomija. Cambridge

MA: MIT Press.

C) Poglavlje u knjizi

Prezime autora, Ime autora. Godina. "Glava ili naslov članka." U *Naslov knjige*, a zatim ed. i ime/na urednika ako je potrebno, i broj stranice(a). Mjesto izdanja: Izdavač.

Primjer: Freeman, Richard B. 1993. "Koliko je nestajanje sindikata doprinijelo povećanju jednakosti zarada muškaraca?" U *Uneven Tide: Rising Income Inequality in America*, ed. Sheldon Danzinger i Peter Gottschalk, 133-63. Njujork: Rassel Sage Foundation.

D) Reprint ili savremeno izdanje

Kada se naglašava raniji datum: Prezime autora, Ime autora. Raniji datum štampanja.

Naslov. Mjesto izdavanja: Izdavač, kasniji datum.

Primjer 1: Rawls, John. 1971. *Teorija pravde.* Cambridge MA: Harvard University Press, 1999.

Kada se naglašava kasniji datum: Prezime autora, Ime autora. *Naslov*. Mjesto izdavanja: Izdavač, (orig. datum izdavanja).

Primjer 2: Rawls, John. 1999. *Teorija pravde*. Cambridge MA: Harvard University Press, (Prvo izdanje 1971).

E) Izdanja koja nisu prvo izdanje

Kada se koristi ili citira neko izdanje koje nije prvo, broj ili opis izdanja se navode iza naslova.

Primjer: Strunk, Villiam, Jr., i E. B. White. 2000. *Elementi stila*. 4. izd. Njujork: Allyn and Bacon.

Djela koja se sastoje od tomova

Djela koja se sastoje od tomova kao što su enciklopedije, tomovi radova koji se izdaju tokom nekoliko godina, ili djela u tomovima izdata u jednoj godini. Evo nekoliko primjera:

Primjer 1: Kohama, Hirohisa, izd. 2003. *Asiean Development Experience*. Tom 1, *External Factors in Asian Development*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.

Primjer 2: Kusuoka, Shigeo, i Akira Yamazaki, izd. 2006. *Advances in Mathematical Economics*. Tom 8. Njujork: Springer.

Primjer 3: Mokyr, Joel, izd. 2003. *The Oxford Encyclopedia of Economic History*. 5 tomova. Oxford: Oxford University Press.

NEOBJAVLJENI RADOVI

A) Radni materijali

Samo radovi koji se pojavljuju kao dio dokumenata neke institucije se klasifikuju

kao radni materijali. Oni treba uvijek da nose određen broj, koji dokumentu dodjeljuje

institucija. Prezime autora, Ime autora. Godina. "Naslov". Vrsta radnog materijala (kao što je institucija, naslov radne serije) i broj.

Primjer 1: Ausubel, Lorens M., 1997. "Efi kasna rastuća ponuda aukciji za više objekata." Radni materijal Fakulteta Univerziteta u Merilendu 97-06.

Primjer 2: Heidhues, Paul, i Botond Koszegi. 2005. "Uticaj averzije potrošača na cijenu." Materijal za raspravu Centra za istraživanje ekonomske politike 4849.

B) Predavanja i radovi predstavljeni na sastancima

Prezime autora, Ime autora. Godina. "Naslov". Rad predstavljen na sastanku slijedi naziv, mjesto i grad u kome je predavanje/sastanak održan.

Primjer 1: Romer, Kristina D., i Dejvid H. Romer. 2006 "Evolucija ekonomskog razumijevanja i poslijeratna politika stabilizacije." Rad prezentovan na simpozijumu Rethinking Stabilization Policy Federal Reserve Bank of Kansas, Jackson Hole, WY.

Primjer 2: Goldin, Claudia. 2006. "Tiha revolucija koja je transformisala zapošljavanje žena, obrazovanje i porodicu." Rad predstavljen na godišnjem sastanku Allied Social Science Associations, Boston.

V) Neobjavljeni radovi

Kada rad nije objavljen, ali se može naći na Veb-u (kao što je Veb strana autora ili univerziteta), koristi se sljedeći način: Prezime autora, Ime autora. Godina. "Naslov". Veb adresa. Molimo unesite URL adresu koja se povezuje na kompletni tekst članka.

Primjer 1: Zeitzewitz, Erik. 2006. "How Widespread Was Late Trading in Mutual Funds". <http://facultygsb.stanford.edu/zitzewitz>.

Primjer 2: Factiva. 2006. "Blogging and Your Corporate Reputation: Part One-Listen to the Conversation."

http://www.factiva.com/collateral/download_brchr.asp?node=menuElem1506#white.

Kada rad nije objavljen i ne može se naći na Veb lokaciji (kao što je Veb stranica autora ili univerzitetski sajt), koristi se na sljedeći način: Prezime autora, Ime autora. Godina. "Naslov". Neobjavljen.

Primjer 3: Acemoglu, Daron, Pol Atras i Elhanan Helpman. 2006. "Contracts and Technology Adoption." Neobjavljen.

D) Teza i doktorske disertacije

Prezime autora, Ime autora. Godina. "Naslov". Doktorska disertacija. Univerzitet. *Primjer: Nash, John.* 1950. "Non-Cooperative Games." Doktorska disertacija. Univerzitet Princeton.

WEB SAJTOVI

Ovo se odnosi na istraživanja rađena sa Veb lokacija. Ako hoćete da navedete određeni članak, dokument, predavanje, govor, itd, evo primjera kako se određene vrste dokumenta sa Interneta navode.

Ime web sajta. Godina pristupa. Izdavač/kompanija. URL adresa (datum pristupa).

Primjer 1: Factiva. 2006. Dow Jones Reuters Business Interactive LLC. www.factiva.com (pristupljeno 5. juna 2006. g.).

Primjer 2: Biography Resource Center. 2006. Tomas Gale.

<http://www.galegroup.com/BiographyRC/>(pristupljeno 25. septembra 2006. g.).

NOVINE, ONLINE RJEČNICI, ENCIKLOPEDIJE, I REFERENTNI RADOVI

S obzirom da se novine, onlajn rječnici, enciklopedije i baze podataka stalno ažuriraju, treba ih citirati u fusnoti teksta. NE treba ih navoditi u bibliografiji. Fu-

snota redovno sadrži datum pristupa zajedno sa URL adresom. Ako je moguće navedite tačnu adresu na kojoj je materijal nađen, a ne opštu URL adresu. Ako navodite definiciju za “nepotism” u onlajn rječniku Merriam-Webster, koristite sljedeće

<http://www.m-w.com/dictionary/nepotisma> ne samo <http://www.m-w.com>.

ČLANCI IZ ČASOPISA

A) Autorizovani članci

Prezime autora, Ime autora. Godina. “Naslov”. *Časopis*. Mjesec ili datum, broj stranice (a).

Primjer: Belkin, Lisa. 2003. “The Opt-out Revolution.” *New York Times magazine*.

26. oktobar , 23-32.

B) Neautorizovani članci

Časopis. Godina. “Naslov”, mjesec ili datum, broj stranica.

Primjer: “The Economist”. 1991. “The Ins and Outs of Outsourcing» 31. avgust, 54-56.

Članci iz časopisa na Internetu

Prezime autora, Ime autora. Godina. “Naslov”. *Časopis*, datum. URL adresa.

Primjer: Becker, Gary S. 1993. “The Evidence against Blacks Doesn’t Prove Bias.” *Business Week*, 19. aprila. <http://bvarchive.businessweek.com/indek.jsp>.

Autor dobija jedan primjerak časopisa u kojem je njegov rad objavljen. Na recenziju će biti upućeni samo oni radovi koji su napisani u skladu sa gore navedenim uputstvima. Za recenzente radovi su anonimni.

INSTRUCTIONS FOR AUTHORS

EMC Review, *Journal of Economics and Market Communication* publishes original scientific papers, descriptive and professional papers, scientific discussions, critics and reviews. With its thematic scope of scientific discoveries with applications in business and economy, the journal reflects the multidisciplinary of studies at the Apeiron University. The goal of the journal is to publish papers in the field of global economy, regional economy, economic politics, market and competition, consumers, media and business communication, new technologies, management, marketing.

The journal is published twice a year, in June and December. Papers should be submitted in the languages of B&H, Latin or English, exclusively electronically, to the redaction mail address: redakcija@emc-review.com by the end of April for June, and the end of September for December issue. The address for sending the author copy of the journal after it is published should be sent together with the paper.

Author, if necessary, may require issuance of a certificate as a proof that the paper will be published after it has been reviewed.

Editorial board will submit manuscript to editors competent for a respective area. Author's identity will not be revealed to the editors, and vice versa. Throughout the whole year, the journal is open for communication with all interested inland and foreign authors.

Based on the reviews, editorial board decides on paper publishing and informs the author within 3 months from paper receipt. Papers should be prepared in accordance with the Instructions for Authors for EMC review.

MANUSCRIPT SUBMISSION:

Papers should be submitted electronically, attached as an open document (Word and PDF format), to redaction mail address: redakcija@emc-review.com. Submissions that do not meet the recommendations in the Instructions will not be submitted for review and will not be published. A paper must be written in text processor Microsoft Word, using font Times New Roman (size 12), in Latin

alphabet, spacing (1). **Page setup:** A4, Margins: top 2,5 cm; bottom 2,5 cm; left 2,5 cm; right 2,5 cm. Paper needs to have the length of up to 30,000 characters (16 pages). The exception from this are reviews which may be up to 50,000 characters long. A paper needs to be proof read.

Paper title. CAPITAL LETTERS, centered, (Times New Roman, 16, **bold**).
Author's

last name, title and first name should be written below the title (Times 172 New Roman, 14). Example: Last name Dr., (Mr.) name or last name. In the footnote on the first page, author's scientific occupation, name, author's address, author's e-mail address, and the name of the institution at which the author works is given, (Times New Roman, 11).

Summary. Summary, with the length of 50-150 words, should be at the beginning of the paper, under the title, two spaces below (TNR, 11, *italic*).

Key words (*up to five*) (TNR, 11, *italic*). At least one classification code of the Classification System for the Journal Articles, as used by the Journal of Economic Literature (JEL: http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php), should be included, also single space below.

Papers should be written concisely, with an understandable style and logical order, which as a rule includes: introduction, the goal and methods of research, theme development and conclusion.

Headings and subheadings.

a) Introduction (TNR, 12, **bold**), text TNR 12, two spaces after keywords, without numbering.

b) Paper headings should be TNR 12, capital letters, **bold**, aligned to the left margin, among the titles in the paper, single space.

c) Subtitles, second level, TNR 12, **bold**, left margin alignment.

d) Subtitles, third level, TNR 12, left margin alignment.

e) Conclusion (TNR, 12, **bold**), text TNR 12, without numbering.

Summary is given in an expanded form, which length can be up to one tenth of the paper length. It should be written at the end of the paper, after bibliography. In the top left corner the name and surname of the author should be written (TNR, 12). Three spaces below Title in English - if the paper is written in Serbian, Croatian or Bosnian or in one of these languages if the paper is written in English (TNR, 14, bold). Then, two spaces below Summary follows (TNR 12, bold), followed by the text (TNR 11, italic). After the text, single space below Key words (TNR 12, bold): Key word 1, key word 2,... key word 5 (TNR 11, italic). And space below JEL classification (TNR 12, bold): E04, B12 (TNR 11, italic).

Reference to individuals in the text should include the first name, middle initial and last name on the first reference. Subsequent references should include last name only. Do NOT use titles such as Mister, Doctor, Professor, etc. For example: Alan S. Blinder (2006) [first reference], Blinder (2006) [subsequently].

Organizations or governmental agencies in the text. On the first references use the full name followed by the abbreviation in parentheses. Subsequent references should use abbreviation only. For example: Social Science Research Council (SSRC) [first reference], SSRC [subsequently].

Reference to articles and books in the text. Give full name (first name, middle initial and last name) of author(s) and year of publication in the first citation, with page numbers where appropriate. For example: Glenn Firebaugh (1999) [first reference]; Firebaugh (1999) [subsequently]; Andrea Boltho and Gianni Toniolo (1999) [first reference], Boltho and Toniolo (1999) [subsequently]; Albert Berry, Francois Bourguignon, and Chris titan Morrison (1983) [first reference], Berry, Bourguignon, and Morrison (1983) [subset quaintly]. When citing more than one work by the same author, give the last name of author and year of publication in parentheses for each subsequent citation. When listing a list of references within the text, arrange them first in chronological order, then alphabetically according to years. If there are four or more authors, refer to the first author, followed by et al. and the year; for example: Stefan Folster et al. (1998). If there is more than one publication referred to in the same year by the author(s), use the year and letters a, b, etc. (example: 1997a, b). References to authors in the text must match exactly those in the Reference section.

Proposal for references to the authors in the text: [Lukas, 2005:4]

Quotations. Any quotation, regardless of its length, needs to include reference and page number. For any quotation longer than 350 characters, the author must have written approval by copy rights owner that needs to be enclosed.

Tables, charts, and pictures. Tables and graphs need to be made in Word or some other Word compatible format. Tables and graphs from statistical programs should be transferred into Word format. Same data must not be presented both in tables and charts. Every table, chart, or picture should be marked with a number and adequate name, e.g.: Table 2: Variables Reliability. Name of tables, graphics or picture is placed above, TNR 11, normal, two spaces between table and text. If illustration from printing source is used, written authorization by copy rights owner is necessary. Source should be placed below tables, charts, and pictures. **Source font: TNR 11, italic.** References in the Source are used in the same way as in the text. If the tables, charts, and figures are author'(s) calculations, reviews or estimations, that should also be emphasized.

Statistics. The results of statistical tests need to be provided in the following form: $F(1,9) = 25.35; p < .001$ or similar. Lower number of conventional P levels should be stated (e.g.: .05, .01, .001).

References. Use AEA rules for references, which are mentioned within the text. Reference section must be single-spaced, beginning on a new page following the text, giving full information. Use full names of authors or editors using initials only if that is the usage of the particular author/editor. List all author/editors up to/ including 10 names. Authors of articles and books and material without specific authors or editors, such as government documents, bulletins, or newspapers, are to be listed alphabetically. Most references in the Reference section should be referenced (included) in the text.

Appendix. In the appendix, only those descriptions of material that would be useful for readers to understand, evaluate, or revise research should be provided.

Footnotes and abbreviations. If necessary, references in the footnotes should be used in the same way as in the text. Abbreviations should be avoided, except from exceptionally usual ones. The abbreviations stated in tables and pictures should be explained.

Reviews and publishing. All papers are anonymously reviewed by two anonymous reviewers. On the basis of reviews, editorial staff makes decision on pa-

per publishing and informs the author about it within three months from paper receipt.

EXAMPLES OF AEA PUBLICATION REFERENCES

Chaston, I. and Mangles, T. (2002), *Small business marketing management, Creative*

Print & Desing (N Jales), London, str. 148.

Hills, G. (1995), “Forenjord,” *Marketing and Entrepreneurship in SME, No. 2/95, str. 25.*

EUROSTAT Database (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/); pristup bazi: IV 2011.

EXAMPLES OF AEA PUBLICATION REFERENCES JOURNAL ARTICLES

A) Published Articles. Author Last name, First name. Year. “Article Title.” *Journal Title*, Volume (Issue number if applicable): Page numbers.

Example: Acemoglu, Daron. 2002. “Technical Change, Inequality, and the Labour Market.” *Journal of Economic Literature*, 40(1): 7-72.

In the case of two authors, only the first author’s name is inverted and a comma must be placed before and after the first author’s first name or initials. Use “and” between the two author’(s) names.

Example: Baker, George, Robert Gibbons, and Kevin J. Murphy. 2002. “Relational

Contracts and the Theory of the Firm.” *Quarterly Journal of Economics*, 117(1): 39-84.

B) Forthcoming Articles. *Example: Bikhchandani, Sushil, and Joseph M. Ostroy.* Forthcoming. “Ascending Price Vickery Auctions.” *Games and Economic Behavior*.

Books

A) One Author. Author Last name, First name. Year. *Book Title*. Place of publication: Publisher.

Example: Friedman, Thomas L. 2005. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

B) Two Authors. *Example: Helpman, Elhanan, and Paul Krugman.* 1985.

Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and International Economy. Cambridge, MA: MIT Press.

C) Chapter in a Book. Author Last name, First name. Year. "Chapter or Article Title." In *Book Title*, followed by ed. and editor'(s) names if appropriate, and page number(s). Place of publication: Publisher.

Example: Freeman, Richard B. 1993. "How Much Has De Unionization Contributed

to the Rise in Male Earnings Equality?" In *Uneven Tide: Rising Income Inequality in America*, ed. Sheldon Dan zinger and Peter Gottschalk, 133-63. New York: Russell Sage Foundation.

D) Reprint or Modern Edition. When emphasizing earlier date: Author Last name, First name. Earlier printing date. *Title*. Place of publication: Publisher, Later date.

Example 1: Rawls, John. 1971. *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999.

When emphasizing later date: Author Last name, First name. *Title*. Place of publication: Publisher, (Orig. pub. date).

Example 2: Rawls, John. 1999. *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press, (Orig. pub. 1971).

E) Editions Other Than the First. When an edition other than the first is used or cited, the number or description of the edition follows the title in the listing.

Example: **Strunk, William, Jr., and E. B. White.** 2000. *The Elements of Style*. 4th ed. New York: Allyn and Bacon.

Multivolume Works

Multivolume works include works such as encyclopedias, multivolume works published over several years, and multivolume works published in a single year.

Below are several examples.

Example 1: **Kohama, Hirohisa**, ed. 2003. *Asian Development Experience*. Vol. 1, *External Factors in Asian Development*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.

Example 2: **Kusuoka, Shigeo, and Akira Yamazaki**, ed. 2006. *Advances in Mathematical Economics*. Vol. 8. New York: Springer.

Example 3: **Mokyr, Joel**, ed. 2003. *The Oxford Encyclopedia of Economic History*. 5 Vols. Oxford: Oxford University Press.

UNPUBLISHED PAPERS

A) Working Papers. Only papers appearing as part of an institutions' working papers series should be classified as working papers. These should always include a specific working paper number as assigned by the institution. Author Last name, First name. Year. "Title." Type of Working Paper (such as institution, working series title) and number.

Example 1: **Ausubel, Lawrence M.** 1997. "An Efficient Ascending-Bid Auction for Multiple Objects." University of Maryland Faculty Working Paper 97-06.

Example 2: **Heidhues, Paul, and Botond Koszegi.** 2005. "The Impact of Consumer Loss Aversion on Pricing." Centre for Economic Policy Research Discussion Paper 4849.

B) Lectures and Papers Presented at Meetings. Author Last name, First name. Year. "Title." Paper presented at followed by meeting name, place, and city where lecture/meeting took place.

Example 1: Romer, Christina D., and David H. Romer. 2006. "The Evolution of Economic Understanding and Postwar Stabilization Policy." Paper presented at the Rethinking Stabilization Policy Federal Reserve Bank of Kansas Symposium, Jackson Hole, WY.

Example 2: Goldin, Claudia. 2006. "The Quiet Revolution That Transformed Women's Employment, Education, and Family." Paper presented at the annual meeting of the Allied Social Science Associations, Boston.

C) Unpublished Papers. When a paper has not been published but can be found on the Web (such as the author's Web site or the university Web site), use the following format: Author Last name, First name. Year. "Title." Web address. Please provide a URL that links to the full text of the article.

Example 1: Zeitzewitz, Eric. 2006. "How Widespread Was Late Trading in Mutual Funds." <http://facultygsb.stanford.edu/zitzewitz>.

Example 2: Factiva. 2006. "Blogging and your Corporate Reputation: Part One - Listen to the Conversation." http://www.factiva.com/collateral/download_brchr.asp?node=menuElem1506#white.

When a paper has not been published and does not appear on a Web site (such as the author's Web site or university Web site), use the following format: Author Last name, First name. Year. "Title." Unpublished.

Example 3: Acemoglu, Daron, Pol Atras, and Elhanan Helpman. 2006. "Contracts and Technology Adoption." Unpublished.

D) Theses and Dissertations. Author Last name, First name. Year. "Title." PhD diss. University.

Example: Nash, John. 1950. "Non-Cooperative Games." PhD diss. Princeton University.

WEB SITES

This is for the reference research done on a Web site. If you want to cite a specific article, document, lecture, speech, etc., see the reference examples for those types of doc unmits.

Web Site Name. Year accessed. Publisher/Company. URL (access date).

Example 1: **Factiva.** 2006. Dow Jones Reuters Business Interactive LLC. www.factiva.com (accessed June 5, 2006).

Example 2: **Biography Resource Center.** 2006. Thomas Gale. http://www.galegroup.com/BiographyRC/(accessed September 25, 2006).

Newspapers, Online Dictionaries, Encyclopedias, and Reference Works

Because newspapers, online dictionaries, encyclopedias, and databases are being continuously updated, they should be cited as a footnote in the text. It should NOT be included in the reference list. The note should always include an access date along with the URL. If possible, use the appropriate URL for the site entry rather than the general URL.

If you are citing the definition for “nepotism” in the Merriam-Webster Online Dictionary, use http://www.m-w.com/dictionary/nepotism rather than http://www.m-w.coml.

MAGAZINE ARTICLES

A) Authorized Articles. Author Last name, First name. Year. “Title.” *Magazine*. Month or date, page number(s).

Example: **Belkin, Lisa.** 2003. “The Opt-out Revolution.” *New York Times Magazine*. October 26, 23-32.

B) Non-authorized Articles. *Magazine*. Year. “Title,” Month or date, page numbers.

Example: *The Economist*. 1991. “The Ins and Outs of Outsourcing,” August 31, 54-56.

Online Magazine Articles

Author Last name, First name. Year. “Title.” *Magazine*, date. URL.

Example: **Becker, Gary S.** 1993. “The Evidence against Blacks Doesn’t Prove Bias.” *Business Week*, April 19. http://bwarchive.businessweek.com/index.jsp.

Sadržaj/Contents

Originalni naučni rad

RAZVOJ BANJSKO REKREATIVNO
ZDRAVSTVENOG TURIZMA U REPUBLICI
SRPSKOJ KAO MOGUĆNOST ZA STRANE
ULAGAČE

Slavko Segić

RECREATIONAL DEVELOPMENT BANJSKA
HEALTH TOURISM IN THE REPUBLIC OF
SERBIAN AS A POSSIBILITY FOR FOREIGN
INVESTORS

Pregledni radovi

UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KORISNICIMA
BANKARSKIH USLUGA

Vujnović-Gligorić Bogdana

MANAGEMENT OF RELATIONS WITH BENEFI-
CIARIES OF BANKING SERVICES

Stručni rad

REKLAMNE AGENCIJE KAO AKTERI TRŽIŠNOG
KOMUNICIRANJA

Maja Đokić, Branislav Mitić, Biljana Panić

ADVERTISING AGENCIES AS ACTORS OF
MARKET COMMUNICATION

ISSN 2232-8823



9 772232 882006