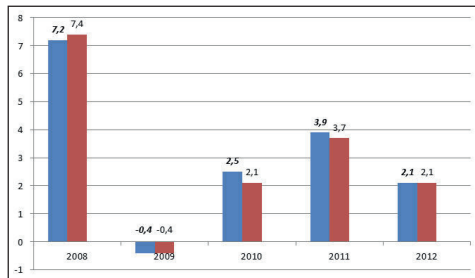


# Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

## Economy and Market Communication Review

Stopa inflacije u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini u periodu 2008.-2012. godine



Izvor: Privredna komora Republike Srpske ([www.komorars.ba](http://www.komorars.ba)); pristup bazi IX 2013. (obradio autor)

**ΑΡΕΙΡΟΝ**  
**ΑΙΕΝΒΟΗ**





UDK: 33

**PANEVROPSKI UNIVERZITET**  
**APEIRON**  
**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**  
*The Excellence School of Management*



# 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**

**Indexed in:** LICENSE AGREEMENT, 3.22.12. **EBSCO** Publishing Inc., Current Abstracts



ebsohost.com

INDEX COPERNICUS  
INTERNATIONAL

indexcopernicus.com



scholar.google.com



doisrpska.nub.rs



crossref.org

EMC Review-časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije se nalazi u PRVOJ KATEGORIJI – od 26 do 30 bodova  
RANG LISTE KATEGORISANIH NAUČNIH ČASOPISA U REPUBLICI SRPSKOJ

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

Rješenjem Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske br: 07.030-053-85-8/11, od 23. 5. 2011. godine, "Economy and Market Communication Review - Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije" Banja Luka, upisano je u Registar javnih glasila pod rednim brojem 618. Časopis izlazi dva puta godišnje.

**Časopis za ekonomiju**  
*i tržišne komunikacije*  
**Economy and Market Communication Review**

# Sadržaj|Contents

## PREGLEDNI RAD

### **FREEDOM OF MOVEMENT OF WORKERS AS A CONDITION FOR IMPLEMENTING THE EUROPE 2020 STRATEGY FOR EMPLOYMENT AND GROWTH.....8**

Biljana Chavkoska

### **SYSTEM OF ENROLLMENT INTO SECONDARY SCHOOLS ..... 19**

Bojan Ristić, Aleksandra Stojković

### **THE FUTURE DEVELOPMENT OF THE SERVICE SECTOR AND IT'S IMPACT ON THE BANKING INDUSTRY. THE CASE OF MACEDONIA ..... 31**

Evica Delova-Jolevska, Ilija Andovski

### **ZNAČAJ KULTURE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU ..... 44**

THE IMPORTANCE OF CULTURE IN INTERNATIONAL MARKETING

Maja Đokić, Jovana Gardašević

### **IZLAZAK IZ KRIZE: STAGNACIJA ILI PRIVREDNI RAST? ..... 56**

EGRESS OF THE CRISIS: STAGNATION OR GROWTH?

Sonja Arsić, Jelena Obradović

### **KRIZNI REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA ..... 71**

REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES IN CRISIS

Verica Jovanović, Pavle Radanov, Biljana Panić

### **ZNANJE, MENADŽMENT ZNANJA I MENADŽMENT PROMENA KAO FAKTORI USPEHA I RAZVOJA..... 82**

SKILLS, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND CHANGE MANAGEMENT AS A SUCCESS

FACTORS AND DEVELOPMENT

Zvezdan Đurić, Olivera Đurić, Aleksandra Nedeljković

## STRUČNI RAD

### **LANGUAGE COMPETENCIES, ACHIEVEMENTS AND QUALIFICATIONS IN THE COMMON EUROPEAN FRAMEWORK OF REFERENCE FOR LANGUAGES ..... 94**

JEZIČKE KOMPETENCIJE, DOSTIGNUĆA I KVALIFIKACIJE U ZAJEDNIČKOM

EVROPSKOM REFERENTNOM OKVIRU ZA JEZIKE

Dragana Bogdanović

### **ULOGA CURRENCY BOARD-A U MONETARNOJ STABILIZACIJI I EKONOMSKOM RAZVOJU BOSNE I HERCEGOVINE ..... 104**

CURRENCY BOARD ROLE IN MONETARY STABLIZATION AND ECONOMIC

DEVELOPMENT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Dražen Marjanac

### **BOSNI I HERCEGOVINA - LOKACIJA ZA STRANE INVESTITORE ..... 121**

BOSNIA AND HERZEGOVINA - RIGHT PLACE FOR THE FOREIGN INVESTORS

Ismet Kumalić

<b>RUKOVOĐENJE INDUSTRIJSKIM PRODAJNIM SNAGAMA SA SVRHOM NJIHOVOG MARKETINŠKOG PROFILISANJA .....</b>	<b>137</b>
LEADERSHIP OF INDUSTRIAL SALES FORCE WITH THE PURPOSE OF THEIR MARKETING PROFILING Željko Dević, Gojko Ristanović	

**NAUČNE KRITIKE POLEMIKE**

<b>ZNANJE KAO TEMELJNA ODREDNICA LJUDSKOG KAPITALA I KLJUČNI FAKTOR ODRŽIVOG RAZVOJA .....</b>	<b>153</b>
KNOWLEDGE AS AN ESSENTIAL FACTOR OF HUMAN CAPITAL AND A KEYFACTOR FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT Muharem Dautović	

<b>UPUTSTVA ZA AUTORE .....</b>	<b>163</b>
<b>INSTRUCTIONS FOR AUTHORS .....</b>	<b>169</b>

**DOI:** 10.7251/EMC1401008C

Datum prijema rada: 1. novembar 2013.

Datum prihvatanja rada: 2. jun 2014.

**UDK:** 005.412:[334.7:331.526

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina **IV** • broj **I**

str. 8-18

**PREGLEDNI RAD**

# **FREEDOM OF MOVEMENT OF WORKERS AS A CONDITION FOR IMPLEMENTING THE EUROPE 2020 STRATEGY FOR EMPLOYMENT AND GROWTH**

Biljana Chavkoska

Doctor of law sciences, Assistant professor, Faculty of Law, FON University, Bulevar Vojvodina bb, 1000  
Skopje, biljana.chavkoska@fon.edu.mk, bcavkoska@yahoo.com

**Summary:** *This article aims to analyze the freedom of movement of workers regarding the new strategies for EU growth and employment. The freedom of movement of people especially workers is one of the four freedoms of the EU Internal Market. The migrant workers who move from one into another state enjoy certain rights stipulated by the EU Law (acquis communautaire). Migrant workers are important for fulfilling the employment gap in the Member States and creating new jobs. Europe 2020 is the European Union growth strategy for the coming decade. Concretely, the Union has set five ambitious objective - employment, innovation, education, social inclusion and climate/energy - to be reached by 2020. Each Member State has adopted its own national targets in each of these areas. Concrete actions at EU and national levels underpin the strategy. The goals of the Europe 2020 would not be fulfill if the freedom of movement of workers is not realized. An agenda for new skills and jobs has the objective of creating the right conditions to modernize labor markets and to allow people to acquire new skills in order to raise employment levels and to ensure the sustainability of our social models. Further, the author analyzes the eliminations of impediments for freedom of movement of workers regarding the goals set in the new strategy.*

**Key words:** *freedom of movement of workers, growth, employment, Europe 2020 strategy*

**JEL classification:** *J7 Labor Discrimination*



## INTRODUCTION

The basic idea for creating the European Union is the internal market where free movement of people, capital, services and goods is established. The creation of the internal market is the central *raison d'être* of the EU existence. The freedom of movement of people is one of the four freedoms of the Internal Market. The right to move is the basic right of the European citizens. The realization of this freedom was harder than practicing the free movement of capital, services and goods. Therefore, the European Union is still taking subsequent actions for realization of the freedom of movement of people. At the beginning, the freedom of movement of people was available just for the working population, but latter on the freedom of movement included all the categories of citizens, students, retired people and people who are not economically active.

Throughout the years European Union makes efforts to change the approach towards the third country nationals, especially the working population as one of the conditions for fulfillment of the Lisbon Strategy goals. The European Union adopted important primary, secondary law and case law of the European Court of Justice such as the Association Agreements regulating the freedom of movement of third country workers. These Association Agreements with third countries provide articles for free movement of third country workers in the European Union and vice versa. For a long time, the Association Agreements are the basic law regulating the freedom of movement of third country workers. The European Court of Justice played important role in interpreting the articles for freedom of movement of workers and giving direct effect in the national laws of the Member States.

In the last two years European Union has adopted secondary law for improving the status of third country workers especially for highly qualified workers. The entrance of highly qualified workers in the Member States is important for realization of the economic growth and development, such as decreasing the unemployment rate.

## FREE MOVEMENT OF WORKERS IN EU-WHAT DOES IT MEANS?

### Direct effect of article 39 TEC

Central legal questions concerning free movement of workers are direct effect of article 39 (ex article 48) from the Treaty establishing the European Community, the meaning of the term migrant worker, certain rights of the family members of

the migrant worker, such as the reserved places in the public sector for national workers. The Treaty on European Union establishes European citizenship thus giving certain rights and obligations to the European citizens and limited rights and obligations to non-EU citizens.

The Treaty of Amsterdam moves important issues regulating the status of non-EU citizens from third to the first EU pillar thus becoming part of the *acquis communautaire*. The European Court of Justice played an important role in interpreting the meaning of article 39 on the free movement of workers. The Court constantly points to the meaning of the free movement of workers and realization of the principle on non-discrimination based on nationality. Article 12 of the TEU explicitly forbids any form of discrimination based on nationality when putting into practice the Treaty articles. The Council of Ministers has jurisdiction in compliance with article 251 to adopt acts forbidding discrimination based on nationality.

The definition of the term worker was a major interest to the European Community. In the case *Hoekstra* (Case *Hoekstra v Bestuur der Bedrijfsvereniging voor detailhandel en Amachten* 6 ECR 177) the European Court of Justice has interpreted that the definition of the term worker is not a question of the national law of the Member State, but it is in the interest of all Member States to interpret this term uniformly. Interpreting this term uniformly means that it is crucial for establishing the Internal Market.

The most important goal of the internal market could not be achieved if the term migrant worker is defined by the national law of each Member State. Two questions are most important in this judgment. First, the Court gives the term migrant worker communitarian meaning which means that the Court gives directions for its application in the Member States. The second important meaning of this judgment is that the Court interprets this term extensively because the realization of the free movement is one of the four freedoms and condition *sine qua non* for realization of the internal market.

### **Rights of migrant workers**

Article 39 of the EC Treaty entails important rights for migrant workers when moving from one to another Member State:

- the right to look for a job in another Member State;
- the right to work in another Member State;
- the right to reside there for that purpose;
- the right to remain there;

- the right to equal treatment in respect of access to employment, working conditions and all other advantages which could help to facilitate the worker's integration in the host Member State

## **THE PROBLEMS WITH EU WORKERS MOBILITY THROUGH THE YEARS**

The freedom of movement of workers in the European Union was implemented during the years but had law, administrative and practical problems in the realization. Today, the European labor market gives more and better rules for the EU migrant workers. The European Union adopted new legislation for protection of the migrant workers and increasing the flexibility of the labor market. The mobility of workers in EU was very low after adopting the EU legislation for the freedom of movement of workers.

The 2006 year was nominated for the mobility year for the EU workers. European Commission nominated the year because of the low percentage of the EU citizens who migrate in other Member State from the country of origin for work. Only 2% of the EU workers used the right to mobility in compliance with the EU legislation. Thus, additional measures were necessary to be applied. This percentage maintained unchanged over the 30 years of implementing the legislation for freedom of movement of workers. Only 33 % of the EU citizens answered that in some period of life they intend to change the place of origin vis a vis other 70% that have no intention to move in other Member State (MEMO 06/83, Brussels, 20 February 2006). 53% of the respondents of the question what does Europe represents for them answered that it is territory for free movement and work. The European citizens confirmed that the right of free movement and work in other Member State is important. The citizens from Sweden and Denmark are most positive for the mobility of the EU workers with 79% and 72 % comparing to the opinion of the citizens in Belgium, Germany, Estonia and Greece having very low percentage approximately 33 %. The low percentage of migration flow has negative influence on the economical growth, employment rate and improvement of the professional qualifications of the workers. The most important impediment for realization of the freedom of movement of workers is the language barrier and cultural differences such as family reunion problems. The most of the Europeans about 70% respond that they have no plan to change the place of residence because of work in other Member States. Euro barometer research showed that the European citizens are satisfied with the current place of residence and work.

The women, older people and the low qualified workers are the main categories of people who like to change the current place of residence and would search for work in other Member State. Most of the European citizens do not intend to change the country of origin. In most cases the situation is due to the satisfaction of the work performed. More than 40% of the workers expect to change the current job, because of their professional careers or simply because they want life changes. ([http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/workersmobility2006/events\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/workersmobility2006/events_en.htm)).

The mobility in the EU is basically understood as a way to improve the flexibility, managing the labor inequalities and improving the economic growth (Master thesis: Alexandra Leveth, 2002/03, p. 34). The European Union aimed to improve the mobility on EU level through the years. Thus, the European Commission adopted special measures like Action plan for skills and mobility such as the European information web pages for mobility on the work. The European Commission confirmed that the mobility of the workers is expected in the future especially for highly qualified workers as a result of the politics, technical improvements and fast economic integration.

The European page for mobility on the work is concrete instrument for improvements of the mobility. The page gives clear picture of the workers who search for the job because of the public advertising of the free work places up to 1 million at any moment. The page is visited by 500 000 people every month giving the opportunity for short biography and information for working and living standard in the Member States.

The European Commission promoted the EURES Network in order to facilitate the freedom of movement of workers in the European economic area. This system replaced the European system for international publication of the working places and applications for work. The partners are the public services for employment, employment unions and other workers associations. The most important tasks for EURES are:

- to disseminate information and advices for possible mobility of the workers in the European economic area
- to assist in employment of the foreign workers
- to give advices and rules for workers and employees of the cross border areas (<http://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=27&acro=eures&lang=en>)

### 3. THE EU 2020 STRATEGY FOR EMPLOYMENT AND GROWTH

Europe 2020 is the growth strategy for the decade 2010- 2020 and focuses on three mutually reinforcing priorities smart, sustainable and inclusive growth that should help the EU and Member States deliver high levels of employment, productivity and social cohesion and deal with the adverse effects of the financial economic crisis. Europe 2020 Strategy sets five ambitious objectives on employment, innovation, education, climate/energy and social inclusion to be reached by 2020. Each Member State has adopted its own national targets in each area and has set its own measures at national level to underpin the strategy.

The engines driving this growth are

- knowledge and innovation
- greener and more efficient use of resources higher employment combined with social and territorial cohesion (Daniel Gros, Felix Roth, Can the EU maintain the EU competitiveness in the world, The centre for European policy studies CEPS Brussels, 2012)

Before the Europe 2020 strategy for employment and growth the European Commission launched the Lisbon agenda. The objective of the Lisbon Strategy was to make the European Union the most dynamic and competitive knowledge-based economy in the world by 2010. At the time already, it was recognized that the reform agenda needed to achieve this very ambitious objective could not be pursued at EU level alone, but that reforms at Member State levels were also necessary as, in many of the policy fields involved, competence remained at national level. For many commentators, however, the overall direction of the strategy was still flawed, and it was too late to shift its course. The 2007 financial and economic crisis was the final blow to the Strategy, bringing back the EU growth and unemployment numbers to historically low figures.

The financial crises influenced different countries differently. It was strongest in countries like Spain and Ireland thus additional measures are necessary to succeed the Europe 2020 goals. On the other side the trends for the biggest EU economies like Germany and France increased its employment rate among population aged 20-64 from 66% to 70%. Germany managed to increase it by 8% from 67% in 2004 to 75 % in 2010. According to Eurostat data from 2008, 2.3 % of EU citizens (11.3 million persons) resided in a Member State other than the state of origin. According to a recent Euro barometer survey, 10 % of persons polled in the EU-27 replied that they had lived and worked in another country at some point in the past, while 17 % intended to take advantage of free movement in the future.

As presented by the European Commission on 3 March and adopted by the European Council at the Spring Summit, the main objective of the Europe 2020 strategy is to bring together the **economic, social and environmental agendas** of the EU in a more structured and coherent way. The idea is to mainstream some fundamental political objectives both at EU level (through the use of funding program and policy initiatives), as in the context of EU driven national reforms. The 2020 strategy aims at enhancing policy synergies and, at the same time, reinforcing the European integration process by offering a stronger vision and governance model.

The European Strategy sets five measurable targets:

The strategy lays out five targets to be achieved by the European Union by 2020:

- 75% employment rate for the 20-64 age group
- 3% investment rate in Research and Development,
- 20/20/20 climate and energy targets (the reduction of greenhouse gas emissions by at least 20%, a share of final energy consumption coming from renewable energy sources increased to 20%, and an energy sufficiency of 20%)
- an improvement of education levels (a reduction of school drop-out rates, and an increased share of the population having completed tertiary or equivalent education);
- a promotion of social inclusion including a reduction of poverty.

If the first three targets were already the drivers of the Lisbon strategy, and were therefore adopted without major debate by the Member States, the education and social objectives are new, and were not attributed measurable targets yet. In addition to measurable targets, the 2020 strategy also introduces a series of actions and policies grouped under three main headings: smart growth, green growth, and inclusive growth.

In the 2020 paper, the Commission is still vague in describing the tools and program for realization of the agenda.

The Commission has put forward **seven flagship initiatives** to catalyze progress under each priority theme. For the freedom of movement of workers three initiatives are more important to be realized. Under the initiative **Youth on the move** EU aims to enhance the performance and international attractiveness of Europe's higher education institutions and raise the overall quality of all levels of education and training in the EU, combining both excellence and equity, by promoting student mobility and trainees' mobility, and improve the employment situation of young people. **Under**

**the topic “An agenda for new skills and jobs”** the EU aims to modernize labor markets ensuring the sustainability of European social models, empowering people through the acquisition of new skills so as to adapt to new conditions and potential career shifts, reduce unemployment and raise labor productivity. **Under the agenda of European platform against poverty EU aims to** ensure social and territorial cohesion such that the benefits of growth and jobs are widely shared and people experiencing poverty and social exclusion are enabled to live in dignity and take an active part in society (<http://www.bka.gv.at/site/7762/default.aspx>)

### **HOW WILL THE FREEDOM OF MOVEMENT OF WORKERS INFLUENCE THE GOALS OF THE EUROPE 2020 STRATEGY FOR EMPLOYMENT AND GROWTH?**

The freedom of movement of workers is important for fulfilling the needs for the work force in the Member States. The realization of this principle means lowering the unemployment rate on EU level during the time of crises. However, in order to respond effectively to the challenges and opportunities of globalization, European policy makers recognize that the EU has to become a more innovative and competitive economic player.

One important tool for achieving this goal is immigration. Carefully planned immigration could lead to younger, more dynamic European societies by enhancing the exchange of people and ideas. This could stimulate risk-taking, foster the modernization of European economies and societies, help to overcome rigid structures, and lead to higher economic growth. Today, the size of Western and Central Europe's labor force is 227 million. In the absence of immigration and at constant labor force participation rates this labor force would shrink to 201 million in 2025 and to 160 million in 2050. In order to maintain it constant over the analyzed period a net inflow of 66 million labor migrants would be necessary. In 2005, twenty of today's 27 EU countries had a positive migration balance.

The only exceptions were the Baltic States, Bulgaria, the Netherlands, Poland and Romania. Net migration gains were highest in Cyprus (+27.2‰ of total population), Spain (+15.0‰) and Ireland (+11.4‰). In countries like the Czech Republic, Italy and

Slovenia net migration turned an excess of deaths over births into a positive total population change (<http://www.oecd.org/dev/38295272.pdf>)



Empirical evidence from several EU countries shows that in most cases immigrants are complements to the natives in the labor market and thus, have no negative effects on the natives' job prospects and wages. One exception is the construction sector. In many EU Member States the native work force employed in this sector is highly unionized. Construction workers are, for example, protected against wage competition from immigrants through collective wage agreements and dismissal protection, instruments that have the unintended consequence of attracting more immigrants than it would have been the case in their absence. Job mobility is a complex phenomenon and many factors influence it, including the characteristics of the job and the nature of the match between power and job. Any model that is constructed to explain job mobility should at least include information of these three aspects (ILO, Geneva, 2010)

There are several arguments in support of migration as a tool for filling skills and labor gaps. First, the growing importance of the knowledge-based economy makes it more important to have the necessary skills, a requirement which may not be possible to meet through domestic supply – at least not in the short- to medium-term, as there will be a lag in the impact of education reforms. Secondly, where shortages result from an inflexible labor force – a reluctance of domestic workers to do certain jobs, change occupations, or to relocate – it may not be socially or politically feasible to solve this type of mismatch through domestic reforms. And third, demographic trends imply that there could be cross-the-board labor shortages in the future, necessitating an import of foreign labor to counter growing dependency rates (Cristine Boswell and al. 1994, p.3)

Free movement of workers, one of the four freedoms enshrined in the Treaty, contributes to economic development and social cohesion in the Union. However, there are a number of barriers to geographical mobility in the Union, ranging from legal and administrative obstacles, housing costs, portability of pensions, and linguistic barriers to lack of transparency of job vacancies and support for matching job-seekers with job offers. EURES aims to improve labor market transparency by making job vacancies available on the EURES Job Mobility Portal and to provide support for information, advice and guidance services at national and cross-border level.

At the same time, the role of public employment services (PES) has changed as a result of the recent economic crisis and the need for more tailor-made services. Public employment services should become life-long learning providers, offering a wide range of services (such as skills assessment, training, career guidance, matching jobs and profiles, client counseling), and catering for the needs of those furthest from the



labor market. In addition, EURES should promote new working methods with private employment services (COM/2011/0609 final - 2011/0270 (COD))

Today, in the wake of the financial crisis, labor mobility has started to rise, mainly due to the fact that Europeans are becoming more willing to relocate. While the Deutsche Bank Report claims that internal migration can be an effective way of reducing disequilibria on the labor markets, some European countries have been alerting about the risks of an increase of unemployment in the periphery of Europe (<http://www.nouvelle-europe.eu/en/labour-mobility-europe-times-crisis>)

Still, the freedom of movement of workers would be an important tool in reaching the goals of Europe 2020 strategy for employment and growth. In this direction, the work of the EURES is important in correlation with the employment services. Also, very important question is the equivalence of the professional qualifications.

Mutual recognition under Community law is automatic for the professional activities of craftsmen, trader and farmer, who have completed the relevant period of professional experience in the home Member State. Recognition is also automatic for lawyers practicing under their “home State professional title” on the basis of an authorization to practice in the home Member State. For other professions (engineers, physiotherapists and other professions supplementary to medicine, teachers, accountants, fiscal advisers, designers, urban planners, lawyers practicing under the “host title” and others covered by “the General System for the recognition of professional qualifications” directives, which does not provide for any co-ordination of training), recognition is not guaranteed to be automatic.

## CONCLUSIONS

The freedom of movement of people is one of the four freedoms of the Internal Market of the European Union. At the beginning, the freedom of movement of people was available just for the working population, but latter on the freedom of movement included all the categories of citizens, students, retired people and people who are not economically active. Due to the impediments particularly the language barrier the mobility of workers through the Union was on very low level. The Union took additional measures to increase the number of workers who move from one to another Member State for work.

The question of the equivalence of the professional qualifications arose so European Union adopted legislative measures to address the problem. Implementing

the freedom of movement of workers legislation, moving of the young people, women and older people is a condition to achieve the Europe 2020 Strategy for employment and growth. Europe 2020 Strategy is a continuing process of the Lisbon agenda. In the time of crises and employment problems that many Member States face immigration of workers and the freedom of movement can be seen as positive way to resolve the need of particular professions. Beside the freedom of movement of workers in the Union, special emphasize is the question of freedom of movement of third country workers.

However, there are a number of barriers to geographical mobility in the Union, ranging from legal and administrative obstacles, housing costs, portability of pensions, and linguistic barriers to lack of transparency of job vacancies and support for matching job-seekers with job offers. The Member States should take additional measures to implement the EU legislation on freedom of movement of workers regarding achieving the Europe 2020 Strategy for employment and growth.

## LITERATURE:

- Alexandra Levetz, *Theory and practice of European Labor Mobility in the Social Sector*, Master Dissertation 2002/03
- Daniel Gros, Felix Roth, Can the EU maintain the EU competitiveness in the world, The centre for European policy studies CEPS Brussels, 2012
- Cristine Boswell, Silvia Stiller and Thomas Stranbhaar, Hamburg Institute of International Economics, Paper prepared for the European Commission DG Employment and Social Affairs, July 1994
- Craig P., Grainne de Burca, *EU Law, Cases and Materials*, Oxford, Oxford University Press, 2003
- Hartley T. C. *The Foundations of European Community Law*, Oxford University Press, 2003, pp. 212-223.
- Proposal for a REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on a European Union Program for Social Change and Innovation, COM/2011/0609 final - 2011/0270 (COD)
- EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General Enlargement Directorate B - Czech Rep., Hungary, Slovakia, Slovenia, Hungary Team, FREE MOVEMENT FOR PERSONS – A PRACTICAL GUIDE FOR AN ENLARGED EUROPEAN UNION
- <http://www.nouvelle-europe.eu/en/labour-mobility-europe-times-crisis>
- [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms\\_208594.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---migrant/documents/publication/wcms_208594.pdf)
- <http://www.bka.gv.at/site/7762/default.aspx>
- <http://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=27&acro=eures&lang=en>

DOI: 10.7251/EMC1401019R

Datum prijema rada: 3. april 2014.

Datum prihvatanja rada: 2. jun 2014.

UDK: 37.014.542:316.644

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina IV • broj I

str. 19-30

PREGLEDNI RAD

---

# SYSTEM OF ENROLLMENT INTO SECONDARY SCHOOLS

Bojan Ristić

Phd, The Ministry of Education and Science of the Republic of Serbia, Belgrade powerfactory, Belgrade,  
btristic@hotmail.com

Aleksandra Stojković

Master in economics, Belgrade Business School

**Abstract:** *The European Union, by adopting the Copenhagen declaration, set up the foundation for creating the unique educational system with which all the member countries as well as the countries surrounding them should harmonize their educational systems. However, the legislative framework for system of enrollement into secondary school was partially designed. The same applies to Serbia where the same area has not been adequately designed. Therefore, this paper is an attempt to find an efficient solution for this important issue. It presents an expertise model projected in order to contribute to defining and creating a new system of enrollment into secondary school not only for Serbia but international community as well.*

**Key words:** *education, system, expertise.*

**Jel classification:** *I21, I28,*

## SECONDARY EDUCATION FEATURES

The organization of the enrollment system into state/public secondary schools depend on various factors, some of the most significant ones being general development level of a country, educational tradition, country's educational system taken as a whole etc. Hence, to fully appreciate this paper, it is necessary to tell more about the structure and current situation of secondary school system in certain countries.

Having in mind its role, secondary education is a part of educational system whose structure is very complex and length may cover up to ten years. Therefore, the largest differences regarding secondary education of certain countries are in its structure. Regarding its length, secondary education includes students of the age from 10 to 19, and in most cases it is divided into junior and senior secondary education. Following such a model, junior years are focused on general education, while senior ones are focused on vocational. Within such a system, regardless of its structure, secondary education offers a wide range of vocational options students can choose according to their wishes and abilities. It has to be added that more and more intensive activities regarding career guidance and orientating have been carried out with the view to facilitating the choice of adequate school and reducing disproportion of need for qualified vocational profiles at the labour market

Within existing secondary education systems, there are models where certain age groups of students enter certain levels or categories of secondary education (Ministry of Education of the Republic of Serbia, 1988).. For instance, students in some countries enter secondary education at the age of 10, while in other, at the age of 14. Besides, in some countries, students attend senior secondary education from the age of 14, while in others, from the age of 16.

General secondary education is available to all students regardless of their abilities and knowledge. But to enter vocational secondary schools meeting certain demands is necessary, which leads to candidate ranking according to their abilities and learning achievements in previous education.

Generally, there are four models of secondary education today and they are as follows:

- Secondary education divided into two levels- junior and senior;
- Secondary education with compulsory general part, followed by different forms of senior non-compulsory part;
- Secondary education where curriculum studied on weekly basis comprises general and vocational subjects;
- Secondary education which combines three previously mentioned models.

The following should be pointed out regarding the given models:

- The feature of the first model is that junior and senior level of education is most often provided within the same schools. There are, however, certain differences. Students in some countries, such as Germany, Austria, Holland,

acquire general knowledge at junior level, while general knowledge is extended through senior level in some other countries, such as Luxemburg;

- The model characterized by compulsory general education and further, non-compulsory vocational education, exists in France, Italy and Greece. This model of education is usually conducted in different schools. Compulsory general education is realized according to the same curriculum in the secondary schools known as grammar schools, colleges or lycée etc. Senior education is provided in vocational schools specialized for various educational profiles;
- The model which comprises general and vocational curriculum tightly combined is realized in Portugal, Denmark, Norway, Sweden and Finland. Students are directed from the very beginning of secondary education towards certain educational profiles;
- The fourth model, combining the elements of the all previously mentioned ones, exists in Spain, England, Wales and Ireland. This model is very similar to the combined (the model no.3) one, though the general curriculum is studied in the first phase and vocational is carried out after it.

It should be added that students are allowed to transfer to another school, which is legally regulated upon passing certain subjects exams and/or additional exams.

The duration of secondary education in the countries whose system was studied is from 2 to 6 years. The duration of this phase of education should be considered in relation to the length of the previous phase, primary education. In countries where primary education is longer, the secondary one is shorter and vice versa. All combination considered, primary and secondary education usually last approximately 12 years. It is important to point out:

- Secondary education lasts 2 years only in Belgium;
- Secondary education lasts 3 years in Denmark, Ireland, Portugal, Finland, Sweden, England, Wales;
- Secondary education lasts 4 years in Spain, France, Holland, Austria and Scotland;
- Secondary education lasts 5 years only in Germany;
- Secondary education lasts 6 years only in Germany for certain educational profiles.

In countries where secondary education is divided into junior and senior, junior part usually lasts for a year or two, while the rest of the time is dedicated to senior part.

The age at which students usually start secondary education in European countries varies from 10 to 13 and it is directly dependent on duration of primary education. The students usually finish their secondary education in the above mentioned countries at the age of 15 to 19.

As regards the number of students per class, it varies from 15 to 35 in the European countries. The number of students per class in Germany and Italy is between 20 to 30, while it is between 20 to 35 in Denmark, Greece, Spain and Scotland. It should be noted that dependent on the place, number of students per class can be based on the decision of school management or local authorities.

For the purpose of this paper, it is necessary to present the data concerning the number of teaching days annually. This number depends on duration of school holidays and can be between 160 days (Iceland) to 216 days (Luxemburg).

Besides, a school week in most European countries lasts 5 school days, though there are countries where a school week lasts 6 days (Luxemburg and Italy). Still, there are countries (Germany, Iceland, Austria and Portugal) where school management decides whether a school week lasts 5 or 6 days. A typical school day in countries studied starts at 8 a.m. and finishes at 2 p.m. though in some cases, due to lunch break, school children are at school till 4 p.m. On the average, the number of classes per week is fewer at junior level than the one at senior level, being 30 to 44 at lower level and 28 to 44 at higher level (Ireland). Duration of a school class in most European countries is 45 to 55 minutes, with the exception of Ireland where a class lasts 40 minutes and Italy, 60 minutes.

As the previous paragraphs show, all the relevant factors of secondary education in European countries are considerably different as the result of their different educational traditions.

## **THE CHOICE OF EDUCATIONAL PROFILE**

In order to analyze the secondary school enrollment system abroad, it is necessary to explain some facts regarding employment prospects and education system as a whole in different countries since these significantly affect their enrollment policy. Therefore, it is important to consider their social development planning policy.

The development planning is a top priority for governments of countries today. Considering that, the governments engage institutions and experts in various fields

with the intention to study the situation in a given country from different aspects, and taking into consideration their findings as well as achievements of contemporary science and technology, these institutions and experts make projections regarding a country's further development directions. As a rule, each development programme envisages measures that must be taken in order to realize it successfully.

Having that in mind, the countries undergoing the process of transition (Serbia is among them too) face numerous, often painful, changes which affect a large proportion of population. The changes in the field of economy (so-called "restructuring of economy") which should respond to new demands on market are inevitably followed by production reduction and huge redundancy, and sometimes lead to shutting down a large number of companies that used to be renowned. These changes do not affect only weak and small companies/enterprises, but up to that moment large and powerful ones well-appreciated abroad. All these have extremely negative implications for current employment situation and standard of living of population in transition undergoing countries. Consequently, all countries today (developed ones and those undergoing transition) are necessarily obliged to carefully plan their economic and social development, which presents the basis not only for enrollment planning into schools/institutions at secondary/higher education level, but key factor for education development planning. In the same way, country's projected/planned development should provide the basis/foundation for career guidance of students in their final grades of primary education.

This is the reason why the EU countries have made great effort over last years to develop youth career guidance, which together with other enrollment-related activities facilitates significantly the realization of planned enrollment into secondary schools. Therefore, it is important to present current practice related to students' choice of profession.

The very essence of professional choice is a personal decision of a person enrolling a secondary school. This decision is a personal one and it brings about the way and individual will make a living in future. At first, this issue seems simple, but making a right decision regarding one's profession depends on solving numerous dilemmas. The opinion that this issue is not just a private matter is supported by the fact that its solution is the subject of interest of science and social practice (Dimov & Šećibović, 1998, p. 9-17).

This issue is the subject of study of career guidance as a specific psychological discipline. It explores the interdisciplinary character of the relation between a man

and work. The decision regarding the choice of profession/job does not only imply what an individual will learn through secondary (or higher) education and what he/she will do, but it affects his/her quality of life from material and social aspect. This statement can be supported by numerous facts: e.g. a baker bakes bread and patry, thus he/she has a personal value/price at labour market which is the basis for his/her material and social status.

For that very reason, in order to choose the right job, a person should first get to know the world of work. It actually means that a person needs to learn thoroughly about structure and character of available occupations (productive ones and services) and accompanying educational profile structures/opportunities which will further enable the individual to make an informed choice of a particular profile in line with his/her abilities, knowledge and interests. However, the matter of learning about the world of work and one's own abilities is a very complex one (Jacbusnas, 1982) and requires society to provide clear and simple information regarding the structure and features of possible future occupation as well as to organize adequate career guidance.

The second step in choosing profession/occupation is recognition of personal profession-related interests which should be prioritized in order to make a selection and narrow down the alternatives. The alternatives are necessary in order to overcome obstacles which may appear at the time of enrollment into secondary education because it may happen that a student does not satisfy the conditions required to enter particular school of his/her choice. Therefore, career guidance service is supposed to enable student to realize what are his/her personal interests and create the list of alternatives/alternative occupations when choosing future profession.

The third step in the process is learning/getting to know requirements for chosen alternatives, which actually means realizing what are the special abilities, skills and knowledge necessary for successful performance regarding chosen professions/occupations. Naturally, in order to make the above possible, current career guidance uses comparative view/approach regarding abilities, skills and knowledge needed for particular occupation/job.

The fourth step in selecting profession refers to understanding of personal abilities and qualities that should be assessed in relation to the requirements of selected occupations. Since there may be certain aberrations, it is necessary to eliminate those job alternatives whose demands an individual cannot meet. That is how a contemporary career guidance helps an individual – by using specific methods it



is capable of asserting an individual's abilities and qualities and it recommends which are the jobs/occupations which the individual can successfully perform

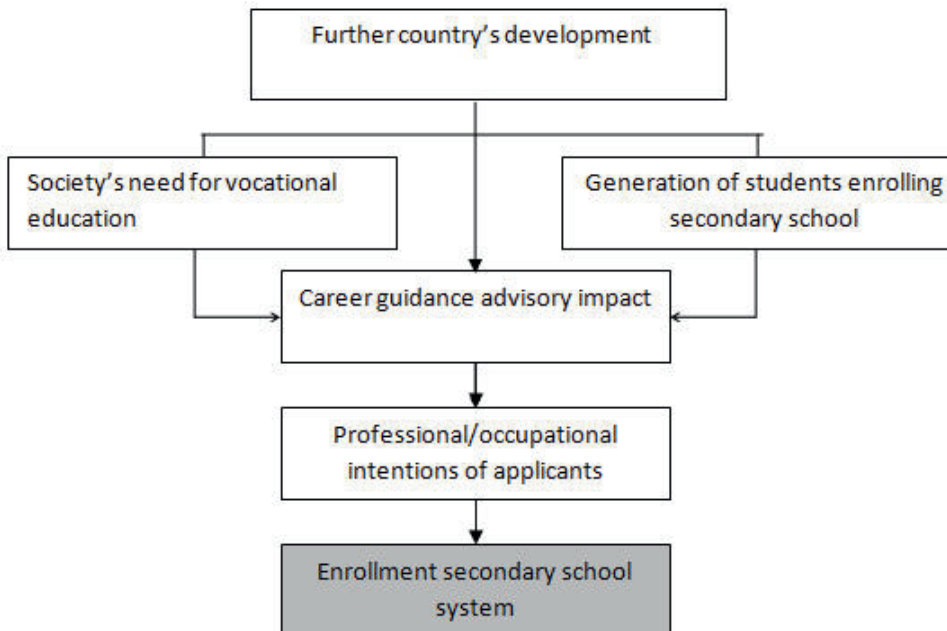
Eventually, the fifth or last step presents the selection of those jobs which combine an individual's interest as well as his/her abilities necessary for the job and therefore the choice of right secondary school which a student will enroll is the personal one.

The current career guidance encourages students to create a list of future jobs/occupations according to their interests leading them make a choice concerning the secondary school they will enroll. Naturally, it is important to bear in mind prospects of employment and accordingly to advise students which is the task of career guidance services.

## ENROLLMENT PLANNING METHODS

The diagram shows that the contemporary secondary school enrollment system depends on numerous important factors among which further development of a country is the starting point while the final one is selected professional intentions of enrollment applicants.

**Figure 1.** Factors of secondary school enrollment system



Looking at the diagram, it can be concluded that a contemporary secondary school enrollment system comprises a certain number of factors which are causally connected/related, among which country's further development is a relatively independent variable, while the other factors are dependent variables. European countries tend to take all these factors into consideration though there are certain deviations which are reflected in above mentioned differences occurring in some segments of secondary education of different countries. But, with time, these countries try to reduce existing differences and make effort to develop their secondary education enrollment systems in line with factors that significantly affect the enrollment of students into secondary schools.

The key elements appears to be public/state school enrollment planning methods derived through specialization of scientific-based general planning methods. That is the reason why it is important to set forth the theory of enrollment planning method and show its application in practice abroad.

Regarding the secondary school enrollment planning method of youth, it should be stressed that the planning refers to education of fresh generations ready to start secondary school. Following contemporary theories on human resources planning and education, the most eminent scientists/experts offer various structures of planning methods.

Jovo Brekić believes that following are among the most well-known methods for human resources planning and education: expert method, correlation method, index method, standardization method, comparative method, extrapolation method, regression method, interpolation method and linear programming method (Brekić, 1984, p. 31-35).

Vladimira Polić thinks that following are among the most well-known methods for human resources planning and education: trend method, international comparison method, direct estimation method, delfi method, analytical method, correlation method, standardization method, model method, regression method and index method (Polić, 1990, p. 251-274).

Dragoljub Kavran claims that following are among the most well-known methods for human resources planning and education: index method, human resources structure method, model method, poll method, standardization method, expert estimation method, elaboration study method, induction method, international comparison method and saturation method (Kavran, Množina, Florjančić, 1980, p. 284-296).

Finally, Tihomir Radovanić thinks that basic methods for human resources planning and education: international comparison method, expert method, index method, occupational interest method, role model method. According to this author, the above mentioned methods are primarily used for human resources planning, but modified, they are also used for planning in the field of education (Radovanović, 1992, p. 35-42).

Though the methods are not identical regarding their structure, all of the above mentioned ones are basically stated by foreign authors as well. Besides, majority of renowned domestic and foreign authors alike, actually connect /establish connection/ observe the connection between planning needed workforce with their previous education (McBeth, 1988, Bennson & Casson, 1989).

The mentioned methods, however, are set forth in a rather general way, therefore they are not representative of secondary school enrollment in a given country, which actually belongs to macro-planning, including shifting planned solutions for the period of duration of secondary education. In other words, secondary school enrollment planning has to be envisaged years ahead, thus having features of long-term planning.

Accordingly, taking also the analysis of developed countries' practice into consideration, it can be concluded that planning enrollment of youth into state/public schools as a specific macro-planning is actually based on the following scientific methods: expert method – based on the classic method with the same name, comparative method – derived from the method of comparison, administrative method – based on planning on state/national level, partner(ship) method – which reflects democratic processes when it comes to decision-making and combined method – as a cluster of features/combinations of previously mentioned methods.

The expert method regarding secondary education enrollment planning for state/public schools means that authorized state office appoints experts who will make a draft of a plan to be adopted. In all classification processes, the expert method occupies the central position in long-term planning regarding human resources and education as well as secondary school students' enrollment planning. It is understood that experts participating in creation of a plan, besides knowing the particular field of work, are also familiar with demographic features of the given country in order to predict relevant future changes which are in turn the basis for proposal regarding secondary school enrollment of students.

The process of planning by using expert method consists of the following stages:

- planning of distribution of students' generation/class entering secondary education according to the occupational areas;
- planning of distribution of students' generation/class entering secondary education according to the occupational areas and levels of secondary education ;
- planning of distribution of students' generation/class entering secondary education according to the occupational areas and levels of secondary education as well as educational profiles within certain secondary schools.

The procedure is as follows: at each of the mentioned stages, the experts engaged first express their opinions, then each becomes familiar with the opinions of other experts. This exchange of opinions can be repeated several times until the opinions of different expert are not harmonized. The whole procedure is led and coordinated by authorised head of planning. The expert method in secondary school enrollment planning is extremely important since it involves carefully selected scientists with highly developed skills and knowledge necessary to foresee situation at the labour market which affects the secondary education requirements in the years to come in the given country.

The comparative method applied on state/public secondary school enrollment is based on the principle that planners use as model realized enrollment plans from the countries more developed than their own, estimating that their countries will follow the path of the chosen more developed country. However, the fact that current conditions bring more and more intensive economic and social changes, not allowing less developed countries to follow the same path as developed countries, presents a significant drawback of this method. Hence, the comparative method should not be the central one when planning secondary school enrollment, but secondary one.

The administrative method of secondary school enrollment comes down to the following: the officials of authorized government office overtake the role of planners and create the actual enrollment plan. This method is considered completely unacceptable nowadays since the planners taken as education planning experts usually do not have necessary competence. Their plans are, because of that, basically slightly corrected previously made and carried out enrollment plans. Therefore, the application of this method is not recommendable when planning enrollment, though the officials of authorized government office should have the role of organizers during the process of enrollment plan making.

The partnership method in secondary school students' enrollment is more recent and reflects democratization of society. It is based on inclusion of important, so-called social partners into preparation of enrollment plans. The social partners include, besides the government departments which have the leading role, associations of employers and unions. It should be pointed out that the role of the latter ones is not to design enrollment plans, since that is beyond their competences, but to express their opinion on the enrollment plan created by experts. Because of that precisely, the partnership method cannot be used as the main method when planning enrollment, but as a very important auxiliary/assistant one.

Finally, the combined method in enrollment planning comprises elements of previously described methods combined to different extents. It would not be logical to combine the expert and administrative methods since according to their features they mutually exclude each other. The same can be said for the combination of the comparative and administrative methods. For these reasons in contemporary planning practice following combined methods are mostly used: the expert-partnership method in developed countries and the administrative-partnership method in less developed countries.

The expert-partnership method seems to be the most efficient nowadays, while the administrative-partnership one has still to be applied in less developed countries in order to speed up their progress and enhance possibility to catch up with more developed ones. Unfortunately, the administrative-partnership method, as it has already been said, has same shortcomings, because the state officials take the role of enrollment planners and eventually do not always take into consideration the opinion of social partners.

It could be added that the administrative-partnership method has had a dominant role over the recent decades in the first place as the consequence of insufficiently developed education planning theory and absence of democratic principles. However, in recent years administrative-partnership method has started to yield to expert-partnership one in the most developed European countries. This is confirmed by the practice of a large number of European countries which involve expert teams in processes of designing and adoption of state/public secondary school enrollment planning. Social partners are asked to express their opinion on the proposed plans before their adoption.

All these enrollment plans have the form of an official state document, not necessarily compulsory one, whose application in practice is quite flexible nowa-

days, starting from recommendations to firm enrollment orders to secondary schools. Enrollment plans in the form of recommendation are largely used in the most developed countries (the USA in the first place), where career guidance is well-established and students, as a rule, choose and enroll secondary schools according to their wishes. Today obligatory enrollment plans are generally used in countries undergoing transition because they do not have career guidance service fully developed. The combination of these approaches is used in the EU countries.

## CONCLUSION

Bearing in mind all previously said, it could be concluded that within current course of more and more intensive activities related to Serbia's process of integration into the EU, the accelerated development of a modern secondary education enrollment system must be one of priorities because it will be prerequisite for continual and work-oriented education system development as well as efficient participation of Serbia at the international labour market.

The enrollment system should be based on application of scientifically derived planning methods, the expert-partnership one being the most suitable. Its application will affect meeting demands of labour market and rationalisation of secondary school network in the most adequate way.

## BIBLIOGRAPHY

- Bennson, M. & Casson, J. (1989). *The Manpower Planning, Handbooks, Mac Graw Hill*, London
- Brekić, J. (1984). *Manual on uniuqemethodology regarding human resources planning*, The Institute of Human Resources, Serbia, Belgrade p.
- Dimov, J. & Šećibović, R. (1998). *Education to Work*, Economics Institute, Belgrade (1998) Belgrade, 1998.
- Jakubusnas, P. (1982). *Manpower Economics*, Adison Wessley, London
- Kavran, D., Možina. S., Florijančić, J. (1980) *Human resources planning*, Privredna štampa, Belgrade
- McBeath. G. (1988). *Manpower Planning and control*, Business Boox, London
- Polić, V. (1990). *Economy and education planning*, Privredna štampa, Belgrade
- Radovanović, T. (1992). *Human Resources in market-oriented economy*, IEN, Belgrade, The Ministry of Education of the Republic of Serbia (1998). *Secondary education in the world*, Belgrade

DOI: 10.7251/EMC1401031D

Datum prijema rada: 30. septembar 2013.

Datum prihvatanja rada: 2. jun 2014.

UDK: 621.7/.8(497.17)

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina IV • broj I

str. 31-43

PREGLEDNI RAD

# THE FUTURE DEVELOPMENT OF THE SERVICE SECTOR AND IT'S IMPACT ON THE BANKING INDUSTRY. THE CASE OF MACEDONIA

Evica Delova-Jolevska

PhD in economics, University American college – Skopje, Republic of Macedonia,

jolevski2001@yahoo.com, evicadj@uacs.edu.mk

Ilija Andovski

Master of sciences in economics, National Bank of The Republic of Macedonia, Skopje, Republic of Macedo-

nia, iandovski@yahoo.com

**Abstract:** *The aim of this paper is to elaborate the importance of service sector and how its future development will affect the banking industry in the Republic of Macedonia. We live in a service society, where services sector represents more than two-thirds of economic activity and four-fifths of growth in recent years in OECD countries. This trend is evident in Macedonia also, where the service sector represents around 60% from the economic activity. Still, because of the positive correlation with the economic development, further development will result with growth of the service sector. Further liberalization, removing product market barriers still limiting competition in various sub-sectors, allowing more FDI are factors that are indicated by experts that can contribute for further development of the service sector. Regarding banking industry in Macedonia, service sector has the biggest share in the credit portfolio. Especially this is due of the high exposure towards trade. Comparative analysis with developed countries shows that the share of exposure towards service sector is greater in Macedonia. This is mainly due of the lower risk of this credit portfolio, whose average riskiness is below the industry sector and agriculture. Also, in deficiency of strong industrial sector who can export its goods, Macedonian banks are turned towards wholesale and retail trade sectors. So it is expected with growth of GDP per capita in future banks to increase the loan portfolio of industry and in the same time to decrease the share of trade sector portfolio in total service portfolio.*

**Keywords:** *service sector, banking industry,*

**JEL Classification:** G20, G21

## INTRODUCTION

The development towards the „Service Society” has long viewed to be just an academic vision but has already become a reality to a large extent. The expansion of output and trade in manufactured goods constituted the engine of growth of the past century. Although developed countries pride themselves on their global technological lead in many industries, still simple analysis shows that manufacturing has long taken the back seat to services industries, in terms of both output and employment. In OECD countries, the services sector represents more than two-thirds of economic activity. Almost 70% of employed persons in the EU27 worked within the service sector in 2011, compared with 62% in 2000. Reflecting the long-term trends in employment structure, net job creation is occurring almost exclusively in the service sector. The growth of existing service industries, the development of new services – not least in light of technological, demographic and other trends – and increased internationalization suggest that the service sector will continue to increase in scope and intensity.

In Eastern European countries, the importance of the services sector for GDP and employment has substantially increased since the beginning of transition and accounts presently for more than half of the economic activity in those countries [World Bank, 2006]. Future development of these countries, in which belongs Macedonia, depends on further development of the service sector and its efficiency. An efficient services sector has indirect consequences for economic growth through the efficiency of other sectors in the economy.

The development of the service sector also will have positive influence on the development of the financial sector. Further development in this sector will mean increase lending on the companies and employees in this sector and growth of other financial activities which will strengthen the banking industry, too.

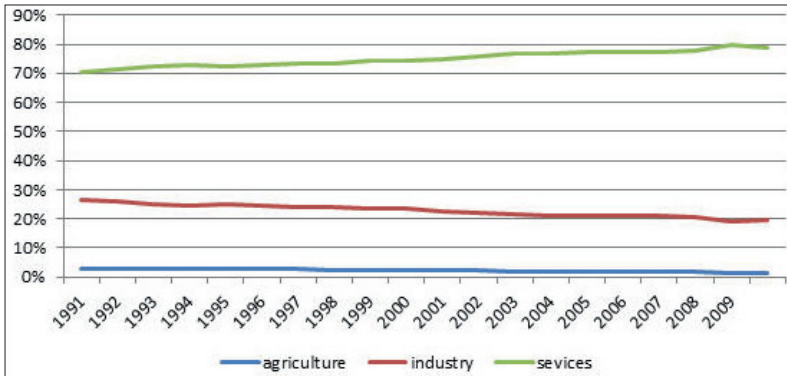
## THE IMPORTANCE OF SERVICE SECTOR IN EU AND EASTERN EUROPEAN COUNTRIES

The analyzes of the importance of the service sector will be done by historic analyzes of the structural changes of the economies in Europe. One way to look at the structure of an economy is to compare the shares of its three main sectors—agriculture, industry, and services—in the country's total output and employment.



If we analyze gross value added in EU 15 (Figure 1), more than clear is that services are dominant sector with more than 70% of the total gross value added. Also the trend is evident. The share in gross value added on service sector continues to increase.

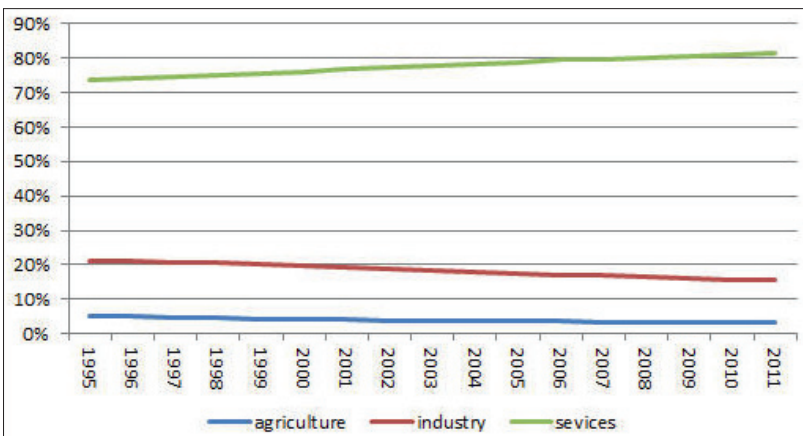
**Figure 1:** Gross value added at current prices in EU 15



*Source:* [European Commission, Economic and Financial Affairs, AMECO]

The same conclusion can be drawn if we analyze the importance of services for labor market (Figure 2). Above 70% of the total number of employed in EU 15 is due to the service sector. Employment trends are rather closely related to output trends, so that a similar picture emerges for the increase in the share of services in total employment. In recent decades EU Member States have experienced a significant change in their employment structure in favor of service-sector employment, with a concomitant reduction in the share of jobs in industry and agriculture.

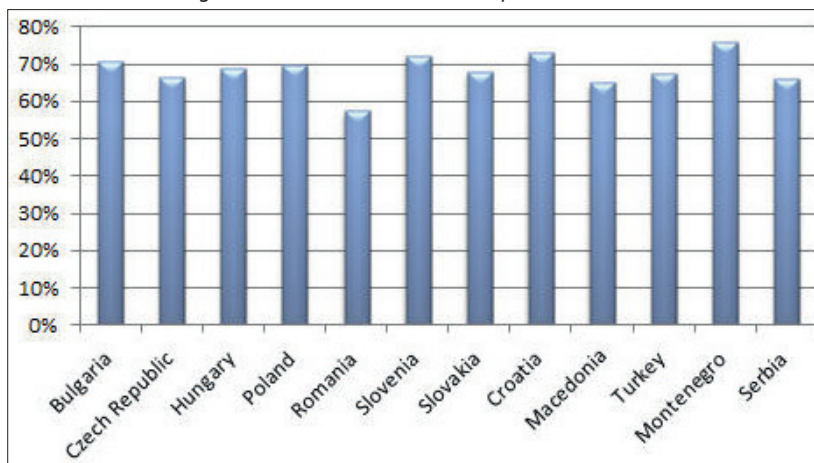
**Figure 2:** Employment share of services, industry and agriculture, EU15



*Source:*[European Commission, Economic and Financial Affairs, AMECO]

A little different picture of the importance of services will be received if we analyze EU 27 countries. There are significant differences of share in gross added value and employment in the service sector in new and old EU countries. In Eastern Europe countries in which are included some of new EU Countries, the share of service sector in GDP is smaller than in developed EU countries (Figure 3).

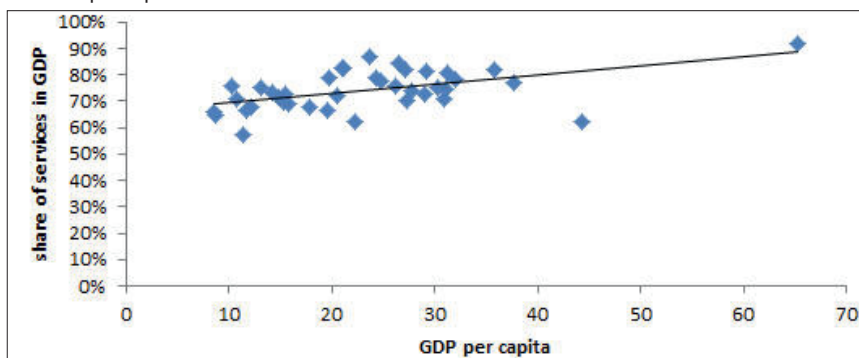
**Figure 3:** Share of services in gross value added in Eastern Europe countries



**Source:** [European Commission, Economic and Financial Affairs, AMECO]

This can be explained by the level of economic development. Countries with bigger GDP per capita have more developed service sector and vice versa (Figure 4). So in new EU countries there is still place for development of the service sector which can be confirmed by faster growth in service sector then in the old EU countries.

**Figure 4:** GDP per capita and Share of services in GDP in EU countries



**Source:** [European Commission, Economic and Financial Affairs, AMECO]

## **DETERMINANTS OF DEVELOPMENT OF THE SERVICE SECTOR**

Dominant and still growing importance of service sector and the differences between countries put in place the question what are the main drivers for service sector developments. A lot of scholar hypothesis and empirical analyzes to answer this question are present which can be aggregated in two basic views. According to Clark [Clark, 1957] the increasing demand for services is the driving force of services growth. So Clark explains the growth of the service sector with shifts in income elasticity of demand.

More common explanation for service sector growth is linking this growth with the level of economic development of a country. This connection is straight forward, more developed economy has stronger service sector and vice versa [Francois and Reinert, 1996]. Of course stronger service sector accordingly will impact with appropriate level of development in it. Other view of the growing importance of service sector links the growth with supply side [Baumol, 2001]. According to Baumol the productivity growth is faster in manufacturing than in services but wages are raising equal. The rising productivity in manufacturing will result in increased demand for services. But because the wages are rising equal this will result with reallocation of employment to lower productivity sector. In long term, according to this author, the productivity will slow down and reverse process will follow.

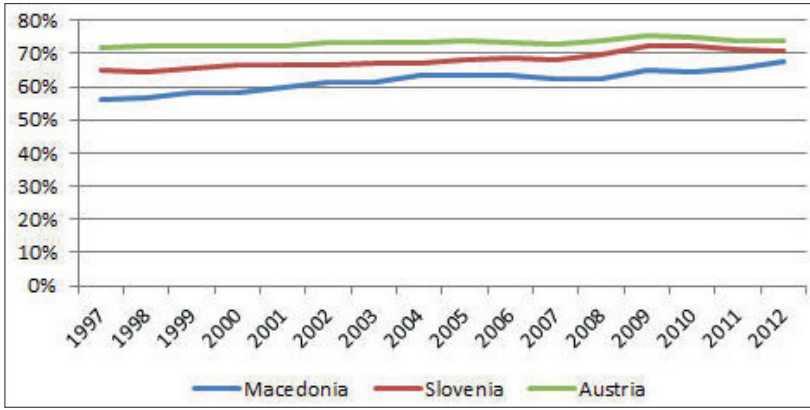
One of the most recent and extensive study on this field is done by Maroto [Maroto, 2009]. According to him the growth of the service sector can be explained by changes in production factors, changes in productive systems, changes in markets and changes in the institutional system. These changes are related to factors such as information and communication society, globalization and demographical and territorial changes. Among these factors, some stand out: integration between goods and services, which has increased the intermediate demand for business services; the interrelation between new technologies, innovation and services; the importance of human capital and qualifications (particularly in advanced services) and specialization; the role of international trade and investment; and finally, through its regulations and institutional changes, the role of the State in the economy.

## **THE IMPORTANCE OF THE SERVICE SECTOR FOR THE BANKING INDUSTRY IN MACEDONIA**

From the empirical evidence of developed countries is more than clear that share of services in gross value added and employment will increase parallel with GDP growth. This will have proper impact on the banking activities. In order to predict the influence of growth of service sector, we will use the current data for

exposure to service sector and default figures. Comparison will be made with Slovenia as one of the “new” EU countries and Austria as developed EU country, about the share of exposure towards service sector and its trend and about default figures. First we analyze the importance of service sector for the economy and the trend of growth for our country, Slovenia and Austria.

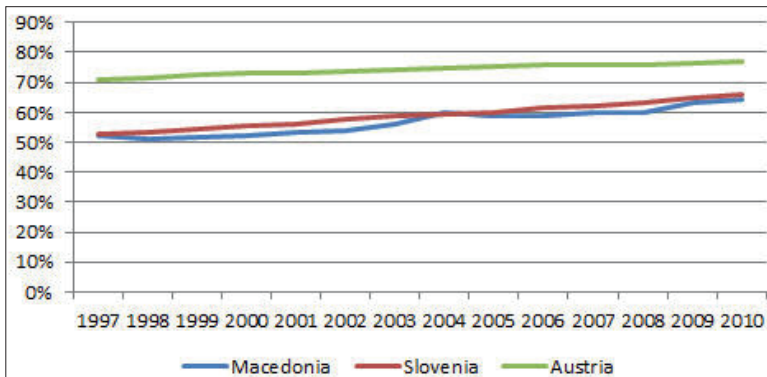
**Figure 5:** Gross added value in sample countries



**Source:** [European Commission, Economic and Financial Affairs, AMECO]

As we can see from Figure 5 the trend of services in gross added value is upward in Slovenia, Macedonia and Austria. Still, the share of services in Slovenia in gross added value is bigger for 4 % than in Macedonia which can be explained with the higher GDP per capita. The gross added value from service sector in Austria is higher from Slovenia and Macedonia but the trend of growth is slower. This means that to some level the share of service sector in gross added value grows faster and after that the growth is slower.

**Figure 6:** Employment share of services, sample countries

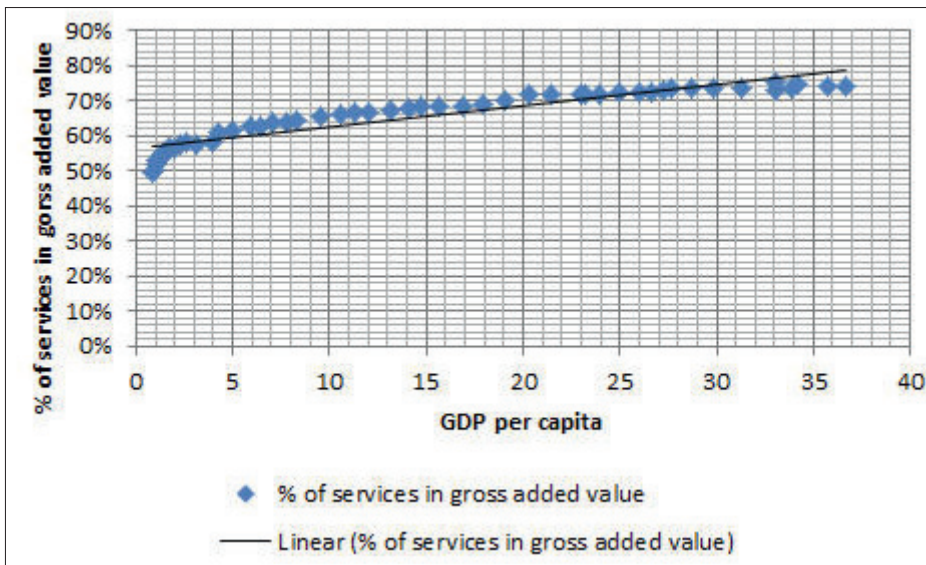


**Source:** [European Commission, Economic and Financial Affairs, AMECO]

Regarding the number of employees, the trend in Macedonia and Slovenia is very similar and the share of number of employees in the service sector is almost the same (Figure 6). The main difference between the sample countries is the unemployment rate. In Macedonia the unemployment rate according to State statistical office is above 31% and in Slovenia the level of unemployment is around 13%. What is unknown is the share of employees in service sector if the level of unemployment in Macedonia is similar to Slovenia.

The share of employees in service sector in Austria is quite above than Slovenia and Macedonia. This is another confirmation that the level of economic development is excellent predictor of the share of service sector in gross added value and employment. As can be seen the correlation is almost linear, and as the growth of GDP per capita slows the % of service sector in gross added value maintain the same level (Figure 7).

**Figure 7:** GDP per capita and Share of services in gross added value in sample countries



**Source:** European Commission, Economic and Financial Affairs, AMECO

Another aspect that must be analyzed, in order to assess the impact on service sector development is the level of financial intermediation and characteristics of banking sector.

Country	Assets/GDP	Loans/GDP
Romania	75%	43%
Poland	88%	57%
Lithuania	98%	72%
Slovakia	86%	49%
Hungary	136%	79%
Bulgaria	112%	78%
Czech rep.	117%	58%
Slovenia	153%	102%
Estonia	155%	114%
Latvia	161%	70%
Cyprus	822%	341%
Malta	721%	373%
EU	334%	141%
R.Macedonia	72%	44%

**Table 1:** Level of financial intermediation

The level of financial intermediation in Republic of Macedonia is still on the lowest level relative to some countries from the European Union, the EU average and the Euro zone average including Slovenia (Table 1). Of course the level of financial intermediation is determined by the level of development as the share of service sector. This leaves space for further deepening of the financial intermediation with parallel enhancement of the service sector.

**Source:** [NBRM, 2013:11]

Another important characteristic of Macedonian banking system is the high level of concentration. CR5 and CR3 show high concentration in all market segments. Two-thirds of total assets of the banking system is concentrated in three banks, while seven of total sixteen banks occupy the less than 3% of total assets of banking system. So the credit capacity of the three systemic banks is one of the factors for service sector development.

**Table 2:** CR5 and CR3 in banking system of Macedonia

Year	Total assets	Loans do individuals	Corporate loans	Deposits on individuals	Corporate deposits	
CR5	31.12.2010	77.2%	79.3%	81.1%	84.9%	83.3%
	31.12.2011	76.6%	78.8%	81.7%	82.9%	83.5%
	31.12.2012	74.5%	79.2%	79.9%	81.0%	82.1%
CR3	31.12.2010	66.0%	68.6%	69.2%	76.7%	62.5%
	31.12.2011	64.0%	67.7%	67.4%	75.0%	57.5%
	31.12.2012	61.7%	67.1%	65.6%	72.9%	59.9%

**Source:** [NBRM, 2013:17]

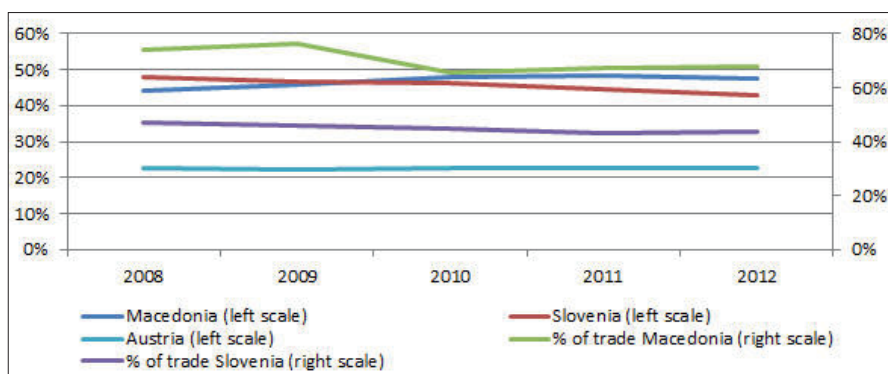
The analyze of the importance of the service sector for the banking industry will be conduct based on the share of loan portfolio in this sector. The share of loan portfolio on service sector will be compared with Slovenia and Austria in order to conclude further developments in the future. Another important aspect is the default rate of the service sector which of course will influence on the determince of banking industry to support it.

The comparison between Macedonia and Slovenia shows that the loan portfolio



of service sector constitutes around 40% of total portfolio in selected countries (Figure 8). The trend in these two countries is different. In Macedonia the loan portfolio share increase and in Slovenia decrease but still the differences are minor.

**Figure 8:** Share of service portfolio in sample countries



**Source:** [European Commission, Economic and Financial Affairs, AMECO]

Further analyzes shows big differences in the exposure towards service sector. Almost 70% of the service sector portfolio on Macedonian banks is due to wholesale and retail trade and in Slovenian banking sector this figure is 44% (Figure 8). In Austria the share of service sector portfolio is twice as smaller and is around 23%. The difference in the share of service loan portfolio probably can be explained by the level of economic development. More developed economy has developed industry which needs credit support. Also the industry sector is more financially extensive and bigger credit support is needed. In deficiency of strong industrial sector who can export its goods, Macedonian banks are turned towards wholesale and retail trade sectors. So it is expected with growth of GDP per capita to increase the loan portfolio of industry and in the same time to decrease the share of trade sector portfolio in total service portfolio. The main conclusion is that further development of the economy will result in growth of loan portfolio of industry sector and smaller growth in service sector portfolio. But this growth in service sector portfolio will be accompanied with structural changes and decline of the exposure towards wholesale and retail trade sectors.

Another key factor, except slightly developed industry, for big share of service sector portfolio is its quality. As can be seen from Table 3 wholesale and retail trade has the smallest rate of default from all the other sectors and what is more important the rate is almost unchanged. This is important fact for the difference of share of this sector in Macedonia with the other sample countries.

**Table 3:** Default rate by sector in Macedonian banking system

Sector	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
Agriculture, forestry, fishing, mining	10.8%	9.1%	9.3%	16.1%	11.8%
Manufacturing	8.5%	10.8%	12.3%	13.5%	14.1%
Electricity, gas, water	0.3%	0.3%	0.2%	0.4%	14.5%
Construction	6.2%	4.1%	4.0%	5.7%	11.0%
Wholesale and retail trade	5.5%	5.2%	5.0%	5.8%	6.3%
Transport, storage	2.5%	5.5%	4.8%	5.8%	7.8%
Acomodation facilities and catering services	0.7%	4.2%	4.6%	24.1%	30.4%
Information and communication	1.0%	1.0%	0.7%	2.0%	6.3%
Real estate services	2.1%	1.5%	2.1%	8.4%	7.4%
Professional scientific and tehcnical activities	4.5%	1.3%	3.7%	0.1%	9.7%
Other sectors	4.3%	6.8%	4.1%	3.5%	3.2%

Source: [NBRM, 2013]

The analyze of loan portfolio in Slovenia shows riskier portfolio than in Macedonia (Table 4). The same conclusion can be made for the service sector too. The biggest part of the portfolio which is in trade in Slovenia also is one of the less risky. Also the economic crises in which is the country had not so much influence as in the other sectors. The same conclusion can be brought for Slovenian banking system that wholesale and retail trade is one of the healthiest sectors for lending and can be used for explanation of the bigger share of this sector versus Austria. The other service sectors in Slovenia are more risky than the average of banking system and are very sensitive of economic conditions but their share in total service sector portfolio is small.

**Table 4:** Default rate by sector in Slovenian banking system

Sector	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
Agriculture, forestry, fishing, mining	6.2%	5.5%	5.8%	9.4%	15.4%
Manufacturing	3.8%	6.3%	9.2%	11.4%	15.7%
Electricity, gas, water	1.3%	0.8%	1.5%	2.2%	3.8%
Construction	3.0%	7.7%	19.5%	49.9%	62.2%
Wholesale and retail trade	5.1%	5.1%	13.6%	11.8%	14.2%
Transport, storage	2.6%	1.9%	6.5%	11.3%	13.7%
Acomodation facilities and catering services	3.6%	7.9%	6.6%	14.5%	23.2%
Information and communication	1.4%	1.8%	23.2%	25.5%	29.5%
Real estate services	2.1%	4.8%	10.3%	17.3%	24.0%
Professional scientific and tehcnical activities	5.1%	7.6%	17.7%	20.3%	19.9%
Other sectors	3.5%	2.2%	2.7%	5.0%	8.3%

Source: [Banka Slovenije, 2012]

In short and medium term is certain that the lending activity towards service sector in Macedonia will be directed towards trade. In medium term and long term if there is economic development and GDP growth, the share of trade portfolio will decrease and the portfolios of other service sectors will grow. The small defa-



ult rate of service sector gives good ground for further lending activities in other segments of the service sector.

## CONCLUSION

The development towards the „Service Society” has long viewed to be just an academic vision but has already become a reality to a large extent. The service sector is dominant one, with more than 70% of the total gross value added in EU 15. Also the trend is evident. The share in gross value added on service sector continues to increase. Also above 70% of the total number of employed in EU 15 is due to the service sector. Employment trends are rather closely related to output trends, so that a similar picture emerges for the increase in the share of services in total employment. The share of service sector in the economy is highly positive correlated with the level of economic development. Countries with bigger GDP per capita have more developed service sector and vice versa.

The trend of services in gross added value is upward in Slovenia, Macedonia and Austria. Still, the share of services in Slovenia in gross added value is bigger for 4 % than in Macedonia which can be explained with the higher GDP per capita. The gross added value from service sector in Austria is higher from Slovenia and Macedonia but the trend of growth is slower. This means that to some level the share of service sector in gross added value grows faster and after that the growth is slower.

The service sector with 67% share in gross added value is dominant in Macedonia too. Regarding the number of employees, the trend in Macedonia and the other sample country Slovenia is very similar and the share of number of employees in the service sector is almost the same. The main difference between the sample countries is the unemployment rate. In Macedonia the unemployment rate according to State statistical office is above 31% and in Slovenia the level of unemployment is around 13%. What is unknown is the share of employees in service sector if the level of unemployment in Macedonia is similar to Slovenia.

Regarding the loan portfolio, the comparison between Macedonia and Slovenia shows that the loan portfolio of service sector constitutes around 40% of total portfolio in selected countries. The trend in these two countries is different. In Macedonia the loan portfolio share increase and in Slovenia decrease but still the differences are minor.

Further analyzes shows big differences in the exposure towards service sector. Almost 70% of the service sector portfolio on Macedonian banks is due to wholesale and retail trade and in Slovenian banking sector this figure is 44%. In Austria, as developed EU country, the share of service sector portfolio is twice as smaller and is around 23%. The difference in the share of service loan portfolio probably can be explained by the level of economic development. More developed economy has developed industry which needs credit support. Also the industry sector is more financially extensive and bigger credit support is needed. In deficiency of strong industrial sector who can export its goods, Macedonian banks are turned towards wholesale and retail trade sectors. So it is expected with growth of GDP per capita to increase the loan portfolio of industry and in the same time to decrease the share of trade sector portfolio in total service portfolio. The main conclusion is that further development of the economy will result in growth of loan portfolio of industry sector and smaller growth in service sector portfolio. But this growth in service sector portfolio will be accompanied with structural changes and decline of the exposure towards wholesale and retail trade sectors.

Another key factor, except slightly developed industry, for big share of service sector portfolio is its quality. Wholesale and retail trade portfolio in Macedonia has the smallest rate of default from all the other sectors and what is more important the rate is almost unchanged in time. This is important fact for the difference of share of this sector in Macedonia with the other sample countries.

In short and medium term is certain that the lending activity towards service sector in Macedonia will be directed towards trade. In medium term and long term, if there is economic development and GDP growth, the share of trade portfolio will decrease and the portfolios of other service sectors will grow. The small default rate of service sector gives good ground for further lending activities in other segments of the service sector.

## REFERENCES:

- Banka Slovenije.2011. Stability of the Slovenian banking system in 2010
- Banka Slovenije.2013. Stability of the Slovenian banking system in 2012
- Baumol, W. J. 2001. Paradox of the Services: exploding costs, persistent demand, Chapter 1 in “The growth of Service Industries – The Paradox of Exploding Costs and Persistent Demand” edited by T. ten Raa and R. Schettkat, Edward Elgar Publishing Limited.
- Clark, C. 1957. The Conditions of Economic Progress. London: MacMillan.
- European Commission, Economic and Financial Affairs, AMECO data base
- Francois, J.F.; Reinert, K. 1996. The Role of Services in the Structure of Production and Trade: Stylized facts from a Cross-Countries Asia Pacific Economic Review 2, pp.35-43.
- Maroto, A. 2009. Relationships between Services, Growth, Productivity and Welfare: The State of the Art. ServPPIN Project, WP 1.
- National Bank of the Republic of Macedonia. 2010. Report on Banking System of the Republic of Macedonia of 2009
- National Bank of the Republic of Macedonia. 2013. Report on Banking System of the Republic of Macedonia of 2012.

DOI: 10.7251/EMC1401044DJ

Datum prijema rada: 29. april 2014.

Datum prihvatanja rada: 2. jun 2014.

UDK: 339.94:659.113]:008

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina IV • broj I

str. 44-55

PREGLEDNI RAD

# ZNAČAJ KULTURE U MEĐUNARODNOM MARKETINGU

Maja Đokić

Docent na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Novi Sad, Cvečarska br. 2, e-mail: Djokic@fimek.edu.rs

Jovana Gardašević

Marketing saradnik na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Novi Sad, Cvečarska br. 2, e-mail: j.gardasevic@fimek.edu.rs

**Rezime:** *Međunarodno poslovanje uopšte, a pogotovo međunarodni marketing predstavlja ne samo ekonomski već i socio – kulturni fenomen. Svrha ovog rada jeste da teorijski prikaže sve aspekte kulture koji su esencijalno važni za poslovne ljude i kompanije, počevši od problema jezika i sporazumevanja, estetskih vrednosti, stavova i verovanja, religije do elemenata materijalne kulture. Kultura jednog društva obuhvata kako nematerijalne aspekte – verovanja, ideje, i vrednosti koji čine sadržaj jedne kulture tako i materijalne aspekte – objekte, simbole ili tehnologiju kroz koju se sadržaj kulture izražava. Uticaj kulture na međunarodni marketing i na donošenje marketing odluka sve više uzima maha, pogotovo u vremenu u kome živimo, a koje karakteriše visok stepen liberalizacije trgovine, širenja tržišta, globalizacije, ekonomskih integracija, međunarodnog poslovanja marketinški orijentisanih preduzeća koje svoje odluke usklađuju sa zahtevima krajnjeg potrošača. Ukoliko je krajnji potrošač, bilo da govorimo o pojedincu ili nekom ekonomskom subjektu iz internacionalnog okruženja, neophodno je poznavati kulturu iz koje potiče kako bi se lako mogle odrediti i definisati njegove potrebe i zahtevi, te na osnovu toga i pristupiti kreiranju adekvatne marketing strategije. Cilj ovog rada je da ukaže na izuzetno veliki značaj poznavanja kulture internacionalnog područja na kome kompanija želi da posluje.*

**Ključne reči:** *kultura / aspekti kulture / međunarodni marketing*

**JEL klasifikacija:** *A 130, M 300, M 310*

## UVOD

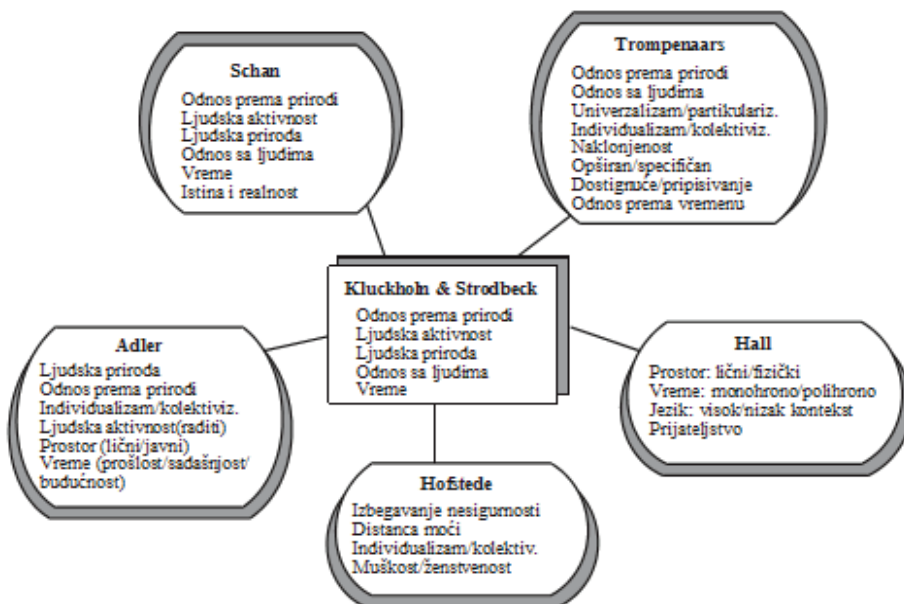
Uspeh ili neuspeh neke kompanije na međunarodnom tržištu prevashodno zavisi od njenih sopstvenih potencijala da na objektivan način izvrši istraživanje datog tržišta i utvrdi poslovno definisanu ekspertizu, ali i od mogućnosti i načina njenog uklapanja u inostrani ambijent. Taj ambijent je kompleksno okruženje koje zahteva kako postojanje individualnog senzibiliteta za kulturne fenomene tako i sposobnosti njenog reagovanja u novom kulturnom okruženju. Međunarodni marketing često je uslovljen nizom specifičnih socio kulturnih obeležja. Te stoga je gotovo nemoguće primenjivati istu marketing strategiju u dva ili više različita kulturna ambijenta. Kultura utiče na sve poslovne funkcije, uključujući i marketing, ljudske resurse, menadžment, proizvodnju, i finansije. Kultura je zbir svih verovanja, vrednosti, pravila, tehnika, i institucija koje karakterišu jedno društvo. Drugim rečima, kultura je sve ono što individualne grupe čini različitim. (John J. Capela, 2012. str.14). Nužnost uvažavanja faktora kulture u međunarodnom marketingu svoje pokriće nalazi kako u teoriji tako i u praksi. Odnos između marketinga i kulture oduvek je bio dvosmeran i interaktivan. To proizilazi iz logike marketinga, koja ravnopravno sagledava i mogućnosti prilagođavanja i aktivnost delovanja na tržištu. Za marketing je od ogromnog značaja uticaj kulture na : strukturu i sistem potrošnje po pojedinim zemljama, ponašanje potrošača, organizacija i institucija, dalje na preovlađujući proces mišljenja i sistem vrednosti koje svako od njih koncipira na osnovu određenih parametara, te na proces komuniciranja. Dakle, to govori u prilog tome da su pojedini kulturni aspekti od presudnog značaja za aktivnosti kompanije na inostranom tržištu. Kulturne razlike na koje se nailazi u međunarodnim razmerama se mogu tretirati i kao prepreka ali i kao značajan podsticaj za marketing menadžere. To će dobrim delom zavisi od prirode delatnosti i proizvoda koji se plasiraju na inostranim tržištima, ali i od marketing strategije koju je preduzeće spremno da sledi. (Branko Rakita, 1996, str. 158).

## POJMOVNO ODREĐENJE KULTURE I NJENE KLJUČNE DIMENZIJE

Entoni Gidens (2007, str. 49) definiše pitanje kulture kao jedan od najvažnijih pojmova u sociologiji. Kultura se odnosi na način života članova nekog društva, ili grupa u okviru jednog društva. Ona uključuje umetnost, književnost i slikarstvo, ali i druge oblike ljudske delatnosti. Drugi elementi kulture su, na primer, način na koji se ljudi oblače, običaji, način na koji ljudi rade i religiozni obredi. Gary Ferraro (1998, str. 16) pak definiše kulturu kao sve što ljudi imaju, misle i rade kao članovi jednog društva. Tri elementa u ovoj definiciji su i tri glavne strukturne komponente kulture: 1. materijalni ciljevi (imati), 2. ideje, vrednosti i stavovi (misliti) i 3. normativi ili očekivano ponašanje (raditi). Prema Momčilu

Dorđeviću (2005, str. 369.),...*nacionalna kultura je set verovanja, očekivanja, motivacija, vrednosti i norme većine stanovništva u jednoj zemlji. Odražava se na pravo zemlje i njene institucije i socijalne standarde, a ovi sa svoje strane utiču oblikovanje nacionalne kulture.* “On takođe navodi i neke od ključnih faktora koji stimulišu razmenu određenih aspekata kulture između nacija kao što su : razvoj transporta i komunikacija koji vodi ka povećanju broja ljudi koji posećuju strane zemlje ; globalizacija medija koji su prisutni u svim zemljama; sličnosti u ukusima i potrošnji, posebno ako je reč o mladim ljudima; poslovanje multinacionalnih kompanija širom sveta i kreiranje standardizovanih proizvoda uz korišćenje nediferenciranih marketing strategija; te prihvatanje novih ideja i tehnologija širom sveta. Pored navedenog trebalo bi pomenuti i postojanje multinacionalnih kompanija čiji rad itekako podstiče kulturnu razmenu i daje kulturi na značaju. Kultura određuje životni stil. Životni stil podrazumeva životne navike, stepen uključivanja u zajednicu, način raspolaganja slobodnim vremenom te način zabave. Shodno tome možemo zaključiti da potrošači mnogo češće kupuju onu robu koja potvrđuje njihov životni stil, nego robu koja im je zaista i potrebna. Brojni autori su se bavili proučavanjem kulture, što se može sistematizovano posmatrati (videti sliku 1).

**Slika 1.** Ključne dimenzije kulture



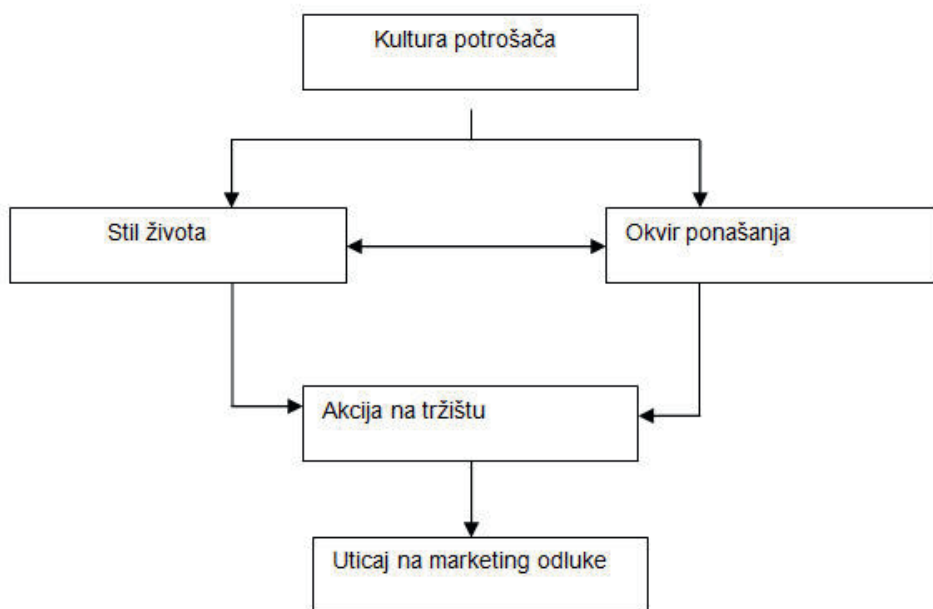
Postoje dva opšteprihvaćena načina izučavanja kulturoloških razlika: Kluckhohn-Sthodtbeck i Hofstede okvir. Danski psiholog Gert Hofstede koji je pomenut kod Saše Obradovića, Biljane Rakić i Srđana Šapića (2011, str. 620) istraživao je četiri elementa kulture: Individualizam nasuprot kolektivismu. Identifikuje da li kultura održava pojedince ili grupu. Biznis u individualističkim kulturama stavlja odgovornost za donošenje odluka na odgovornog pojedinca. U kolektivističkim kulturama, sramotu zbog donošenja loše odluke dele članovi grupe. 2. Distanca moći. Opisuje stepen nejednakosti među ljudima različitih zanimanja. U kulturama sa većom distancom moći, vođe i nadzornici uživaju posebne privilegije. U kulturama male distance moći prestiž i nagrade se ravnopravnije dele između rukovodilaca i običnih radnika. 3. Izbegavanje neizvesnosti. Identifikuje spremnost jedne kulture da prihvati neizvesnost u vezi sa budućnošću. Kultura koja izbegava neizvesnost obično ima manju "frekvenciju promena" zaposlenih, više formalnih pravila za regulisanje ponašanja zaposlenih i više teškoća u uvođenju promena. Organizacije u kulturama koje prihvataju rizik otvorene su za iskustva drugih kultura, ali imaju i veću "frekvenciju promena" zaposlenih. 4. Kvantitet nasuprot kvalitetu života. Kulture usmerene ka kvantitetu života naglašavaju uspešnost kao moć, bogatstvo i status. Kulture koje ističu kvalitet života generalno imaju opušteniji stil života; ljudi su više okrenuti razvijanju odnosa i opštem blagostanju drugih. Shodno navedenim elementima kulture možemo zaključiti da je njen uticaj na tržište, bio on posredan ili neposredan, izuzetno velik. Takođe bi trebalo obraditi i pitanje vrednosnih stavova koji kao sastavni deo kulture definišu i proširuju njeno dublje shvatanje u kontekstu međunarodnog marketinga. Analiza skale vrednosti govori u prilog tome da su vrednosti osnova za razvrstavanje stvari na dobre i loše, ispravne i pogrešne, važne i nevažne. Shodno tome, marketing menadžeri poznajući stavove krajnjih potrošača donose odluke o tome kako će proizvod, promocija, cena biti definisane kao i kako će se kanale distribucije odlučiti.

**Slika 1.2.** Skala vrednosti



Obradović, Rakić i Šapić (2011) tvrde dana osnovu ove slike može da se ustanovi koje su kulture otvoreni sistemi, a koje zatvoreni. Pozitivni ili negativni ili indiferentni stavovi prema drugima, počivaju na preferiranju određenih vrednosti. Nisu uvek u pitanju odnosi prema drugim ljudima. Može da se radi i o stavovima prema određenim zemljama i vrednostima iz tih zemalja. Kao zaključak nameće se to da se otvoreni sistemi brže ekonomski razvijaju od zatvorenih. I najzad možemo razmatrati pitanje uticaja kulture na odluke u međunarodnom marketingu.

**Slika 1.3** Uticaj kulture na marketing odluke



**Izvor:** Branko Rakita, 1996 str.158

Ako uzmemo u obzir da marketing orijentisano preduzeće sve svoje odluke usklađuje sa zahtevima krajnjih potrošača, ono svu svoju aktivnost treba da usmeri na socio – kulturne faktore koji utiču na potrošačevo ponašanje. Potrošačeve odluke i delanja predstavljaju produkt njegovog stila života i okvira ponašanja, koji opet zavise od kulture društva kojoj potrošač pripada.

## ASPEKTI KULTURE OD ZNAČAJA ZA MEĐUNARODNI MARKETING

Različiti autori navode i različite elemente kulture. Ball Donald i Wendall H. McCulloch(1999, str. 262) pod elementima kulture ubrajaju i pravne karakte-



ristike i političku strukturu. Ipak, sledeći elementi se javljaju kod većine autora : jezik, otvorenost realizaciju novih ideja, vrednosti, spremnost za marljiv rad, navike i običaji naročito u odnosu na štednju, religija, estetske vrednosti, obrazovanje, simboli i društvena struktura. Pojedini elementi kulture direktno utiču na ekonomski razvoj. A mi ćemo se baviti pitanjem jezika, religije, estetskih vrednosti i materijalne kulture.

## Jezik

Jezik je verovatno najočiglednija kulturna razlika sa kojom se novajlije u međunarodnom biznisu susreću. Iako većina ljudi iz poslovnog sveta govori univerzalno prihvaćen jezik – engleski jezik, sposobnost komuniciranja na lokalnom jeziku daje im prednost i prenosi osećanje poštovanja prema potencijalnim saradnicima. Capela( 2012, str. 16) smatra da jedan od najvećih problema u međunarodnom marketingu jest pitanje prevazilaženje jezičkih barijera. One dolaze do izražaja pri pregovaranju, advertajzingu, obeležavanju proizvoda, kreiranju brand name-a, učešću na raznim sajmovima, izložbama, PR-u itd. Dakle, u svim bitnim sferama celokupnog spolnotrgovinskog poslovanja, jeziku i adekvatnom komuniciranju se mora posvetiti posebna pažnja. Philip Kotler( 1997) ističe da danas postoji više od 200 različitih jezika i preko 3000 različitih jezičkih varijanti. Poznavanje stranog jezika ima četiri bitne uloge za međunarodni marketing: 1) Poznavanje jezika doprinosi boljem prikupljanju, vrednovanju i razumevanju informacija sa stranog tržišta ; 2) Poznavanje jezika doprinosi boljem i adekvatnijem uklapanju u inostranu sredinu, te tešnje povezivanje sa ino partnerima, predstavnicima i institucijama ; 3) Govor stranog jezika takođe osposobljava za uspešno interno i eksterno komuniciranje preduzeća i najzad 4 ) poznavanje jezika nudi veće koristi od neposrednog komuniciranja , što doprinosi pravilnoj interpretaciji pojedinih situacija. Kao problem javlja se pitanje osetljivosti, problem upotrebe te problem prevodenja i korespodencije. A u poslednje vreme sve češće se daje na značaju i neformalnim oblicima komunikacije. Gestovi mogu da imaju drugačije značenje od zemlje do zemlje. Na primer, amerikanci i većina zapadnoevropskih zemalja palac podignut na gore tumače kao da je sve u redu, dok u južnoj Italiji ili Grčkoj taj simbol ima značenje koje se u Americi pripisuje srednjem prstu. Isto tako, zatvoren krug sa palcem i kažiprstom je znak za okej u Americi, dok u Grčkoj i Turskoj ima vulgarno značenje. <sup>1</sup>

1 Interesantno je da se neverbalni znaci razičito tumače i primaju u različitim delovima sveta. U slučaju kada se komunikacija odvija među pripadnicima različitih kultura potrebna je posebna opreznost u vezi sa neverbalnim ponašanjem. Na primer, južnjačke kulture skolne su neverbalnom komuniciranju, vrlo burno i emotivno reaguju na promene, odluke i sve što rade, dok su severne kulture više okrenute verbalnom komuniciranju uz hladan pristup.

## Religija

Religija je jedan od najbitnijih aspekata kulture. Svest i poznavanje nekih osnovnih verovanja u glavnim svetskim religijama pomaže boljem razumevanju zašto se stavovi razlikuju od zemlje do zemlje. Ponašanje u sferi potrošnje je vrlo bitan aspekt ukupnog ponašanja ljudi, te se po prirodi stvari nužno nailazi na problem odnosa između religije i marketing prakse. Religija uspostavlja moralni kodeks, etiku, a propisuje i ponašanje ljudi i njihovih radnih navika. Religija je bitan faktor za međunarodni marketing, s obzirom da ona kanališe društveno ponašanje, način oblačenja, način poslovanja i odnose među ljudima. Najzastupljenije svetske religije su : hrišćanstvo, islam, hinduizam, budizam, itd. Shodno tome, pre nego što se upustimo u poslovanje na internacionalnom području moramo dobro savladati sve religiozne običaje i shvatanja kako bismo znali koju marketing strategiju treba da odaberemo. Tako na primer, američka kompanija „American White Cross” se bavi proizvodnjom čitave palete proizvoda za prvu pomoć i prodaje ih kako širom SAD-a tako i širom sveta. Zbog svog korporativnog logoa i pakovanja koje na sebi ima oznaku belog krsta , ova kompanija nije bila u mogućnosti da liniju svojih proizvoda plasira i u islamskom svetu, jer je krst simbol hrišćanstva. Capela( 2012, str. 15). Drugi primer, jeste primer koji se tiče nemogućnosti plasiranja alkoholnih proizvoda, jer su isti u ovoj zemlji potpuno zabranjeni. Dakle, ovde je reč o uticaju religije na sistem i okvir potrošnje unutar međunarodnog marketinga. Primera ima bezbroj, ali spomenućemo samo one aspekte religije koji utiču na međunarodni marketing počevši od religioznih praznika, simbola, društvenog i ekonomskog položaja žena, sistema kasta – što je karakteristično za hindu religije, pitanje familije i familijarnih biznisa, religioznih institucija te religiozne podeljenosti i podvojenosti. To su sve stavke od značaja prilikom donošenja odluka o tome da li ćemo i koji ćemo proizvod plasirati, kakvu ćemo promotivnu kampanju preduzeti- da li ćemo u njoj angažovati žene ili muškarce, kakvu ćemo medijsku i propagandnu poruku poslati – da li ćemo to učiniti za vreme nekog verskog praznika ili ne, zatim da li ćemo voditi računa o tome da li reklama vređa starije ili ne i koji su to kriterijumi koji to ustanovljavaju, te da li ćemo modifikovati, prilagođavati ili u potpunosti menjati proizvod, cenu , promociju ili distribuciju prilikom poslovanja na internacionalnom području religiozno drugačijem od našeg.

## Estetske vrednosti

Estetika kao grana filozofije bavi se posebnim oblikom ljudskog stvaralaštva – umetnošću. Estetika ispituje lepo i vredno u umetnosti, suštinu umetničkog stvaralaštva te samog doživljaja umetničkog dela.<sup>2</sup> Najveći uticaj i osetljivost estetike

2 Nemački filozof racionalista Aleksander Baumgarten je prvi upotrebio pojam estetika 1735. godine u značenju osećajna percepcija a koji je trebao da bude u suprotnosti sa logikom odnosno naukom intelekta.

na međunarodni koncept marketinga ogleda se u strategiji tržišne identifikacije i marketing prezentacije. Na njih će uticati : 1) estetski izgled i oblik proizvoda, 2) izbor imena i estetski doživljaj poruke, 3) upotreba boje te 4) muzika. Estetski izgled i oblik proizvoda utiču na uspešnost dizajnaistog. Ono što je uspešan dizajn u jednom kulturnom okruženju, može biti potpuno neprihvaćeno u drugom kulturnom okruženju. Jedno istraživanje pomenuto kod Rakite( 1996) pokazuje da se u Britaniji, Francuskoj i Nemačkoj nailazi na različito shvataje dobrog dizajna već mašine. Nemačke domaćice preferiraju veće, dok francuskinje preferiraju manje. Pitanje imena odnosi se na to da moramo voditi računa o jezičkim problemima, lokalnim ukusom koji potrišači preferiraju, estetskim i zvučnim preferencijama te krajnjim utiskom. Univerzalno rešenje prilikom izbora imena marke ili brenda se kroz decenijsku praksu pokazalo kao najbolje moguće rešenje. Primer toga je Kodak, čije ime je skrojeno tako da se i po pitanju jezika i po pitanju estetike radi o univerzalno rešenom problemu. Boje same po sebi imaju malu ili uopšte nemaju vrednost. Ukoliko je pak imaju, kriterijum za vrednovanje je subjektivan - ukus. Ukusi delovanjem društva i okoline indirektno i podsvesno bivaju nametnuti, a značenje boja i simbola imaju direktne veze sa kulturom jedne zajednice. Na primer zelena je američka omiljena boja i simbolizuje svežinu i zdravlje, ali isto tako asocira na bolest u zemljama sa gustim zelenim džunglama. Crna boja ima jedno značenje na zapadu simbolizujući žalost, dok je bela boja istog značenja u Japanu, Kini, Indiji, a na zapadu asocira na čistoću, svečanost. Jean-Claude Usunier (1999) ističe da crvena boja jeste boja sreće u Kini, a u Americi simbolizuje agresivnost i ljutnju. Proizvod koji bi na sebi imao zelenu boju, ili bi se ta boja pojavljivala na reklami, u logou firme, kao zaštitni znak firme, predstavništva, teško da bi u nekoj azijskoj zemlji doživela prosperitet. Naposletku, muzika kao forma umetnosti takođe učestvuje u sveopštem kulturnom određenju jednog tržišta. Muzika prihvatljiva u jednom delu sveta može se smatrati neprihvatljivom u drugom, i obrnuto. Ovaj segment kulture od posebne je važnosti prilikom kreiranja propagandnih poruka i komunikacije. Ako se naša reklama vrti na tv kanalima područja latinske amerike jasno je da nećemo moći da forsiramo narodnu ili folk muziku na srpskom jeziku u pozadini neke reklame već ćemo se prilagoditi tom području i odlučiti se za na primer cha-cha-cha muziku. U zapadnim zemljama Evrope posebno je uticajna i poštovana klasična muzika, dok je u zemljama Istoka prisutna orijentalna muzika a u afričkim zemljama high-life muzika. Zaključujemo da je za tržišnu identifikaciju proizvoda kao i adekvatne komunikativne i promotivne aktivnosti od ključnog značaja poznanstvo , uvažavanje i prihvatanje različitih estetskih vrednosti.

## Materijalna kultura

Materijalna kultura je sve ono što čovek stvara i oblikuje svojim rukama, za razliku od duhovne, koju stvara umom. Materijalna kultura se sastoji od tehnologije (kako ljudi prave stvari) i ekonomije (ko, kako i zašto pravi). Aspekti tehnologije i ekonomije ne primenjuju se samo na proizvodnju već i na marketing, finansije, i menadžment. Capela(2012, str. 16). Ukoliko želimo da poslujemo u drugim državama a koristimo nove metode proizvodnje proizvoda, to može da proizvede promene u njihovim verovanjima i načinu života – a promene nikad nije lako prihvatiti. Po Obradoviću , Rakiću i Šapiću (2011, str. 624.) može da se govori o materijalnim vrednostima, koje su sklone promenama u skladu sa ekonomskim i društvenim razvojem. U nekim kulturama je važnije posedovanje materijalnih sredstava (na primer, SAD) dok se u drugim, više cene porodične veze i prijateljstvo (na primer, Srbija).Ukoliko su zemlje tehnološki razvijene, ljudi su skloni da veruju u sebe, odnosno da veruju da utiču na ono što im se dešava, a ne u sudbinu. Njihove vrednosti su, takođe, više materijalne zbog visokog životnog standarda. Iz toga se može zaključiti, da elementi materijalne kulture utiču na vrednosti i verovanja. Sa aspekta marketinga, od posebnog značaja je pitanje opremljenosti države, područja, oblasti itd. saobraćajnim, energetskim i komunikacionim sistemom. Takođe materijalna kultura utiče na međunarodni marketing kroz nivo tražnje, kvalitet i strukturu traženih proizvoda i sredstava, način proizvodnje roba i usluga, te način distribucije istih. Stil života, okvir i karakter potrošnje su takođe pod direktnim uticajem navedenih parametara materijalne kulture. Najznačajniji uticaji materijalne kulture ogledaju se na: 1) izbor tržišta i procenu tržišnog potencijala. Na primer, Filipini su siromašna država sa niskim životnim standardom za međunarodne standard, ali su Marlboro cigarete tamo izuzetno popularne zbog prestiža i efekta ugledanja na američki standard i stil života. 2) izbor oblika poslovanja. Ovde ključnu ulogu igra stepen materijalne infrastrukture i opremljenosti , gore pomenut. 3) programiranje instrumenata. Ovde treba voditi računa o definisanju proizvoda, cene , promocije i distribucije na poseban način. Ako govorimo o proizvodu moramo voditi računa o njegovom životnom ciklusu. Ako govorimo o promotivnim i distributivnim aktivnostima, one će u velikoj meri zavisiti od raspoloživosti medija, sajmovi, izložbi, strukture veleprodaje i maloprodaje, transportnog sistema, raspoloživosti skladišta itd. Te najzad politika cena koja takođe mora biti prolagođena materijalnim pretpostavkama, standardu i uslovima života zemlje u kojoj želimo da poslujemo. Dakle kada govorimo o materijalnoj kulturi jako je bitno spomenuti da se mora biti analitičan, sistematičan i precizan prilikom njenog utvrđivanja i definisanja u datoj zemlji te materijalne pretpostavke i dimenzije svakog tržišta staviti u kontekst važeće tradicije i kulturne prilike.

## ZAKLJUČAK

Većina istraživanja koja su prisutna u savremenoj ekonomskoj literaturi, vezu kulture i ekonomskih rezultata bazira na detaljnim argumentima predstavljenim u narativnom obliku, i vrlo ih retko ilustruje statističkim podacima. U ovom radu obrađena je veza između kulture i međunarodnog marketinga. Kroz argumentovan teorijski prikaz i veliki broj primera uspeli smo da dođemo do zaključka da je kultura, pre svega jedan izuzetno važan segment poslovnog okruženja, koji na direktan ili indirektan način utiče na isti. Kultura je definisana i analizirana od strane mnogih autora, ali je konstatovano da je izuzetno obimna i kompleksna oblast za izučavanje. Ona je kroz svoje ključne dimenzije i skalu vrednosti okrenuta ka kreiranju opštihstavova, obrazaca ponašanja, verovanja, vrednosti, pravila, tehnika, i institucija koje karakterišu jedno društvo. Svi aspekti kulture a pogotovo gore navedeni a to su : jezik, religija, estetske vrednosti i materijalna kultura utiču na međunarodni marketing. Međunarodni marketing menadžeri koji svoje poslovanje žele da usmere ka inostranim tržištima moraju da se obkrbe informacijama i potrebnim znanjem kako bi donosili adekvatne marketing odluke. Te odluke uslovljene su kulturnim razlikama i imaju za cilj da efektivno iskomuniciraju sa potrošačima, dobavljačima i poslovnim partnerima iz drugih zemalja; da predviđaju trendove u socijalnom ponašanju koji utiču na aktivnosti kompanije; da razumeju etičke i kulturne standarde kao i druge društvene koncepte, te da predvide kako kulturne razlike utiču na ponašanje potrošača. Kompanija koja želi da se angažuje u međunarodnim aranžmanima treba da razmotri sve one kulturne faktore koji će verovatno uticati na marketing njihovih proizvoda ili usluga.

## LITERATURA:

- Capela, John J. 2012. *Export/import Kit for Dummies*. 2.izd. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Donald, Ball iWendall H. McCulloch.1999. *International Business: The Challenge of Global Competition*.7.izd. New York: McGraw-Hill.
- Đorđević, Momčilo. 2005.*Međunarodni marketing*. Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteteta u Kragujevcu
- Estetika u Wikipediji  
<http://sr.wikipedia.org/sr/%D0%95%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0> (Pristupljeno 23.decembra 2013.god.)
- Ferraro, Gary, P. 1998. *The Cultural Dimension of International Business*.3.izd. New Jersey: Prentice Hall.
- Gidens, Entoni. 2007 . *Sociologija*. Beograd: Ekonomski fakultet.

Kotler, Philip. 1997. *Upravljanje marketingom*. Zagreb : Mate d.o.o.

Materijalna kultura u Wikipediji

[http://hr.wikipedia.org/wiki/Razgovor\\_o\\_kategoriji:Materijalna\\_kultura](http://hr.wikipedia.org/wiki/Razgovor_o_kategoriji:Materijalna_kultura)

(pristupljeno 23.decembra 2013.god.)

Neverbalna komunikacija u Wikipediji

[http://sr.wikipedia.org/sr/%D0%9D%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B0\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0\\_\(%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8\)](http://sr.wikipedia.org/sr/%D0%9D%D0%B5%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%98%D0%B0_(%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8)) (pristupljeno 23.decembra 2013.god.)

Obradović, Saša, Biljana Rakić i Srđan Šapić. 2011. "Kulturološke razlike kao faktor ekonomskog uspeha." *Ekonomске teme*, (4) :619-632.

Rakita, Branko. 1996. *Međunarodni marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet u Beogradu.

Rugman Alan M. i Richard M.Hodgetts. 1995. *International Business, A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill.

Schneider Susan C. i Jean-Louis Barsoux. 2003. *Managing Across Cultures*. Harlow: Prentice Hall.

Usunier, Jean-Claude. 1999. *Marketing Across-Cultures*. 3.izd. New York: Prentice Hall.

---

## THE IMPORTANCE OF CULTURE IN INTERNATIONAL MARKETING

Dr Maja Đokić, Msr. Jovana Gardašević

**Summary:** *International business in general, especially the international marketing represents not just economic but also cultural and social phenomenon. The purpose of this work is to show theoretically the all aspects of culture that are essentially important for business people and companies in their international approach to marketing, starting from language and understanding, aesthetics values, attitudes and beliefs, religion to the elements of the material culture. A society culture includes both material aspects – beliefs, ideas and values that make up a content of a society and material aspects – objects, symbols or technology through which the content of the culture is expressed. The impact of the culture on international marketing and decision – making is rapidly growing, especially in the time we are living in, which is characterized by the high level of trade liberalization, market expansions, globalization, economics integration, international business and marketing – oriented companies that their decisions coordinate with the requirements of the last consumers. If the last consumer*

*is from the international surroundings it is necessary for marketing manager to be informed about the culture he comes from. This further leads to easier determination and definition of his needs and requirements on what basis international marketing companies create their marketing strategy and concept. The aim of this work is also to point out the significant importance of knowing the culture of the international area where the company wants to do its business.*

**Key words:** *culture / the aspects of culture / international marketing*

**JEL Classification:** *A 130 , M 300 , M 310*

## IZLAZAK IZ KRIZE: STAGNACIJA ILI PRIVREDNI RAST?

Sonja Arsić

PhD student, Ekonomski fakultet, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš. E-mail adresa: sonjaarsic87@hotmail.com

Jelena Obradović

Saradnik u nastavi, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Vladimira Perića – Valtera 4, Novi Sad; PhD student, Ekonomski fakultet, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš. E-mail: jelena.obradovic.vps@gmail.com

**Rezime:** *Svetska ekonomska kriza je ostavila velike posledice na privrede velikog broja zemalja i razorila je njihove finansijske sisteme. I dok je na početku osnovni problem bio sprečiti potpuni kolaps finansijskog sistema sada, nekoliko godina od početka krize, privrede se suočavaju sa problemom stagnacije. Prognoze da će kriza biti završena do 2010. godine su omanule. Čak i da zemlje krenu putem oporavka, ne zna se kakav će on biti. Da li će oporavak imati karakteristike impozantnog rasta ili će biti veoma skroman? Sve je prisutnije shvatanje da je neophodna državna intervencija kako bi se stimulisao privredni rast. Tržište je dobar regulator, ali ne i dovoljno efikasan za rešavanje problema izazvanih krizom.*

*Cilj ovog rada je da dokaže da izlazak iz krize uglavnom podrazumeva dugi period stagnacije privreda pogođenih zemalja i da visoke stope privrednog rasta nakon samo nekoliko godina od početka krize nisu realne. Nakon svakog velikog sloma potreban je deцениjski period kako bi se "slomljene" privrede izvukle iz recesije, a tek nakon stabilizacije privreda, koja podrazumeva stagnaciju, se može očekivati blagi privredni rast. U radu će biti korišćene sledeće metode: metod analize, metod sinteze, metod apstrakcije, metod komparacije, metod generalizacije. Istraživanje će biti sprovedeno na slučajnom uzorku evropskih zemalja koje su izabrane po slobodnom izboru autora, imajući u vidu veličinu zemlje, broj stanovnika i nivo privredne razvijenosti. Belgija, Švedska, Češka i Austrija su zemlje približne veličine populacije i nivoa privredne razvijenosti. Ove zemlje će biti posmatrane u okviru grupe razvijenih zemalja. U okviru grupe zemalja u razvoju biće analizirane sledeće zemlje: Srbija, Bosna i Hercegovina (BIH), Hrvatska i Albanija.*



**Ključne reči:** *kriza, stagnacija, privredni rast.*

**JEL klasifikacija:** *G01,012,F63*

## UVOD

Svetska ekonomska kriza je razorila finansijske sisteme kako razvijenih, tako i zemalja u razvoju. Sjedinjene Američke Države (SAD), najrazvijenija ekonomija sveta koja je decenijama smatrana i najsigurnijom, bila je izvor krize koja je zbog razmera koje je dostigla proglašena svetskom ekonomskom krizom. Mnogi je porede sa krizom iz 1929. godine. Preterana sigurnost u američki finansijski sistem je doprinela labavijoj kontroli prilikom odobravanja kredita i emitovanja hartija od vrednosti.

Naime, posledice procesa globalizacije su trebale da budu u velikoj meri pozitivne i očekivalo se da globalizacija stvori integrisanu svetsku ekonomiju od koje će imati koristi kako razvijene, tako i zemlje u razvoju. Međutim, sav višak novca koji bi se javio je ulagan upravo u razvijene zemlje koje su apriori smatrane sigurnim. Loša regulativa u zemljama u razvoju je obeshrabrivala investitore da plasiraju svoja sredstva jer su se plašili mogućih gubitaka. Posmatrano na svetskom nivou, u poslednjoj deceniji pre izbijanja krize, višak slobodnog kapitala je u najvećoj meri plasiran u SAD i drugim razvijenim zemljama. Nivo direktnih stranih investicija u zemljama u razvoju je bio mnogo manji od onoga što se očekivalo. Visok priliv "jeftinog novca" u SAD je oborio kamatne stope tako da je postalo veoma pristupačno ljudima da se zadužuju. Krediti su odobravani bez neke veće provere kreditne sposobnosti zajmotražioca. U nekim bankama je čak bilo dovoljno da se zajmotražilac pojavi sa ličnom kartom i da dobije kredit. Taj novac Amerikanci su uglavnom ulagali u kupovinu nekretnina čija je cena u to vreme rasla, pa je to smatrano dobrom investicijom. Zbog povećane konkurencije u bankarstvu banke su se okrenula netradicionalnim aktivnostima koje donose veći prinos, ali i veći rizik (Franklin Edwards, i Frederic Mishin, 1995: 27).

Međutim, Fed je odlučio da poveća kamatne stope, cene nekretnina su pale i mnogi su bili u situaciji da ne mogu da vrata uzeti kredit. Da situacija bude još gora, banke su na osnovu odobrenih kredita emitovale hartije od vrednosti (HoV), a pokriće za te HoV su bili upravo drugorazredni krediti. Investitori širom Evrope su kupovali HoV jer su smatrali da su one sigurne, ali problem je nastao kada dužnici nisu mogli više da otplaćuju kredite. Došlo je do pucanja

mehura na tržištu nekretnina u SAD pri čemu su svi bili ugroženi, i američke banke koje su odobravale drugorazredne kredite, i investitori koji su ulagali u HoV koje su emitovane na osnovu ovih kredita.

Sa druge strane, mnogi krive finansijske derivate za nastanak krize. Nivo rizika na tržištu derivata je mnogo veći nego na tržištu akcija ili obveznica. Na tržištu derivata neko može da se obaveže da proda određenu HoV, a da je uopšte nema u svom posedu. Takođe je moguća i kupovina pozajmljenim novcem. Zbog toga je promet na tržištu derivata znatno veći od tržišne kapitalizacije na spot tržištu, a samim tim je i rizik znatno veći.

Tekuća finansijska kriza je toliko kulminirala da ni reakcija vlada pogođenih zemalja ne može da je zadrži (James Crotty, 2009: 572). Nakon nastupanja krize mnoge zemlje su se susrele sa brojnim problemima, među kojima su problem zaustavljanja rasta javnog duga i problem pokretanja proizvodnje. Rešavanje problema zahteva primenu kombinovanih mera koje zavise od tipa strategije koju je zemlja prihvatila za izlazak iz krize. Neki su izlazak iz krize videli u povećanju potrošnje, dok su drugi izlazak iz krize videli u povećanju štednje. Sada, nekoliko godina nakon početka krize, čini se da se izlazak iz krize još uvek ne vidi, odnosno nije ostvaren optimistički scenario o visokom privrednom rastu.

## **NIVO STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA – BITNA POLUGA PRIVREDNOG RAZVOJA**

Male otvorene ekonomije koje nemaju dovoljno domaće akumulacije prinuđene su da koriste strani kapital u vidu stranih direktnih investicija (SDI). Ovakvo korišćenje stranog kapitala nameće još jedno pitanje: kakav tretman treba da imaju strane direktne investicije u pogledu oporezivanja u odnosu na domaće investicije? Da li poreska stopa na strane direktne investicije treba da bude manja ili veća u odnosu na domaće investicije? Za male otvorene ekonomije efikasno oporezivanje stranog i domaćeg kapitala zavisi od njihove relativne mobilnosti. Ako su strani i domaći kapital mobilni podjednako onda obe vrste kapitala trebaju da imaju jednak tretman prilikom oporezivanja. Ukoliko je na međunarodnom nivou strani kapital mobilniji, onda strani državljani koji investiraju treba da plaćaju niži porez po jedinici kapitala u odnosu na domaće državljane (Gordon Hanson, 2009: 9). Da bi zemlje privukle nedostajući kapital u vidu stranih direktnih investicija najčešće nude određene pogodnosti stranim investitorima u vidu niže poreske stope, oslobođenja oporezivanja dobiti firme koja se finansira

stranim direktnim investicijama prvih nekoliko godina i drugo. Međutim, i po red ovih pogodnosti na odluku stranog investitora da li će investirati u određenu zemlju ili ne, utiče i njegova lična percepcija o sigurnosti ulaganja u toj zemlji. Ukoliko zemlje, naročito zemlje u razvoju koje nemaju dovoljno sopstvene akumulacije, žele da privuku strane direktne investicije neophodno je da izvrše određene zakonske izmene i povećaju nivo sigurnosti poslovanja. Dakle, neophodne su institucionalne promene u zemljama u razvoju ukoliko žele da povećaju nivo stranih direktnih investicija. U tabeli koja sledi dati su podaci o neto prilivu novih investicija u izabranim zemljama u periodu od 2005-2012. godine.

**Tabela 1:** Neto priliv novih investicija u odabranim zemljama (2005-2012.)

Zemlje	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Švedska	20,302,602,054	22,718,928,491	44,355,285,190	41,456,795,187	8,946,361,822	2,077,903,353	2,759,409,193	3,871,461,379
Belgija	33,683,830,158	58,827,696,333	96,587,921,127	184,842,000,000	65,834,501,656	86,909,083,127	102,000,924,968	-1,917,113,507
Austrija	81,287,916,302	4,830,703,493	68,110,676,603	45,264,063,368	28,179,876,618	35,676,659,328	65,973,713,078	45,264,063,368
Češka	11,601,977,306	5,521,761,931	10,606,063,122	6,572,516,198	2,868,837,937	6,119,064,334	2,248,932,510	10,580,770,659
Albanija	262,479,013	325,138,317	652,275,604	1,240,972,849	1,343,091,150	1,089,416,366	1,368,298,748	1,265,256,715
Bosna i Hercegovina	623,812,852	845,962,876	1,804,047,024	1,004,852,660	138,511,020	329,144,808	378,270,997	633,154,608
Hrvatska	1,777,125,381	3,457,449,310	5,016,273,704	6,057,136,495	3,400,957,649	798,112,360	1,260,455,819	1,274,902,233
Srbija	2,050,766,877	4,968,045,047	3,431,919,716	2,996,385,201	1,935,601,654	1,340,194,855	2,700,435,377	2,996,385,201

\*Podaci o neto investicijama su obračunati u USD.

**Izvor:** The World Bank, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (pristupljeno 21. maja 2013.g.)

Podaci o neto stranim investicijama iz tabele 1 jasno pokazuju da je početak Svetske ekonomske krize doveo da smanjenja stranih investicija i u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. Međutim, postoji velika razlika u početnom nivou investicija između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Tako, 2005. godine nivo neto investicija u Belgiji je iznosio 33,683,830,158 USD, u Austriji 45,264,063,368 USD, a iste godine nivo neto stranih investicija u Srbiji je iznosio svega 2,050,766,877 USD, a u Hrvatskoj 41,851,299,924 USD. Ako se posmatra 2012. godina Švedska i Belgija su imale drastičan pad investicija u odnosu na 2005. godinu, dok je u Srbiji nivo neto investicija neznatno povećan (2005. godine 2,050,766,877 USD, a 2012. godine 2,996,385,201 USD). U Hrvatskoj je nivo neto investicija 2012. godine bio niži u odnosu na 2005. godinu (2012. godine 1,274,902,233 USD, a 2005. godine 1,777,125,381 USD). Veliki porast investicija 2012. godine u odnosu na 2005. godine je zabeležen u Albaniji (2005. godine 262,479,013 USD, a 2012. godine 1,265,256,715 USD).

Dakle, bez obzira na recesiono stanje svetske ekonomije neke zemlje su ipak uspele da udvostruče nivo neto direktnih investicija u odnosu na period pre po-

četka krize, dok je u nekim zemljama nivo stranih direktnih investicija ostao na nivou pre početka krize. Iako je kriza nastala u SAD, ona se brzo prenela na celokupnu svetsku ekonomiju. Teret krize je neravnomerno raspoređen među zemljama. Iako je kriza nastala u velikim međunarodnim finansijskim centrima, zemlje u razvoju su duboko pogođene krizom upravo zbog toga što su njihova devizna sredstva skromna i što nisu mogle da reaguju na vreme i u dovoljnoj meri kako bi suzbile dalje širenje krize i uništavanje njihove ekonomije.

### VEZA IZMEĐU BDP-A I NIVOVA STRANIH DIREKTNIH INVESTICIJA

Postoji uzajamna veza između stranih direktnih investicija i stope rasta BDP-a. Zemlje koje imaju visoke stope rasta BDP-a lakše privlače strane direktne investicije i povoljniji su ambijent za ulaganje. Kausalna veza između stranih direktnih investicija i nivoa BDP-a postoji, ali se ne može jasno definisati da li nivo stranih direktnih investicija određuje nivo BDP-a ili nivo BDP-a određuje nivo stranih direktnih investicija. Istraživanje koje je sprovedeno u tri zemlje (Malezija, Tajland i Čile) za period od 1969-2000. je pokazalo da u slučaju Čilea nivo BDP-a bio taj koji je određivao nivo stranih direktnih investicija. Slična je situacija i u drugim zemljama u razvoju. Čini se da su zemlje u razvoju najzavisnije od stranih direktnih investicija, i da upravo u ovim zemljama nivo BDP-a određuje nivo stranih direktnih investicija. U tabeli koja sledi biće prikazani podaci o stopi rasta BDP-a u izabranim zemljama u periodu od 2005-2012. godine.

**Tabela 2:** Stopa rasta BDP-a u odabranim zemljama (2005-2012.)

Zemlje	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Švedska	3.2	4.3	3.3	-0.6	-5.0	6.6	3.7	0.7
Belgija	1.8	2.7	2.9	1.0	-2.8	2.4	1.8	-0.3
Austrija	3.2	3.0	3.8	3.8	1.6	2.1	2.4	3.4
Češka	6.8	7.0	5.7	3.1	-4.5	2.5	1.9	-1.3
Albanija	5.5	5.0	5.9	7.7	3.3	3.5	3.0	0.8
Bosna i Hercegovina	5.0	6.2	6.8	5.4	-2.9	0.7	1.3	-0.7
Hrvatska	4.3	4.9	5.1	2.1	-6.9	-1.4	-0.0	-2.0
Srbija	5.4	3.6	5.4	3.8	-3.5	1.0	1.6	-1.7

**Napomena:** Podaci su izraženi u godišnjoj stopi rasta BDP-a obračunatoj po tržišnim cenama u lokalnoj valuti.

**Izvor:** The World Bank, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (pristupljeno 25. maja 2013.g.)

Podaci iz tabele 2 jasno pokazuju uticaj svetske ekonomske krize na privredni rast posmatranih zemalja. Posmatrajući stope rasta BDP-a jasno je da se uticaj krize

osetio već 2008. godine kada je većina zemalja ostvarila manje stope rasta BDP-a u odnosu na prethodnu godinu. Naredne, 2009. godine većina posmatranih zemalja je ostvarila negativne stope rasta BDP-a (Švedska, Belgija, Bosna i Hercegovina, Češka, Hrvatska i Srbija). Većina zemalja koje su imale negativne stope privrednog rasta uspele su da prevaziđu recesiju i da ostvare pozitivnu stopu rasta BDP-a 2010. godine, osim Hrvatske koja je i dalje beležila pad vrednosti društvenog bruto proizvoda. Optimistička slika po pitanju kretanja društvenog bruto proizvoda se nije dugo zadržala i već 2012. godine Belgija, Bosna i Hercegovina, Češka, Hrvatska i Srbija imaju negativne stope rasta BDP-a. Zanimljivo je to da su Albanija i Austrija imale pozitivne stope rasta društvenog bruto proizvoda u celokupnom posmatranom periodu uprkos svetskoj ekonomskoj krizi. Kao što su pokazali podaci iz tabele 1, Albanija je nakon izbijanja krize imala visok priliv stranih direktnih investicija koje su verovatno dosta doprinele da se stopa rasta društvenog bruto proizvoda održi na nivou iznad nule.

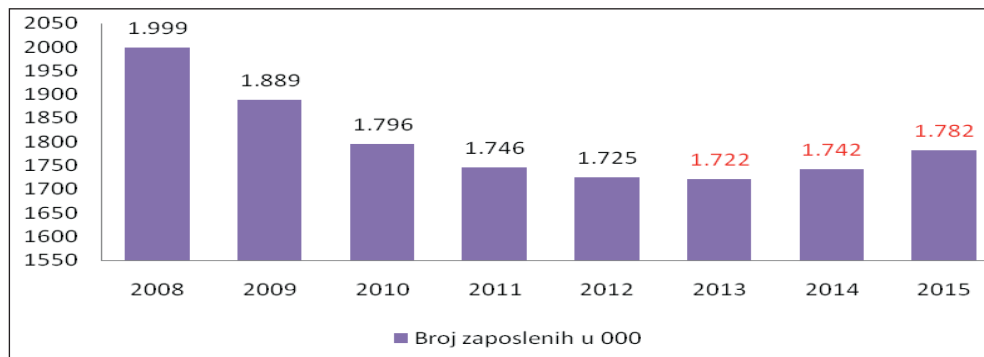
## **TRŽIŠTE RADA I EKONOMSKA KRIZA**

Iako je prošlo nekoliko godina od kada je svetska ekonomska kriza pogodila naš region i dalje se oseće negativna kretanja na tržištu rada u većini ekonomija. Za 2012. godinu vezujemo mnogo veću nezaposlenost u Srbiji i BiH, nego što je bila u 2008. godini. Stopa nezaposlenosti je u Srbiji porasla za 11 procentnih poena, dok je u BiH stopa porasla za skoro 5 procentnih poena. U istoj grupi je verovatno i Albanija, s obzirom na povratak nekih emigranata iz Grčke, čime je pogoršan problem nezaposlenosti, ali nisu dostupni međunarodno uporedivi podaci iz ankete o radnoj snazi. (Odeljenje za smanjenje siromaštva i ekonomsko upravljanje Svetske banke za regiju Evrope i centralne Azije (ECA PREM), 2012: 7). Kada govorimo o visini stope nezaposlenosti, BiH i Srbija predstavljaju ekstremne slučajeve u Evropi.

Nezaposlenost je u Srbiji naglo porasla kao rezultat ekonomske krize iz 2008-2009. i nastavila je da ide naviše u 2010-2011. godini, iako se privreda vratila na blago pozitivan rast; sa povratkom u recesiju u 2012. godini, veća je verovatnoća bila da će se stanje pogoršati pre nego što se poboljša. (Svetska banka, 2012, na osnovu podataka iz Ankete o radnoj snazi za Srbiju) Na osnovu Ankete o radnoj snazi, uočeno je da je udeo nezaposlenih u ukupnoj radnosposobnoj populaciji starosti 15+ povećan sa 15,8% u aprilu 2009. na 19,5% u aprilu naredne godine, a potom na 22,5% u aprilu 2011. Neaktivnost je takođe u porastu. U periodu 2009-2011. godine ne samo da je došlo do porasta nezaposlenosti, već se za više od 340.000 smanjila ekonomski aktivna populacija.

U drugoj polovini 2011. godine, oporavak svetske privrede je narušen sa novim talasom globalne ekonomske krize. Među faktorima koji su uticali na usporavanje rasta bili su: rast globalne nezaposlenosti, visok javni dug, slaba globalna tražnja i dr. Procene Međunarodnog monetarnog fonda (MMF) ukazuju na porast nezaposlenosti u evrozoni kao posledice stagnacije privrede. Očekuje se stopa nezaposlenosti u evrozoni od 11,5% u 2013. godini. Ekonomije u usponu i zemlje u razvoju na bazi bržeg privrednog rasta od razvijenih zemalja brže će rešavati visoku nezaposlenost i socijalne posledice nezaposlenosti, u odnosu na razvijene zemlje. (Ministarstvo finansija i privrede, 2012: 12) Srednjoročna projekcija zaposlenosti zasniva se na projektovanju rasta BDP i povećanju investicija. (Ministarstvo finansija i privrede, 2012:18) Ukoliko se uzmu u obzir projekcije, očekuje se da će u 2013.godini doći do smanjenja pada ukupne zaposlenosti, nakon četiri godine neprekidnog i oštrog pada. Takođe, prema projekcijama, ukupna nezaposlenost će beležiti smanjenje. Do 2015. godine se očekuje i smanjenje anketne stope nezaposlenosti. Za porast zaposlenosti u budućem periodu veliku ulogu igraju obrazovanje, zapošljavanje prema potrebama tržišta rada, usaglašavanje politike zapošljavanja i naučno-tehnološki razvoj.

**Grafikon 1:** Projekcija zaposlenosti za Srbiju



**Izvor:** Ministarstvo finansija i privrede

Na osnovu sledeće tabele možemo sagledati stope nezaposlenosti (u procentima) u odnosu na radno sposobno stanovništvo u zemalja iz našeg uzorka u periodu od 2005-2012. godine.

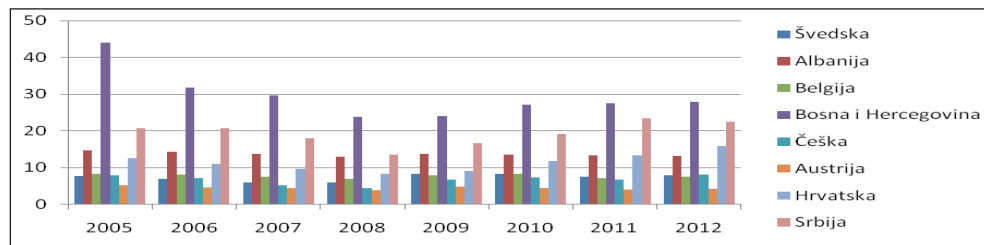
**Tabel 3:** Procentualna stopa nezaposlenosti u odnosu na radno sposobno stanovništvo u odabranim zemljama u periodu od 2005-2012. godine

Zemlje	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Švedska	7.7	7.0	6.1	6.1	8.3	8.4	7.5	8.0
Belgija	8.4	8.2	7.5	7.0	7.9	8.3	7.1	7.6
Austrija	5.2	4.7	4.4	3.8	4.8	4.4	4.1	4.3
Češka	7.9	7.1	5.3	4.4	6.7	7.3	6.7	8.1
Albanija	14.8	14.3	13.8	13.0	13.8	13.5	13.3	13.1
Bosna i Hercegovina	44	31.8	29.7	23.9	24.1	27.2	27.6	28
Hrvatska	12.6	11.1	9.6	8.4	9.1	11.8	13.4	15.9
Srbija	20.8	20.8	18.1	13.6	16.6	19.2	23.4	22.4

**Izvor:** The World Bank, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (pristupljeno 30. maja 2013.g.)

Kada je Švedska u pitanju, najviša procentualna stopa nezaposlenosti u odnosu na radno sposobno stanovništvo je ostvarena 2010. godine (8.4%). Uticaji krize su svakako ostavili posledice na ovaj makroekonomski indikator (pogoršanje stanja nakon 2008. što uočavamo na osnovu podataka iz tabele). U Albaniji dolazi do postepenog smanjenja stope nezaposlenosti do 2008. godine (kada je stopa nezaposlenosti iznosila 13.0%), nakon čega dolazi do pogoršanja 2009. (13.8%) Međutim, u periodu od 2010. do 2012. dolazi do blagog smanjenja stope nezaposlenosti. U Belgiji, kao i u Albaniji, dolazi do postepenog smanjenja stope nezaposlenosti do 2008. godine, kada iznosi 7.0%, nakon čega dolazi do pogoršanja situacije. Kada je Bosna i Hercegovina u pitanju, najviša stopa nezaposlenosti je, uzevši u obzir posmatrani period, bila 2005. godine (44%). Najnižu stopu nezaposlenosti BiH je imala 2008. godine (23,9%), nakon čega dolazi do ponovnog rasta ovog makroekonomskog indikatora. U posmatranom periodu, Češka je imala najnižu stopu nezaposlenosti 2008. godine (4.4%), dok je najvišu imala 2012. godine (8.1%). U Austriji dolazi do pada stope sve do 2009. godine, nakon čega stopa nezaposlenosti raste. U periodu od 2005-2012. Hrvatska je imala najnižu stopu nezaposlenosti 2008. godine (8.4%), nakon čega, kao posledica svetske ekonomske krize, dolazi do porasta stope nezaposlenosti (najviša stopa se vezuje za 2012. godinu i iznosi 15.9%). Srbija je imala pad stope nezaposlenosti u periodu od 2005-2008.godine. Od 2009. godine dolazi do rasta stope, pri čemu je bitno napomenuti i blagi pad ove stope 2012. u odnosu na 2011. godinu.

**Grafikon 2:** Procentualna stopa nezaposlenosti u odnosu na radno sposobno stanovništvo u odabranim zemljama u periodu od 2005-2012. godine



## JAVNI DUG

Svetska ekonomska kriza je doprinela da sve veći broj zemalja pada u dužničku krizu. Državni dug se može posmatrati u apsolutnom iznosu, per capita ili kao procenat društvenog bruto proizvoda. Zemlje koje imaju probleme sa deficitima po pravilu beleže porast državnog duga jer država prodajom HoV pokriva deficit. Veoma je važno da državni dug bude u ravnoteži, odnosno da otplata državnog duga ne dovede do nelikvidnosti privrede i do porasta inflacije. Procenjeno je da je svetski državni dug septembra 2013. godine iznosio 51,926,850,989,759 USD. (National Debt Clocks, [www.nationaldebtclocks.org](http://www.nationaldebtclocks.org), pristupljeno 01. septembar 2013.g.).

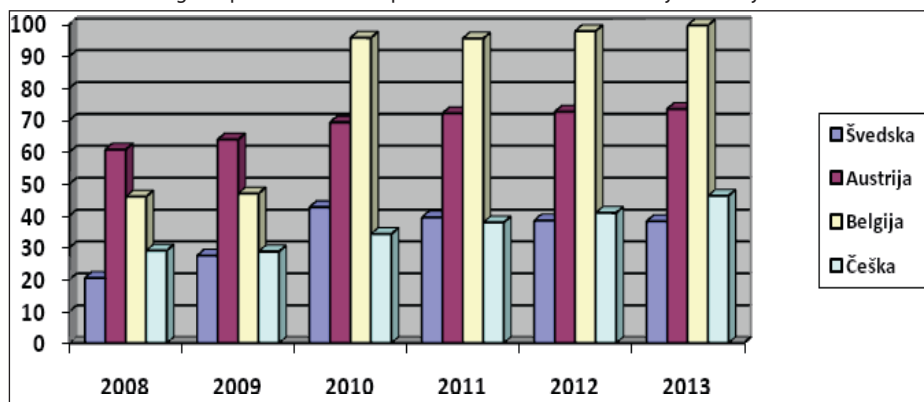
Problem porasta zaduženosti je prisutan i kod razvijenih i kod zemalja u razvoju. Prema prognozama dug SAD 2014. godine će dostići 21,291 triliona USD (US Government Debt, [www.usgovernmentdebt.us](http://www.usgovernmentdebt.us), pristupljeno 01. septembar 2013.g.). Kada govorimo o nekim zemljama u razvoju, u uslovima krize dolazi do snižavanja rejtinga država kao posledica nedovoljne dinamike javnog duga. U prisustvu sve nepovoljnije dinamike javnog duga, agencija Standard and Poor's (S&P) snizila je rejtinge za izgleda Crne Gore i Srbije. Ta sniženja mogu da eventualno ometu pristup tržištima radi finansiranja deficita. Mogu uslediti i dalja sniženja ukoliko se ostvare tekući rizici po fiskalnu održivost i održivost duga. (ECA PREM, 2012: 26). Srbija, BiH, Hrvatska i Albanija kao zemlje u razvoju se suočavaju sa velikim rizicima, koji mogu biti unutrašnji i spoljašnji. Izvor spoljašnjih rizika je nedovoljan rast u Evropi, kao i neizvesnost u finansijskom sektoru na globalnom nivou. Dalje prenošenje negativnih efekata (preko izvozne potražnje ili erozije poslovnog poverenja) iz slabe ekonomije eurozone verovatno će izvršiti dalji pritisak u pravcu opadanja prihoda i iziskivati ekvivalentna prilagođavanja potrošnje. (ECA PREM, 2012:32) Nepovoljna kretanja i neizvesnost na finansijskom tržištu otežavaju državama mogućnost pribavljanja finansijskih



sredstava koja su im neophodna za finansiranje deficita. Za Srbiju i Albaniju je karakterističan visok odnos duga prema BDP-u, što otežava uspostavljanje stabilnosti u ovim državama. Unutrašnji rizici su u najvećoj meri političke prirode.

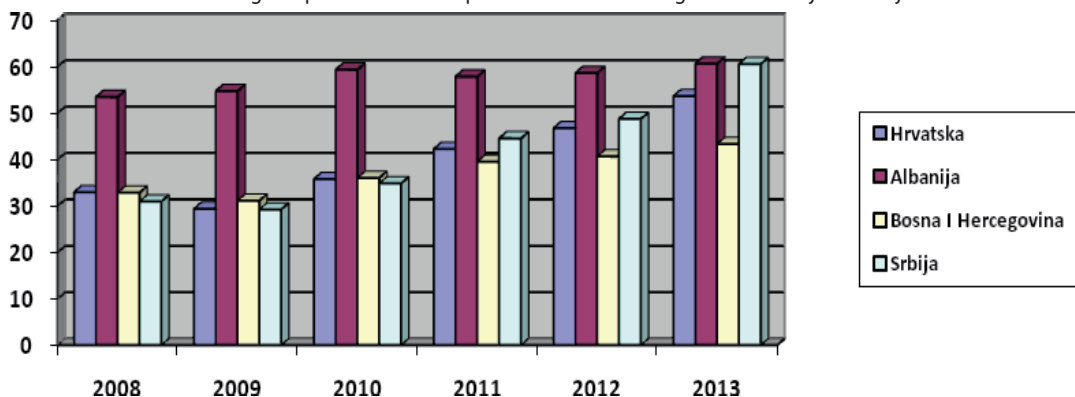
Na osnovu sledeća dva grafikona možemo sagledati nivo javnog duga kao procenat BDP-a u periodu od 2008-2013.godine, za razvijene i zemlje u razvoju.

**Grafikon 3:** Javni dug kao procenat BDP-a u periodu od 2008-2013. za razvijene zemlje



Izvor: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) (pristupljeno 02.septembra 2013.g.)

Na osnovu grafikona može se uočiti da u periodu od 2008-2013. godine javni dug Švedske, Austrije, Belgije i Češke povećavao svoj udeo u BDP-u ovih zemalja. Procentualno najmanje učešće javnog duga u BDP-u u svim posmatranim godinama, osim u 2010. godini, imala je Švedska. Njen javni dug je u BDP-u učestvovao 2008. godine oko 20% da bi 2010. godine dostigao preko 40% vrednosti BDP-a. U narednim godinama Švedska je uspela da javni dug drži na nivou ispod 40% BDP-a. Javni dug izražen kao procentualni deo BDP-a je u Austriji bio na znatno višem nivou i u posmatranim godinama je prelazio granicu od 60%. U 2008. i 2009. godini javni dug Belgije je činio oko 45% BDP-a, ali već u narednim godinama dolazi do porasta zaduživanja Belgije. Posle 2010. godine javni dug Belgije je prešao granicu od 90% BDP-a da bi 2013. godine javni dug Belgije imao približno istu vrednost kao i BDP ove zemlje. Javni dug Češke je 2008. i 2009. godine je iznosio otprilike trećinu vrednosti BDP-a. Vrednost javnog duga Češke se povećavala svake godine i 2013. godine javni dug Češke iznosi skoro polovinu vrednosti BDP-a ove zemlje. Na drastičan rast učešća javnog duga u BDP-u uticala su dva faktora: povećanje zaduženosti posmatranih zemalja, ali i pad vrednosti društvenog bruto proizvoda usled pada proizvodnje.

**Grafikon 4:** Javni dug kao procenat BDP-a u periodu od 2008-2013. godine za zemlje u razvoju

Izvor: [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) (pristupljeno 02. septembra 2013.g.)

Javni dug Hrvatske je 2008. godine iznosio trećinu vrednosti BDP-a ove zemlje i 2009. godine udeo javnog duga u društvenom proizvodu Hrvatske je neznatno smanjen. Već 2010. godine javni dug Hrvatske prelazi granicu od 30% vrednosti BDP-a, 2011. prelazi granicu od 40% vrednosti BDP-a. Godine 2013. javni dug Hrvatske je iznosio više od polovine vrednosti društvenog bruto proizvoda ove zemlje. Albanija je imala visoke vrednosti javnog duga u svim posmatranim godinama i procentualno posmatrano javni dug ove zemlje je iznosio više od polovine vrednosti društvenog bruto proizvoda u periodu od 2008-2013. godine. Bosna i Hercegovina je 2008. i 2009. godine javni dug držala na nivou trećine vrednosti društvenog bruto proizvoda. Već 2011. godine vrednost javnog duga BiH se približava granici od 40% vrednosti BDP-a a naredne godine javni dug je iznosio više od 40% vrednosti BDP-a Bosne i Hercegovine. Javni dug Srbije je 2008. i 2009. godine iznosio približno trećinu vrednosti BDP-a, da bi 2011. godine vrednost javnog duga Srbije prešla granicu od 40% vrednosti BDP-a. Godine 2013. javni dug Srbije je iznosio približno 60% vrednosti BDP-a Srbije.

## ZAKLJUČAK

Iako je prošlo nekoliko godina od izbijanja svetske ekonomske krize posledice se i dalje osećaju u privrednim sistemima pogođenih zemalja. Evropske zemlje se i dalje nalaze u začaranom krugu recesije i stagnacije. Svetska ekonomska kriza je pokazala da većina zemalja bira sigurnost i stabilnost privrede (vodi antiinflatornu politiku) i da za to plaćaju visoku cenu (visoka stopa nezaposlenosti i pad proizvodnje). Zemlje su se nakon izbijanja krize suočile sa velikom dilemom:

koju strategiju oporavka izabrati i koji set mera primeniti kako bi posledice krize po privredni sistem bile što manje. Iako je svaka zemlja imala slobodan izbor u smislu mera koje će primeniti, sve one su se složile da je potrebno primeniti kombinovane mere štednje i mere stimulacije proizvodnje i potrošnje.

Kolaps svetskog finansijskog sistema je doveo do značajnog pada nivoa stranih direktnih investicija i u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. To je naročito pogodilo male otvorene privrede koje nemaju dovoljno domaće akumulacije za finansiranje privrednog rasta. Značajan porast stranih direktnih investicija je zabeležen u Albaniji dok su ostale zemlje uglavnom imale pad stranih direktnih investicija.

Mnoge studije su pokazale da postoji zavisnost između nivoa stranih direktnih investicija i BDP-a mada još uvek smer zavisnosti nije u potpunosti jasan. Jasno je da će strani investitori biti zainteresovaniji da ulažu svoja sredstva u privrede koje beleže rast društvenog bruto proizvoda i koje se nalaze u fazi prosperiteta. Zbog toga i brine činjenica da je svetska ekonomska kriza jako pogodila realan sektor privrede i oborila proizvodnju. Prvi talas krize je bio 2009. godine što jasno pokazuju negativne stope rasta društvenog bruto proizvoda Švedske, Belgije, BiH, Češke, Srbije i Hrvatske. Drugi talas krize zahvatio je evropske zemlje 2012. godine kada je većina analiziranih zemalja imala negativne stope rasta društvenog bruto proizvoda.

Pad proizvodnje, kolaps finansijskog sistema i povećanje nezaposlenosti doprneli su povećanju budžetskih deficita zemalja. Da bi pokrile ove deficite zemlje se zadužuju uglavnom emitujući HoV i dolazi do rasta javnog duga. Javni dug posmatran u procentualnom učešću od društvenog bruto proizvoda raste iz godine u godinu. Najveći problem sa javnim dugom od analiziranih zemalja ima Belgija čiji javni dug 2013. iznosi skoro koliko i vrednost društvenog proizvoda ove zemlje. Veliki iznos javnog duga ima i Austrija, čiji javni dug u posmatranom periodu posle krize iznosi oko 70% vrednosti BDP-a, dok javni dug Albanije iznosi oko 60% vrednosti njenog BDP-a.

Iako su mnoge zemlje energično pristupile primeni mera za ublažavanje posledica svetske ekonomske krize, čini se da rezultati još uvek nisu optimistični. Većina zemalja je uspela da stabilizuje svoje ekonomije 2010. i 2011. godine, međutim, drugi talas krize je već 2012. zahvatio evropske države. Put oporavka će biti dug i neizvesno je koliko će trajati. Jedno je sigurno: iz velike krize, kakva je aktuelna, ne može se brzo izaći. Izlazak iz krize znači decenijsku stagnaciju privreda pogo-

đenih zemalja, a o privrednom rastu i prosperitetu moguće je govoriti tek nakon stabilizacije privrednih sistema.

## LITERATURA

- Crotty, James.** 2009. "Structural causes of the global financial crisis: a critical assessment of the "new financial architecture"". *Cambridge Journal of Economics*, 33 (4): 563-580.
- Dragutinović, Stefan, Ana Vjetrov, Uroš Đurić, Tamara Radenković, Iva Cvijetićanin, Emilija Žutić, i Olga Klačić.** 2009. "Svetska ekonomska kriza i posledice po privredu Srbije", *Studije i istraživanja*, 11/2009, Beograd: Institut fakulteta, za ekonomiju, finansije i administraciju.
- Državni zavod za statistiku (DZS), Republika Hrvatska.** 2013. <http://www.dzs.hr/> (pristupljeno 15. avgust 2013.g.).
- Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.** 2011. *Statistički ljetopis Republike Hrvatske* (Stat. ljetop. Repub. Hrvat.). Zagreb.
- Edwards, Franklin, and Frederic Mishin.** 1995. "The Decline of Tradicional Banking: Implications for Financial Stability and Regulatory Policy". *Economic policy review*, 1 (2): 27-45.
- Hanson, Gordon.** 2009. "Should Countries Promote Foreign Direct Investment?". Rad prezentovan na United Nations Conference on Trade and Development, G-24 Discussion Papers 01/2001.
- Hrvatska gospodarska komora.** veljača 2013. *Gospodarska kretanja*. br.1, Zagreb.
- Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalne politike, Republika Srbija.** 2013. Nacionalna strategija zapošljavanja za period od 2011-2020. godine. Beograd. 2011. [http://www.osobesainvaliditetom.rs/attachments/016\\_Nacionalna%20strategija%20za%20zaposljavanje.pdf](http://www.osobesainvaliditetom.rs/attachments/016_Nacionalna%20strategija%20za%20zaposljavanje.pdf) (pristupljeno 13. jula 2013.g.).
- Ministarstvo regionalnog razvoja i lokalne samouprave – Sektor za strateške analize i istraživanje, Republika Srbija.** 2013. Izveštaj o razvoju Srbije 2012. Beograd. [http://www.mrrls.gov.rs/sites/default/files/attachment/Izvestaj\\_o\\_razvoju\\_Srbije\\_2012.pdf](http://www.mrrls.gov.rs/sites/default/files/attachment/Izvestaj_o_razvoju_Srbije_2012.pdf) (pristupljeno 13. jula 2013.g.).
- Ministarstvo finansija i privrede, Republika Srbija.** 2013. Fiskalna strategija za 2013. godinu sa projekcijama za 2014. i 2015. godinu. Beograd. 2012. [http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/lat/pdf/akta\\_procedura/2012/4006-12Lat.pdf](http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/lat/pdf/akta_procedura/2012/4006-12Lat.pdf) (pristupljeno 10. jula 2013.g.).
- Odeljenje za smanjenje siromaštva i ekonomsko upravljanje Svetske banke za regiju Evrope i centralne Azije (ECA PREM).** 18.decembar 2012. *Jugoistočna Evropa: Redovni ekonomski izveštaj*, broj. 3. Od drugog talasa recesije ka ubrzanim reformama.
- Privredna komora Srbije.** 2013. [www.pks.rs](http://www.pks.rs) (pristupljeno 15. jula 2013.g.).
- Radovanović, Veljko, i Marijana Maksimović.** 2010. "Tržište rada i (ne)zaposlenost u Evropskoj Uniji i Srbiji – regionalni aspekt". *Zbornik radova*, Geografski fakultet "Jovan Cvijić" SANU, 60 (2): 59-74.

- Republički zavod za statistiku.** 2012. *Statistički godišnjak Republike Srbije (Stat.god.Srb.2012)*, Beograd.
- Rodrik, Dani.** 1998. "Who needs capital-account convertibility?" In *Should the IMF Pursue Capital-Account Convertibility?* ed. Stanley Fischer, Richard N. Cooper. Rudiger Dornbusch, Peter M. Garber, Carlos Massad, Jacques J. Polak, Dani Rodrik, and Savak S. tarapore. Essays in International Finance 207. Princeton, Nj: Princeton University, Department of Economics, International Finance Section.
- Savez samostalnih sindikata Srbije, odeljenje za ekonomska i socijalna pitanja.** 2012. *Analiza osnovnih makroekonomskih pokazatelja u Republici Srbiji (2007-2012)*. Beograd.
- Stiglitz, Joseph.** 2004. *Protivrečnosti globalizacije*. Beograd: SBM-x.
- Svetska banka.** 2012. *Anketa o radnoj snazi za Srbiju*.
- The World Bank.** 2013. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (pristupljeno 25. maj 2013.g.).
- The World Bank.** 2013. Unemployment, total (% of total labor force), <http://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS> (pristupljeno 25. jula 2013.g.).
- Trading Economics.** 2013. [www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com) (pristupljeno 02. septembar 2013.g.).
- US Government Debt.** 2013. <http://www.usgovernmentdebt.us/> (pristupljeno 01. septembra 2013.g.).
- World Debt Clock.** 2013. <http://www.nationaldebtclocks.org/> (pristupljeno 01. septembra 2013.g.).
- Žarković Rakić, Jelena.** 2013. "Zaposlenost i zarade" U *Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji*, (31): 18-25. Beograd: Fondacija za razvoj ekonomske nauke (FREN).

---

## EGRESS OF THE CRISIS: STAGNATION OR GROWTH?

Arsić Sonja, Obradović Jelena

**Summary:** *The global economic crisis has left a huge impact on the economies of many countries and has destroyed their financial systems. While at the beginning the main problem was prevention of complete collapse of the financial system, now, a few years later, the economy faces with the problem of stagnation. Predictions about the end of crisis by 2010 was wrong. Even if the countries get out of crisis, we don't know what kind of recovery it will be. Will it have the characteristics of the impressive growth or will it be very low? Government intervention is necessary to stimulate economic growth in this situation. The market is good regulator, but it is not efficient enough to solve problems caused by the crisis.*

*The aim of this paper is showing that overcoming the crisis mainly involves a long period of economic stagnation in affected countries and that high rates of economic growth a few years after the beginning of the crisis are not real. After every major breakdown it is required a decade-long period in order to be “broken” economy pulled out of recession, and only after the stabilization of the economy, which means stagnation, one can expect a slight growth.*

*In this paper it will be used the following methods: analysis, synthesis method, the method of abstraction, comparison method, the method of generalization. The research will be conducted on a random sample of European countries that have been selected by free choice, given the country’s size, population and level of economic development. Belgium, Sweden, the Czech Republic and Austria have the approximate size of the country’s population and level of economic development. These countries will be observed in the group of developed countries. Within the group of developing countries it will be analyzed the following countries: Serbia, Bosnia and Herzegovina (BiH), Croatia and Albania.*

**Keywords:** *crisis, stagnation, economic growth.*

**JEL Classification:** *G01,012,F63*

DOI: 10.7251/EMC1401071J

Datum prijema rada: 21. februar 2014.

Datum prihvatanja rada: 2. jun 2014.

UDK: 658.58:005.591.4

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina IV • broj I

str. 71-81

PREGLEDNI RAD

## KRIZNI REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA

Verica Jovanović

Doktor ekonomije, Ekonomsko-menadžerska škola, Pančevo, Maksima Gorkog 25  
ekomen@madnet.rs

Pavle Radanov

Master ekonomije, Uprava grada Pančeva, Pančevo, Trg Kralja Petra I, br. 2-4,  
pavleradanov@gmail.com

Biljana Panić

Master ekonomije, Visoka strukovna škola za propagandu i odnose sa javnošću,  
Beograd, Palmira Toljatija 5, biljanapanic1986@gmail.com

**Rezime:** Poslovni procesi, kao zbir komplementarnih aktivnosti svake organizacije, neminovno su izloženi zastarevanju. To posebno važi za poslovanje u uslovima još uvek prisutne svetske ekonomske krize gde promene još više dobijaju na intenzitetu, što pred organizacije stavlja imperativ njihovog ubrzanog i kontinuiranog prilagođavanja novonastalim okolnostima. Održavanje vitalnosti poslovnih procesa u uslovima ubrzanih promena najefikasnije se ostvaruje primenom prikladnog reinženjeringa, kao načina kojim se ti procesi prilagođavaju izmenjenom tržištu prodaje i nabavke. Međutim, usled velike složenosti kriznog privređivanja, primena dosadašnjeg reinženjeringa zasnovanog na postojećoj teoriji i praksi gubi na efikasnosti, pa se zato u svetu ulažu veliki naponi u njegovo redefinisavanje. Upravo zato se ovaj rad bavi pitanjem podizanja efikasnosti reinženjeringa poslovnih procesa u uslovima krize.

Težište rada je usmereno na iznalaženje takve vrste reinženjeringa koji će redefinisavanje poslovnih procesa učiniti efikasnim i u kriznim uslovima privređivanja, s obzirom da je nepobitno konstatovano da dosadašnji dugo primenjivani sistem reinženjeringa poslovnih procesa, koji je u prethodnim relativno stabilnim vremenima bio delotvoran, u sadašnjim kriznim uslovima ne daje zadovoljavajuće rezultate. Poseban akcenat u radu je stavljen na obradu dvofaznog postupka istraživačkog reinženjeringa u procesu projektovanja i izvođenja promena, shodno izmenjenim zahtevima orkuženja. Primer koji je u radu obrađen imao je za cilj da utvrdi efikasnost ovog istraživačkog pristupa, odnosno da li su koristi od uspostavljenog reinženjeringa veće od troškova od njegovog uvođenja.

*Ključne reči: poslovni procesi, promene, reinženjering, efikasnost.*

*Jel klasifikacija: 020, 021.*

## UVOD

Nakon relativno dugog perioda stabilnog i prosperitetnog rasta ukupne svetske privrede u kome su gotovi svi poverovali da će taj rast većito trajati, početkom XXI veka svet je iznenada zakoračio u epohu krupnih društvenih poremećaja. Svetska ekonomska kriza, koja je prvo bila definisana kao finansijska kriza uzrokovana slomom sistema hipotekarnih kredita, u potpunosti je promenila dotadašnji način razmišljanja i ponašanja mnogih organizacija i pojedinaca širom planete [Pol Krugman, 2009]. Kriza je najpre nastala zbog ekonomskih interesa najrazvijenijih zemalja, koje su naviknute na stečene prednosti svog finansijskog statusa težile da ga stalno još više uvećavaju. Iako su kolaps izazvale najrazvijenije zemlje, kriza je pogodila sve države i sve društvene slojeve i pojedince širom sveta. Njeni najnepovoljniji efekti su se ogledali u opštoj nelikvidnosti, velikom rastu nezaposlenosti i smanjenju proizvodnje i prodaje.

U tom kontekstu glavina privrednih subjekata u svim zemljama se našla u poziciji redukovanja svoje proizvodnje i pukog preživljavanja u iščekivanju boljih vremena, bez ozbiljnije težnje za aktivnim traženjem izlaza iz takve nepovoljne realnosti. Međutim, menadžment malog broja organizacija je shvatio da odbijanje promena ne vodi ničemu i da se opstanak u novonastalim okolnostima nalazi pre svega u reinženjeringu celine sopstvenih procesa. Pri tome je neophodno da ovaj proces ponovne izgradnje poslovnih procesa bude funkcionalan i kontinuiran kako bi privredni subjekti uspeali da uspešno odgovore svim izazovima koji se dešavaju na ciljnom tržištu na kojem konkretna organizacija posluje.

Navedene promene poslovnih procesa u sadašnjem i neodređenom budućem vremenu očigledno tangiraju celinu poslovanja svakog privrednog subjekta, odnosno sve njegove poslovne funkcije (od planske, proizvodne, marketinške i valorizacije). Glavnu teškoću u redefinisavanju postojećih poslovnih procesa predstavlja dosadašnja ekonomska teorija koja se sa ulaskom svetske privrede u recesiju i sama našla u krizi, jer sa svojim postojećim saznanjima ne uspeva da objasni uzroke sadašnjeg stanja i preporuči rešenja za njegovo prevazilaženje. To isto važi i za dosadašnju teoriju reinženjeringa koja se zasniva na principima subjektivnog menjanja i unapređivanja poslovnih procesa, a koja kao takva u



primeni ne odgovara karakteru i dinamici sadašnjih i očekivanih još intenzivnijih budućih promena.

Iz tih razloga je konstatovano da se dosadašnji reinženjering poslovnih procesa privrednih subjekata mora menjati u smislu njegove realizacije ne na dosadašnji subjektivni način, već uspostavljanjem novog tzv. istraživačkog načina kojim se promenama poslovnih procesa pristupa na objektivan i integralan način. Ovaj novi koncept reinženjeringa sada se nalazi u fazi konstituisanja, jer on još nije dovoljno teorijski determinisan. Upravo iz tih razloga za predmet ovog rada je odabrano izučavanje istraživački usmerenog reinženjeringa poslovnih procesa privrednog subjekta, sa ciljem da se njegovim rezultatima u izvesnoj meri doprinese teorijskoj razradi takvog koncepta reinženjeringa čija primena će odgovarati daljim očekivanim svetskim ekonomskim i drugim društvenim turbulencijama.

## **METODOLOŠKE NAPOMENE**

Cilj ovog rada je da se njime u izvesnoj meri doprinese započetom konstituisanju istraživački usmerenog reinženjeringa poslovnih procesa u privrednim subjektima koji posluju u uslovima tekuće svetske ekonomske krize. To konstituisanje zapravo ima karakter transformisanja tradicionalnog (subjektivnog) u istraživački (objektivni) reinženjering.

Otuda se problem koji se rešava u ovom radu svodi na pitanje kojim i kakvim načinom reinženjeringa treba unapređivati poslovne procese privrednog subjekta u ambijentu delovanja krize.<sup>1</sup> Ovaj problem u suštini proističe iz zakonitog zastarevanja poslovnih procesa privrednog subjekta usled sadejstva vremenskog propadanja proizvodnih snaga i ubrzanih eksternih promena u kriznim uslovima privređivanja. On, kao takav, se nalazi u kontinuiranom rešavanju, budući da se nastupajuće promene u okruženju zakonito međusobno razlikuju, pa zato iznova treba nalaziti adekvatne načine za njegovo efikasno rešavanje.

Upravo iz tih razloga ovaj problem se u radu teži rešiti proučavanjem ostvarivanja poslovnih procesa u ambijentu krize, zatim ukazivanjem na primenu adekvatnog reinženjeringa tih procesa radi njihovog unapređivanja, kao i izlaganjem prikladnog primera realizovanog reinženjeringa kojim se obuhvata odabran segment poslovnih procesa u jednom privrednom subjektu u Srbiji.

1 Sa metodološkog stanovišta, ovako postavljen istraživački problem predstavljao je idejnu osnovu za odabir i promenu svih pratećih istraživačkih faktora – predmeta, cilja, hipoteza, metoda i tehnika istraživanja, koji nisu pojedinačno prikazani u ovom radu.

## POSLOVNI PROCESI I KRIZA

Poslovnim procesima u privrednim subjektima i drugim organizacijama obuhvataju se komplementarne aktivnosti zaposlenih vezane za realizaciju zastupljene proizvodnje (izrade proizvoda i pružanje usluga). Oni se, radi efikasnijeg rada, strukturiraju u adekvatne poslovne funkcije čija brojnost i razvijenost zavisi od veličine i karaktera organizacije. U ove funkcije naročito spadaju sledeće: menadžmentska, marketinška, planska, razvojna, komercijalna, skladišna, reprodukciona, organizaciona, ekonomska, pravna, informaciona, administrativna i valorizaciona funkcija.

Svi ovi procesi, ako se ne inoviraju, zakonito zastarevaju [Isak, Adizes, 2006] iz dva osnovna razloga: pada efikasnosti uspostavljenih proizvodnih snaga organizacije usled protoka vremena i takođe pada efikasnosti tih snaga zbog zahteva novih promena u okruženju koje su naročito brojne u kriznom privređivanju. Ova dva razloga istovremeno deluju, a to njihovo dejstvo utiče na proizvodne snage usled čijeg slabljenja opada i efikasnost poslovnih procesa svake organizacije.

Prvi razlog starenja uspostavljenih proizvodnih snaga organizacije uzrokovan je njihovim vremenskim amortizovanjem, što važi kako za korišćena osnovna sredstva tako i za angažovane zaposlene. Zato je u praksi potrebno adaptirati i menjati osnovna sredstva, dok je zaposlene poželjno obučavati i podmlađivati.

Drugi razlog starenja angažovanih proizvodnih snaga čini dejstvo eksternih promena, a naročito onih koje se javljaju na ciljnim tržištima prodaje i nabavke. Ove promene se ispoljavaju kroz pojavu novih proizvoda i usluga na tim tržištima uzrokovanu primenom naučno-tehnoloških inovacija koje redukuju tržišnu atraktivnost reprodukcije konkretnog privrednog subjekta.

Zbirno gledano, negativno dejstvo oba razloga na poslovne procese konkretnog privrednog subjekta naročito se pojačava u uslovima tekuće i svake druge buduće ekonomske krize [Adizes, 2009]. Upravo zato u takvom poslovnom ambijentu dolazi do ubrzanog poslovnog propadanja onih privrednih subjekata koji se ne prilagođavaju nastalim i očekivanim promenama. Konkretnije gledano, sadašnja i svaka prošla i buduća ekonomska kriza pasivizira i redukuje rad svih vrsta privrednih subjekata. Takve eksterne negativne promene implicitno zahtevaju adekvatno menjanje poslovne politike privrednih subjekata koja direktno utiče na transformaciju zastupljenih poslovnih procesa u njima. Međutim, zahtevi posmatranih eksternih promena su nedoživljeni i novi, čije respektovanje od strane privrednog subjekta uzrokuje potrebu za veoma različitim i složenim menjanjem

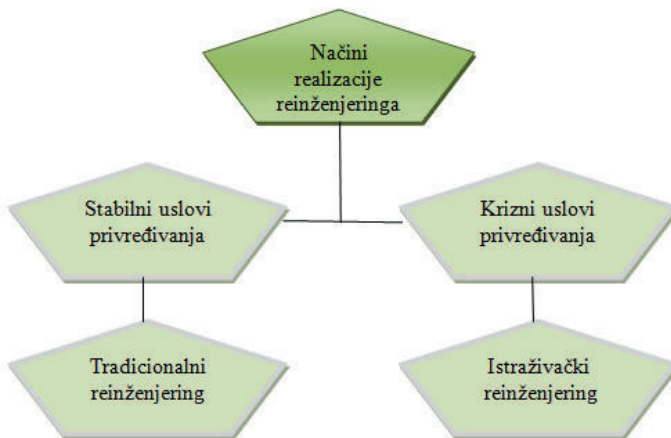
njegove reprodukcione politike i njegovih uspostavljenih poslovnih procesa. U takvoj nepovoljnoj situaciji manji broj privrednih subjekata uspeva da se prilagodi zahtevima krize, dok se pokušaji ostalih najpre završavaju padom njegove poslovne efikasnosti. Posledica toga je da se ovi prvi ubrzano razvijaju, a drugi najčešće stagniraju ili propadaju.

## KRIZNI REINŽENJERING POSLOVNIH PROCESA

Prilagođavanje poslovnih procesa svake organizacije eksternim i internim promenama vrši se adekvatnom projektnom aktivnošću koja se naziva reinženjeringom. U tom kontekstu, cilj reinženjeringa poslovnih procesa bilo koje organizacije se svodi na nameru da se tom aktivnošću podigne nivo njihove efikasnosti.

Kao takav reinženjering je konstituisan devedesetih godina XX veka s obzirom na tadašnji ubrzani razvoj nauke i tehnologije u kome je vodeću ulogu imalo sve masovnije uvođenje i širenje informatike [Pokrajac, Slobodan 2010]. Njegova pojava bila je uzrokovana shvatanjem da sve brže promene u okruženju izazvane primenom nove nauke i tehnologije, ubrzavaju starenje organizacija i njihovih poslovnih procesa koje je trebalo suzbijati i prevazilaziti. [Warren Benins i Michael Mische, 1995].

Po načinu primene dosadašnji razvoj reinženjeringa može se podeliti na tradicionalni i istraživački. Prvi način odgovara uslovima pretežno stabilnog, a drugi uslovima kriznog privređivanja – Slika 1 (Slika 1).



**Slika 1.** Načini realizacije reinženjeringa (autorska projekcija)

Tradicionalni reinženjering, kako je već rečeno, razvijan je i primenjivan u drugoj polovini XX veka. On se svodio na projektovanje i izvođenje promena u poslovnim procesima u uslovima proteklog pretežno stabilnog privređivanja gde su promene u okruženju bile ređe i u osnovi predvidljive. Njega je karakterisao dvofazni postupak [Maja Levi-Jakšić, 2004], i to:

- prva faza se odnosila na projektovanje promena u poslovnim procesima u smislu: uočavanja problema u poslovnim procesima, rešavanje problema osvajanjem izmenjenog modela funkcionisanja poslovnih procesa, obrade ekonomike projektovanih promena, utvrđivanje ekonomike opravdanosti predviđenih promena statičkim metodama, kao i upravnog prihvatanja projekta;
- drugu fazu činila je konkretna implementacija prihvaćenog projekta kroz njegovu pripremu, zatim njegovo praktično realizovanje, kao i vrednovanje rezultata implementacije.

Ovaj način reinženjeringa u suštini je bio subjektivno orijentisan i njega su realizovali projektanti koji su za to bili najčešće nedovoljno kompetentni. Istina, na početku primene ovog koncepta mnoge firme su uspele da zabeleže zapažene pozitivne rezultate, ali su ubrzo posle tog startnog uspeha počeli da se javljaju drastični primeri promašenih reinženjering procesa u mnogim, pre svega velikim firmama [John P. Kotter, 1995].

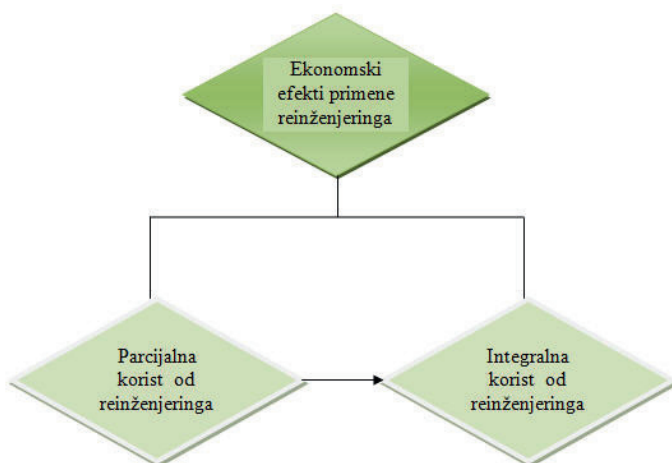
Istraživački reinženjering počeo se razvijati početkom XXI veka i naročito je intenziviran sa pojavom i delovanjem tekuće svetske ekonomske krize. On se zasniva na prilagođavanju poslovnih procesa ubrzanim i teško predvidljivim promenama u kriznom okruženju čije projektovanje i implementacija zahteva korišćenje savremenog istraživačkog postupka. Takođe, i ovaj način reinženjeringa ima dvofazni karakter, odnosno:

- prva faza se i ovde svodi na projektovanje promena u poslovnim procesima, s tim što se sada projektnoj funkciji pristupa na značajno obuhvatniji način, posebno uz uvažavanje mogućnosti iznenadnih dešavanja u internom i eksternom okruženju, tako da se ovom fazom obuhvata: proučavanje uticaja okruženja na poslovne procese i uočavanje problema u toj oblasti, rešavanje problema na dinamičan i elastičan način uz prethodno detaljno istraživanje tržišta, ekonomska obrada rešavanja problema, utvrđivanje ekonomike opravdanosti projektovanih promena primenom dinamičke metode, kao i upravno prihvatanje projekta;
- druga faza se svodi na implementaciju prihvaćenog projekta, kojom se obuhvata: priprema projektovanih faktora za implementaciju, konkretno izvođenje implementacije i valorizovanje rezultata implementacije.

U odnosu na tradicionalni, istraživački način reinženjeringa je značajno složeniji i objektivniji, pa je bitno da njega realizuje tim kompetentnih stručnjaka. Često se smatra da je u ovoj vrsti reinženjeringa od ključnog uticaja upravo kvalitet menadžmenta organizacije, odnosno njegovo umeće da organizuje zaposlene da sprovedu projektovane promene. Upravo zato, u uslovima kriznog (turbulentnog) privređivanja istraživački način reinženjeringa ima bitne prednosti u odnosu na tradicionalni način.

Unutar toga, suštinski je značajno da se u primeni istraživačkog reinženjeringa poslovnih procesa koristi adekvatna ekonomika. U toj oblasti se još luta, pa je zato bitno o njoj nešto više reći.

Naime, ekonomika istraživačkog reinženjeringa se bavi utvrđivanjem ekonomskih efekata primene te vrste reinženjeringa [Alberto, Magni, 2004]. Ovi efekti se mogu artikulirati na utvrđivanje parcijalne i integralne koristi privrednog subjekta. Parcijalna korist obuhvata konkretne ekonomske efekte reinženjeringa poslovnih procesa, dok integralnu korist čini uticaj tog reinženjeringa na opšti ekonomski rezultat privrednog subjekta [Alempije Veljović i Vladimir Tomašević, 2010]. Pri tome, u odnosu na integralnu korist, parcijalna korist ima karakter nezavisne varijable (Slika 2).



**Slika 2.** Ekonomski efekti primene reinženjeringa (autorska projekcija)

Parcijalna korist ( $P_k$ ) od primene reinženjeringa u menjanju poslovnih procesa predstavlja razliku između ušteđenih troškova ( $U_t$ ) i troškova uvođenja i prime-

ne reinženjeringa ( $Tr$ ), odnosno:  $Pk=Ut-Tr$ . Pri tome ovde valja imati u vidu da ta korist može imati projektni ( $Pkp$ ) i izvođački ( $Pki$ ) karakter, tj.:  $Pkp=Utp-Trp>0$ ,  $Pki=Uti-Tri>0$ .

Naravno, u obe ove varijante parcijalna korist je prihvatljiva ako je njena vrednost veća od nule ( $Tkp>0$  ;  $Pki>0$ ). U protivnom, projektovani reinženjering je neprihvatljiv i mora se odbaciti.

Integralna korist od primene reinženjeringa obuhvata promenu iznosa glavnih ekonomskih pokazatelja poslovanja privrednog subjekta [Dubonjić, Radojica i Dragan, Milanović, 1997]. Kao najznačajniji pokazatelji najčešće se posmatraju: produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost, likvidnost, zaduženost i dr. Najbitniji od navedenih indikatora je stopa rentabilnosti ( $SR$ ) jer ona pokazuje odnos ostvarene neto dobiti ( $Nd$ ) iz bilansa uspeha i ukupne pasive ( $Up$ ), odnosno ostvarenog profita i angažovanog kapitala iz bilansa stanja, čime se dovode u relaciju glavni indikatori ova dva bilansa, tj:  $Sr=(Nd/Up)*100(\%)>0\%$ .

U tom kontekstu, integralna korist od reinženjeringa ( $Ik$ ) predstavlja zbir stope rentabilnosti ( $Sr$ ) i parcijalne koristi ( $Pk$ ), odnosno:  $Ik= (Sr+Pk) * 100= (Nd/Up -Pk/Up) * 100(\%)>0\%$ .

I ovde, kao i kod parcijalne koristi, treba razlikovati projektnu ( $Ikp$ ) i izvođačku ( $Iki$ ) integralnu korist, odnosno:  $Ikp = (Sr+ Pkp)*100 =(Nd/Up- Pkp/Up) *100(\%)>0\%$  i  $Iki= (Sr+Pki)*100= (Nd/Up - Pki/Up)*100(\%)>0\%$ .

Razume se, u oba ova slučaja iznosi  $Pkp$  i  $Pki$  i iznosi  $Ikp$  i  $Iki$  moraju biti veći od nule da bi bili prihvatljivi ( $Pkp>0$ ,  $Pki>0$ ,  $Ikp>0$ ,  $Iki>0$ ). Naravno, ukoliko taj uslov nije zadovoljen, projektovan reinženjering poslovnih procesa se mora odbaciti.

## PRIMER REINŽENJERINGA POSLOVNIH PROCESA

U cilju ilustrovanja prethodnih razmatranja u daljem tekstu ovog rada izložiće se realni primer projektovanog reinženjeringa skladišne funkcije tokom 2012. godine<sup>2</sup> u jednom velikom trgovinskom preduzeću u Srbiji, čiji registracioni podaci će se zameniti fiktivnim – pa će se ono u ovom primeru zvati TP TREND – Beograd.

2 U svetu postoji i dosta prikladnih primera primene reinženjeringa, a u Srbiji je poznat primer reinženjeringa poslovnih procesa u firmi „Jedinstvo“ iz Crvenke.

Povod za primenu reinženjeringa u ovoj firmi bilo je zapažanje njenog rukovodstva da je otpis roba u skladištu osetno veliki. Da bi se ta negativna pojava suzbila, menadžement firme je angažovao adekvatan stručni tim sa zadatkom da taj problem istraži i predloži načine njegovog rešavanja.

Nakon izvršenog proučavanja stručni tim je konstatovao da je veliki otpis usklađenih roba uzrokovan zanemarivanjem praćenja isteka rokova upotrebljivosti roba i pogreškama u manipulisanju robama u smislu njihovog pakovanja i raspakivanja. Za ove probleme stručni tim je projektovao sledeća rešenja: da za praćenje isteka rokova upotrebljivosti roba treba angažovati jednog radnika koji će se time baviti, a da pogreške u manipulisanju robama treba redukovati organizovanjem interne obuke zaposlenih koji bi se realizovala početkom svake godine. Povodom toga su konstatovani sledeće uštede: kod praćenja isticanja rokova  $U_1=24.000$  evra godišnje i kod boljeg manipulisanja robama  $U_2=18.000$  evra godišnje. Istovremeno su utvrđeni troškovi ovog reinženjeringa: kod praćenja isteka rokova  $T_1=6.000$  evra godišnje i kod bolje manipulacije robama  $T_2=2.000$  evra godišnje. Ovome još valja dodati da je u posmatranoj 2012. godini ukupna pasiva ove firme iznosila  $U_p=3.400.000$  evra, a njena neto dobit  $N_d=210.000$  evra.

Na osnovu toga angažovani stručni tim je prikazao sledeću ekonomiku projektovanog reinženjeringa:

- parcijalna korist:  $P_{kp}=U_{tp}-T_{rp}=(U_1+U_2) - (T_1+T_2)=(24.000+18.000) - (6.000+2.000)=34.000$  evra godišnje  $>0$
- integralna korist:  $I_{kp}=(S_r + P_{kp}) * 100 = (N_d/U_p + P_{kp}/U_p) * 100 = (210.000/3.400.000 + 34.000/3.400.000) * 100 = (0,062 + 0,01) * 100 = 7,2\%$ .

Shodno tome, stručni tim je konstatovao da su obe posmatrane koristi prihvatljive i da će se primenom ovog reinženjeringa dotadašnja stopa rentabilnosti sa 6,2% povećati na 7,2%. To povećanje stope rentabilnosti od 1% izgleda neznatno, ali je ono vrlo značajno jer se njime meri odnos između dobiti i uloženog kapitala. Na osnovu toga uprava firme je prihvatila izloženi projekat reinženjeringa i odlučila da ga početkom 2013. godine implementira, uz najavu da će slični reinženjering realizovati i u drugim segmentima svojih poslovnih procesa – očekujući da će se time veoma pozitivno uticati na dalji rast stope rentabilnosti firme.

Naravno, ovaj primer reinženjeringa imao je parcijalan karakter i skroman obuhvat, ali je on indikativan jer načelno pokazuje kako treba pratiti i unapređivati poslovne procese u svakoj organizaciji u uslovima delovanja tekuće i buduće ekonomske krize.



## ZAKLJUČAK

- a. Poslovni procesi privrednog subjekta i svake druge organizacije kontinuirano su izloženi negativnom sadejstvu internog zastarevanja i promena u okruženju, čime zakonito gube na svojoj vitalnosti i efikasnosti.
- b. Suzbijanje tog negativnog dejstva na poslovne procese najefikasnije se ostvaruje primenom reinženjeringa, kao aktivnosti kojom se podiže njihova funkcionalnost. Ovo važi i za ranije, pretežno stabilne, a naročito za sadašnje krizne uslove privređivanja.
- c. U funkciji toga, po kriterijumu opštih uslova privređivanja, načini primene reinženjeringa mogu se podeliti na tradicionalni i istraživački. Prvi način, kao uprošćen i subjektivan, odnosio se na protekli period pretežno stabilnog privređivanja. Nasuprot njemu, drugi način, kao kompleksan i objektivn, odgovara uslovima tekućeg i daljeg kriznog privređivanja.
- d. Istraživački način reinženjeringa se sada nalazi u procesu konstituisanja. Njegova uspešna primena u menjanju poslovnih procesa obuhvata dvofazni postupak, tj. projektovanje i implementaciju – sa jasno definisanim fazama koje imaju istraživački karakter.
- e. Prilikom primene istraživačkog reinženjeringa neophodno je koristiti prikladnu ekonomiku kojom se utvrđuju njegove parcijalne i integralne koristi. Pri tome je primenjeni istraživački reinženjering prihvatljiv ako su njegove uštede u troškovima poslovnih procesa veće od troškova primene te vrste reinženjeringa. (što je u ovom radu ilustrovano prikladnim primerom).

## REFERENCE

- Adizes, Ichak, *Managing Corporate Life Cycles*, (2004b) Adizes Institute, Novi Sad
- Adizes, Isak (2009), *Kako upravljati u vreme krize*, Asee, Novi Sad
- Bennis, Warren, Michael, Mische, (1995) *The 21st century organization: reinventing through reengineering*, San Francisco, Bass Publishers
- Dubonjić, Radojica, Milanović, Dragan., *Inženjerska ekonomija* (1997), Mašinski fakultet, Beograd
- Koter, J. John, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, Mar/Apr. 1995, Vol. 73, Iss. 2; p.59-67
- Krugman, Pol, *Povratak ekonomije depresije i svetska kriza 2008*, (2011) Heliks, Smederevo
- Levi-Jakšić, Marija, *Upravljanje tehnološkim inovacijama*, Čigoja štampa, Beograd, 2004.
- Magni, Carlo Alberto (2004): *An alternative approach to firms' evaluation: expert systems and fuzzy logic*. Published in: *International Journal of Information Technology and Decision Making*, Vol. 1, No. 5 (March 2006): pp. 195-225.
- Veljović, Alempije, Tomašević, Vladimir, *Upravljanje razvojem preduzeća* (2010), Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd
- www.igm-jedinstvo.co.rs, 2011.



## REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES IN CRISIS

Verica Jovanović, Pavle Radanov, Biljana Panić

**Summary:** *On one hand, business processes of every economic subject are continuously exposed to negative effects of cyclical aging and on the other hand, they are under the influence of the changes in the environment. Suppression of these negative effects on business processes is in the easiest way done by reengineering, which is the specific form of business process directed to effective adjustment of these processes with the demands of external and internal changes. This refers to all economic conditions – both stable and in crisis.*

*In this context, it should be emphasized that the current theory of the engineering of business processes is mainly based on subjective and static approach, and it is predominantly adapted to stable general business conditions. This approach, since its long and successful usage, could be called traditional. In contrary to this, general business conditions in crisis, followed by changes in economic, social and political environment, which are difficult to predict, demand the traditional reengineering to be abandoned as inefficient. Because of that, this approach should be replaced with exploratory reengineering, since it is significantly objective and appropriate for the unstable business conditions.*

*So far, the exploratory way of reengineering has not been theoretically precisely defined and elaborated since it is still in the phase of construction and time is needed to define its basic factors and characteristics precisely. Because of that, in this manuscript we try to deepen theory and practice of exploratory directed reengineering of the business processes of economic subjects that work in the general crisis conditions. In this manuscript, we particularly emphasize the processing of two-phased procedure of exploratory reengineering in the process of projecting and making changes, in accordance with the changed demands of the environment. The goal of the example analyzed in this manuscript was to determine the effectiveness of this exploratory approach, i.e. to find out if the benefits of the established reengineering were higher than the expenses of its initiation.*

**Key words:** *business processes, changes, reengineering, effectiveness.*

**Jel classification:** 020, 021.

DOI: 10.7251/EMC1401082DJ

Datum prijema rada: 11. novembar 2013.

Datum prihvatanja rada: 2. jun 2014.

UDK: 005.94:316.422.44

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina IV • broj I

str. 82-93

PREGLEDNI RAD

# ZNANJE, MENADŽMENT ZNANJA I MENADŽMENT PROMENA KAO FAKTORI USPEHA I RAZVOJA

Zvezdan Đurić

Vanredni profesor, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd, zvezdadj@open.telekom.rs

Olivera Đurić

Profesor, Beogradska poslovna škola - Visoka škola strukovnih studija, Beograd, zvezdadj@open.telekom.rs

Aleksandra Nedeljković

Dipl. ecc., Predškolska ustanova „Kreativno pero“ Beograd. aleksandra.nedeljkovic@gmail.com

**Sažetak:** *Tradicionalni svet biznisa više ne postoji. Odavno važe pravila da nema pravila. Isključivo povezanost tehnologije sa ljudskim faktorom zadovoljava tržište i aktuelni svet biznisa. Pri tom, tehnologija nije uvek reprezent znanja, nego oruđe kojim ljudsko znanje postiže veće rezultate. U tom smislu menadžment znanja treba shvatiti kao proces, pomoću kojeg organizacije generišu nove vrednosti, zasnovane na aktivni svoga intelektualnog kapitala. Osnovni cilj menadžmenta znanja je osigurati da dobri odgovori u datom trenutku promene, postanu dobra praksa.*

*Svi želimo da budemo uspešni, ali nema mnogo onih koji se zaista tako i osećaju. Kada je uspeh u pitanju, nije bitno ono što radite, već kako radite. Uspeh se manje zasniva na talentu i veštini, a više na posvećenosti i znanju. Nesumnjivo je da svet znanja ne samo da ne zaslužuje nego i ne dozvoljava improvizacije. Otud, ljudski faktor dobija drugačije dimenzije. Ne slučajno nastala je transformacija ljudi od resursa do humanog kapitala.*

*Rad želi da ukaže na novu paradigmu uspeha u životu, razvoju i poslovnom svetu, a to su: znanje kao fokusiranost i uspešno upravljanje promenama. Dolazi vreme «menadžera promena i znanja».*

**Ključne reči:** *menadžment znanja, poslovna strategija, znanje, menadžment, uspeh.*

**JEL Klasifikacija:** *M21, M11, M12, M13, D24*

## UVOD

Vek u kome živimo predstavlja ekspanziju razvoja koja je ravna sveukupnom ljudskom razvoju. Naš život je pod sve većim diktatom tehnologija, automatike, interneta, globalizacije. U vremenu i prostoru u kojem naučeno postaje prošlost, strategija poslovanja predstavlja više od potrebe. Treba znati kako se priključiti svetu, a sve je, upravo, u znanju i uspehu. Više od stvarnosti predstavlja saznanje da uspeh dolazi posle mnogo rada zasnovanog često puta na sinergiji stručnosti, sposobnosti, tehnologiji, povezane ljudskim stvaralaštvom, kreativnošću i inovacijom.

Koncept „menadžment znanja“ sve više je jedan od ključnih koncepata kreiranja konkurentne prednosti u novoj ekonomiji i menadžmentu. Sasvim je sigurno da sposobnost neke kompanije da uči i da se menja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju, predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje. Cilj savremene kompanije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja.

U brzo promenljivom i nepredvidivom okruženju u kome kompanije traže način da održe i kreiraju konkurentnu prednost, znanje koje kompanija poseduje postaje jedan od odlučujućih faktora u tržišnoj borbi za prevlast na prelazu iz industrijskog u društvo znanja.

## MENADŽMENT PROMENA

*« Preživeti neće najsnažniji niti najpametniji, već promenama najprilagodljiviji. »*

*Charls Darwin*

A živimo u vremenu koje se meri minutama umesto danima i u kojem komoditet odlučivanja ne postoji. Neće biti ništa novo ako kažemo da sve to znači: promeniti se. Kako prema drugima tako i prema sebi, kako druge tako i sebe. Napustiti sopstvenu lagodnu kreaciju izgrađenih vrednosti i nije lako, ali izuzetno je korisno imajući u vidu da je alternativa nestanak.

Promene su oduvek činile važan deo poslovanja i poslovnih odluka no u današnje vreme preduzeća se suočavaju s novim izazovom globalizacije koji drastično ubrzava tempo promena. Tako Shariq [Shariq 1997: 75.] ukazuje kako *„ulazimo u vreme u kojem će naša budućnost biti određena našom sposobnošću da mudro koristimo znanje, dragoceni globalni resurs.“*

Promene nisu izuzetak, one su imperativ modernog poslovanja. Međutim, da bi promene bile uspešne ne možemo dopustiti da se “dogode” već njima trebamo brižno upravljati. To podrazumeva pružanje podrške svakom pojedinom zaposlenom na kojeg će ta promena imati uticaj. Ljudi vole stabilnost i sigurnost i cene okolinu koja je predvidiva i jasna. Promene narušavaju sve to. Stavljaju ljude u nove, nepredvidive situacije za koje možda nemaju dovoljno znanja niti veština da se s njima nose, što dovodi do veoma negativnih reakcija i otpora. Nažalost, promenama se retko upravlja na sistematičan način zbog čega ih velik broj nije uspešno implementiran, potrošeno je više resursa od predviđenog, period implementacije trajao je duže od očekivanog, radnici izbegavaju usvojiti promene ili ih sabotiraju.

Upravljanje promenama je proaktivno upravljanje posledicama promena kako bi se postigao željeni rezultat, a odvija se na dve dimenzije - poslovnoj i ljudskoj. Poslovna dimenzija uključuje širu sliku i odnosi se na proces implementacije u organizaciju, dok se ljudska uključuje brigu za radnika, način na koji će on prihvatiti promenu. Uspešno upravljanje ljudskom dimenzijom temelji se na ADKAR modelu upravljanja promenama.

Model uključuje 5 skraćenica koje moraju biti zadovoljene da bi promena bila uspešna:

- Svest (Avareness) *svest o promeni*
- Želja (Desire) *za učestvovanjem u promeni*
- Znanje (Knowledge) *o načinu sprovođenja promene*
- Sposobnost (Abiliti) *primene novih veština i znanja*
- Montaža (Reinforcement), *odnosno održavanje promene.*

## **USPEH I NJEGOVO SHVATANJE**

Postoji krivina zvana neuspeh, petlja zvana konfuzija, ograničenja brzine zvana prijatelji, znakovi upozorenja zvani porodica i jednoličnost zvana posao. Međutim, ako imate obilje nečeg zvanog odlučnost, mašinu zvanu istrajnost, osiguranje zvano vera i vozača zvanog Bog, stići ćete do mesta zvanog uspeh!

Šta nam treba da bi se osećali uspešno? Većina nas složiće se da su to:

- dobar posao,
- novac,
- moć,
- uticaj,

- reća u ljubavi,
- uspešna deca...
- sve što život čini lakšim i bezbrižnijim, a nas poštovanim.

Svi želimo da budemo uspešni, ali nema mnogo onih koji se zaista tako i osećaju. Osećanje uspešnosti ume da izostane čak i kod ljudi koji su objektivno ostvarili većinu stvari koje se smatraju parametrima uspeha. S druge strane, u okvirima današnjeg sistema vrednosti i u uslovima života u Srbiji, gde je nezaposlenost velika, plate male, a kriza traje maltene oduvek, čak je i vrlo sposobnim ljudima teško da ostvare potencijale i postignu uspeh kakav zaslužuju. Propocionalno snazi barijera koje današnje društvo postavlja pred uspeh, raste pritisak na pojedinca da ga po svaku cenu ostvari.

U životu se često dešava da se neki ljudi više ističu od drugih. Bez obzira na njihovo zaposlenje i obrazovanje, oni su vrhunski u svom poslu. Kada je uspeh u pitanju, nije bitno ono što radite, već kako radite. To «kako» se odnosi na vaš stav, poslovnu etiku, trud i disciplinu. Uspeh se manje zasniva na talentu i veštini, a više na posvećenosti i znanju. Uspeh nije magija ili sreća, to je nešto na čemu se radi i čemu se teži. Iza svakog uspeha stoji mnogo odricanja, rada, ali nekim ljudima naprosto sve polazi za rukom. Uvek treba raditi na sebi, ne dozvolite da vas sitne stvari spreče da u nečemu postanete bolji. Evo nekoliko saveta kako doći do uspeha:

1. Život je onakav kako na njega gledamo. Uvek imamo izbor kako ćemo započeti dan i kako ćemo se osećati dobro ili loše.
2. Ne postoje lake stvari, već jednostavne. Napraviti uspeh nije lako, ali jeste jednostavno.
3. Lenjost je nešto što razlikuje prosečne ljude od onih koji su uspešni.
4. Probajte da svoje ciljeve ne pišete u budućem vremenu, već u sadašnjem.
5. Od 100 odsto aktivnosti koje ljudi tokom dana rade dodatnu vrednost prave samo tri posla koja čine nekih samo 10 odsto naše dnevne aktivnosti.
6. Takmičite se, ali ne sa drugima, već sa samim sobom i verujte da je najveći izazov u pomeranju vlastitih granica.
7. Istrajnost u obavljanju svakodnevnih poslovnih obaveza iznova i iznova pokazuje značaj u ostvarenju dugoročnih ciljeva.

U najrazličitijim mogućim uslovima postoje pobednici i gubitnici. Ni danas nije drugačije. Tajna koju bi trebalo znati: ključ postizanja uspeha u životu i u biznisu je fokusiranost. Ključ postizanja istinskog uspeha je u posedovanju znanja kako i gde da usmerite svoje vreme i uloženi napor. Ukoliko želite da postanete uspešni,

pronađite ono u čemu ste dobri i potom se fokusirajte samo na to - tako ćete postati bogati. Svaki uspešan biznismen zna da ukoliko želi da napreduje u recesiji, kao što je ova danas, onda mora da unapredi marketing. Zna, takođe, da mora da pronađe način kojim bi privukao više klijenata i zaradio više novca. Kada su vremena teška, morate imati agresivniji stil i pokrenuti se na pronalaženje novih klijenata i prodaju većeg broja proizvoda i usluga. Ali, većina ne zna kako i gde da budu fokusirani. Oni probaju malo od ovoga, malo od onoga i tako rezultati budu prilično tanki.

Tri koraka do uspeha

1. Prekopirajte i radite isto ono što rade uspešni ljudi. Ovo podrazumeva dve stvari:
  - ponovite njihove korake do uspeha i
  - eliminišite njihove greške.
2. Održavajte pozitivan stav - šanse za uspeh neuporedivo su veće kada se fokusirate na kreiranje mogućnosti;
3. Pronađite oprobani sistem - onaj koji vam tačno kazuje kako da postanete ekspert u datoj oblasti, kako da uvećate svoj biznis i kako da maksimizirate svoj profit.

## **INFORMACIJE I ZNANJE – POJAM I DEFINISANJE**

*Znanje je ono što ljudi proglašavaju znanjem.*

*Calhoun i Starbuck*

Davenport i Prusak [Davenport & Prusak, 2000: 1] ističu kako mnoga preduzeća često ne uviđaju razliku između sadržaja pojmova *podatak*, *informacija* i *znanje*. Prema njihovom mišljenju, upravo razlikovanje navedena tri pojma, razumevanje koji oblik je potreban u kojem trenutku i koji od navedenih oblika organizacija poseduje i što se s njima može odnosno ne može učiniti, može dovesti preduzeće do uspeha ili propasti. U skladu s time, u nastavku su razgraničeni osnovni pojmovi vezani uz znanje.

Podatak (engl. data) se može definisati kao „*skup odvojenih, objektivnih činjenica o nekom događaju*“ [Davenport & Prusak, 2000: 2]. Kada se govori u poslovnom kontekstu, *podaci se obično odnose na arhivirane transakcije, događaje i slično*, a u preduzećima *se podaci prikupljaju i arhiviraju najčešće u okviru službe za računovodstvo, finansije ili marketing*. Iako je prikupljanje i arhiviranje podataka nezostavan deo poslovanja, njihova upotrebna vrednost je relativno malena, što je

njihov osnovni nedostatak. Podaci, naime, daju samo objektivni prikaz događaja, a ne daju odgovore na pitanja kao što su zašto se nešto dogodilo, koje su bile posljedice ili hoće li se taj događaj ponoviti. Upravo iz tog razloga preduzeća moraju biti oprezna pošto prikupljanje velikog broja podataka ne osigurava dovoljnu podlogu za kvalitetno odlučivanje. S druge strane, velika prednost podataka je ta što su podaci osnovni input za kreiranje informacija, odnosno „*informacije su podaci obogaćeni smislom i važnošću*“ [Davenport & Prusak, 2000: 2].

Informacija bi se mogla definirati kao *poruka, najčešće u obliku dokumenta ili lične komunikacije, a koja ima svog pošiljaoca i primaoca* [Davenport & Prusak, 2000: 3]. Takođe, može se reći kako je *informacija zapravo podatak koji ima neko značenje*. Tu se postavlja pitanje ko je taj koji odlučuje je li nešto informacija ili samo podatak, odnosno nosi li poruka neko značenje ili ne? Budući da je svrha informacije, kao što sledi iz korena te reči, da informiše, logičan je zaključak kako je primaoc taj koji odlučuje je li primljena poruka za njega informacija, dakle nosi neko značenje, ili samo podatak, dakle skup nepovezanih činjenica.

Definisanje pojma znanje je pak nešto zahtevniji posao. Meyer i Sugiyama [Meyer & Sugiyama 2007: 18] ističu kako ne postoji jedna, opšteprihvaćena definicija znanja. Najveći problem leži u tome što se zapravo još ne zna na koji se tačno način znanje kreira. Poznato je kako „*znanje potiče i koristi se unutar glava pojedinaca*“ [Davenport & Prusak, 2000: 5], no kako tačno taj proces zapravo teče u glavama je još uvek misterija.

Ipak, kako bi mogli upravljati znanjem, koje je postalo ključni resurs, treba pokušati postaviti barem radnu definiciju znanja.

Tako se znanje na primer može ukratko definisati kao *upotreba informacija* [Kermally, 2002: 47. i 48]. Takođe, znanje se može definisati i kao „*tekući miks iskustva, vrednosti, informacija unutar nekog konteksta i stručnih saznanja koji pruža okvir za procenu i korišćenje novih iskustava i informacija*“ [Davenport & Prusak, 2000: 5], čime se veći naglasak daje osobinama znanja koje ga čine toliko jedinstvenim i istovremeno toliko nezahvalnim za upravljanje.

Ono što je bitno naglasiti je kako je znanje u suštini različito od informacija i zato zahteva različite alate i pristupe za njegovo prenošenje. Tako Van Beveren [Van Beveren, 2002: 19] definiše kako su podaci i informacije jedini oblici poruke koji se mogu zabeležiti, prenositi ili pohranjivati izvan ljudskog mozga, dok znanje egzistira samo u glavama pojedinaca.

McDermott [McDermott, 1999: 105] navodi šest karakteristika znanja koje ga razlikuju od informacija:

1. *znanje je posledica ljudskog čina,*
2. *znanje proizlazi iz razmišljanja,*
3. *znanje se kreira u realnom vremenu,*
4. *znanje pripada zajednicama,*
5. *znanje kruži kroz zajednice na mnoge načine i*
6. *ново znanje se kreira na granici gde staje staro znanje.*

U svojem krugu korišćenja neka informacija se u glavama pojedinaca pretvara u znanje da bi se ponovo tretirala samo kao informacija kada se pretvori u tekst, grafikone, reči i tablice [Alavi & Leidner, 2001: 109]. Krug se ponovo nastavlja kada se ta ista informacija, pohranjena na primer na računaru u obliku teksta ili grafikona, prenese nekom pojedincu i time postane njegovo znanje [Hicks, Dattero & Galup, 2006: 20]. Ili kako Lee i Yang [Lee & Yang, 2000: 783] posmatraju taj odnos: „znanje jednog čoveka može biti drugome informacija.“

## **INFORMACIJE I ZNANJE U FUNKCIJI USPEŠNOG MENADŽMENTA**

Danas, i u budućnosti, poslovna preduzeća zasnivaće se na informacijama i znanju. Preduzeća su sastavljena od stručnjaka koji upravljaju i kontrolišu sopstveni rad. Takva preduzeća - kompanije su, pre svega, kuće znanja, informisanja, investivnosti i kreativnosti. Savremeni uslovi privređivanja i tranzicija u kojoj se nalazimo iziskuje promene svih elemenata poslovanja, posebno procesa odlučivanja i donošenja potrebnih odluka za efikasno i efektno upravljanje preduzećem pa i obrazvom institucijom.

Informacije i znanje predstavljaju osnov za donošenje, a tako i preduslov za sprovođenje donetih odluka. Bez informacija o tome šta se dešava na tržištu i o tome koje se aktivnosti odvijaju u vlastitom preduzeću, nije moguće ostvarenje ciljeva bilo kog poslovanja. O upravljanju preduzećem je gotovo izlišno govoriti ako mu nisu dostupne prave i pravovremene informacije.

Može se reći da bez informacija biznis ne može opstati, niti ga je moguće kreirati. Informacije su nervni sistem biznisa, kao što su krv i zdravlje, srž ličnosti, odnosno čoveka. Inače sam menadžment preduzeća mora raspolagati sa svim potrebnim informacijama, zatim je veoma bitno da one stižu na vreme, da odgovaraju kvantitativno i kvalitativno i da su adekvatno obrađene.



U literaturi je rasprostranjeno mišljenje da je 90% informacija i 10% inspiracije potrebno za odlučivanje u biznisu.

Aktivnosti usmerene na stvaranje bogatstva nisu više ni rad, ni kapital, ni zemlja. Osnovni privredni resurs danas je znanje. Vrednost se sada stvara produktivnošću i inovacijom, a i jedno i drugo su primene znanja na rad. Vodeće poluge društva znanja biće radnici znanja - izvršni upravljači. Znanje reflektuje intelektualni, moralni i duhovni razvoj ličnosti, koja je samoznanjem osposobljenja da čini. Danas su glavni proizvođači bogatstva postali informacije i znanje. Znanje je bitan resurs, jer se do njega dolazi putevima skupoće. Razvijene zemlje naime, troše blizu petine društvenog proizvoda na proizvodnju i distribuciju znanja. Oficijalna edukacija, formalno školovanje mladih, pre nego što uđu u samu kategoriju radne snage, odnosi jednu desetinu društvenog proizvoda. Firme, (poslodavci), troše dodatnih 5% društvenog proizvoda za permanentno obrazovanje zaposlenih. Na istraživanje i razvoj, (proizvodnja novog znanja), moderne države izdvajaju 3-5 % društvenog proizvoda. Formacija znanja, samim tim predstavlja najveću investiciju.

Koliko su bitne informacije i znanje prikazaćemo na jednom prostom primeru. Primer [Đurić, Z, 2005: 17]: *Ako uzmemo jedno novoosnovano preduzeće koje se bavi vršenjem transportnih usluga. Poslodavac kao preduzetnik nabavio je najbolje faktore proizvodnje: najkvalitetniju radnu snagu, (vozača sa adekvatnim kategorijama), najkvalitetnije sredstvo za prevoz, (kamion VOLVO velike nosivosti najnovije generacije), obezbedio je i predmet rada, (napunio je kamion sa robom). Međutim, njemu je potrebna informacija gde će plasirati proizvod, (kome i gde nositi robu), informacija je potrebna i pre kombinacije gore navedenih faktora proizvodnje. Postavlja se pitanje zašto je bitno znanje? I ovo ćemo objasniti prostim primerom: (Npr.) Ako je vozač koga smo primili, (uredno doneo vozačku dozvolu sa potrebnom kategorijom), vožnju završio bez adekvatnog znanja, (narodski rečeno «na vezu»), onda ćemo imati slučaj da imamo adekvatne informacije, da smo dobro iskombinovali osnovne faktore proizvodnje, ali nemamo vozača sa pravim znanjem, tako da se može desiti da posle pređenih 100 km, kamion udari u banderu ili sleti sa puta. Što može dovesti do uskog grla u razvoju i poslovanju novooosnovanog preduzeća.*

## MENADŽERSKA EVOLUCIJA ZASNOVANA NA ZNAJJU

Čovek se teško snalazi, pogotovo ako je menadžer, u vremenu novih tehnologija, promena i turbulencija, pa stoga mnoge kompanije svoj životni ciklus završavaju brzo, brže nego ikada ranije. Dok jedne kompanije umiru, druge se rađaju, a teorije menadžmenta se dopunjuju svakodnevno, pokušavajući da nađu novu formulu opstanka.

Ranija definicija kružnog kretanja robe i kapitala i sticanja bogastva

R (roba) ----- N (novac) ----- R (roba) ----- Pf (profit)
---

preusmerana je na na novi shematski prikaz zsnovan na znanju i informacijama i glasi [Tanasković, 2003: 13]

Z (znanje) ----- I (informacija) ----- Z (znanje) ----- pf (profit)
---

Ko je ovo shvatio na vreme ima budućnost pred sobom.

Do maksimuma u porodici, kompaniji i društvu dolaze samo ljudi sa vizijom i znanjem. Sticanjem novih znanja i primenom najnovijih dostignuća savremeni menadžeri satvaljaju znanje u službu uspeha i profitabilnost.

## ZNAJJE U FUNKCIJI UBRZANJA PROMENA I RAZVOJA PRIVREDE

Da bi se ostvario projektovani cilj promene su neminovnost. A do cilja menadžer ne dolazi veoma lako. Na putu do cilja menadžer se uvek, u manjoj ili većoj meri, suočava sa problemima [Tanasković, 2003: 15]

Promene ----- Problemi ----- Rešenja ----- Cilj
---

ili

Problemi ----- Promene ----- Rešenje problema ----- Cilj.
---

Sa problemima se treba suočiti što pre, ukoliko se odugovlači nema rešenja. Na probleme se ide direktno, sagledavaju se posledice i rešava se. Lukavi menadžeri smatraju da se problemi mogu zaobići, Mećutim, tada se oni ne rešavaju, već se samo odlažu za neko drugo, možda još nepovoljnije vreme. Promene su dobre samo ako su usmerene, ciljane i kontrolisane. Promene radi promena nisu dobre. Da bi se promene uspešno izvele i problemi rešili, mora se znati šta se hoće (projektovani cilj), i mehanizmi i putevi (preduzeće), da bi se cilj ostvario, kao i ljudi

učesnici promena koji će dovesti do cilja. Kada su menadžeri u pitanju, trebalo bi da obezbede rešenije problema u svakoj etapi ili fazi životnog ciklusa preduzeća. Filozofiju obima smenilo je kreiranje ukusa i potreba tržišta i pojedinca i njihovo zadovoljavanje. To je težak i složen posao od kojeg zavisi i profit kompanije. Da bi se u tome uspelo, budući da zbog stalnog usavršavanja tehnologije znanje brzo zastareva, neophodno je permanentno usavršavanje i edukacija (seminari, kursevi, prekvalifikacije...).

Neophodnost za uspeh menadžera i poslovni uspeh ogleda se u sledećem nizu [Tanasković, 2003: 25]:

**Tabela 1:** Niz uspeha

Motivacija
mentalna sposobnost
sposobnost komunikacija
sposobnost donošenja poslovnih odluka
znanje, tehnička znanja i inovacije znanja
USPEŠAN MENADŽER
USPEŠAN BIZNIS

Da bi menadžer bio uspešan mora imati neke “nove” osobine. Ključne su sledeće četiri osobine, a iz kojih onda potrebnim sledom činjenja (model delovanja) proizlazi sve ostalo potrebno za status uspešnog menadžera:

1. *promene kao strategija osvešćenosti*, o potrebi sistematskih i kontinuiranih promena ,
2. *model delovanja*, menadžer mora imati model delovanja,
3. *upravljачka vs. tehnološka znanja*, potrebna upravljачka znanja za efikasno upravljanje tehnološkim znanjima,
4. *umrežavanja*, intenzivno umrežavanje unutar i izvan organizacije koristeći nove tehnologije komunikacije .

## ZAKLJUČAK

U svetu kapitala, novih tehnologija, tržišta, najvažniji faktor za sticanje profita jeste inventivnost i kreativnost. Promene su sve brže, i u nama i oko nas, a vreme postaje presudan faktor i u životu i u poslu. Kompanije se usklađuju prema tržištu, a ono se sa svojim zahtevima, svakodnevno menja. Ono što je danas dobitna kombinacija ne mora biti i sutra. Zato je primena znanja, od sirovinskih (hemijsko bioloških) resursa, proizvodnje, dizajna, preko promocije i režima prodaje, do ostvarivanja željenog cilja - profita - neminovnost budućnosti.

Menadžer ne može biti uspešan uz dosadašnji način delovanja. Uspešni i manje uspešni menadžeri sa svojim dosadašnjim znanjima, veštinama i ponašanjima nisu uspeli izbeći sadašnju krizu. Gde su uspešni menadžeri da spreče nove krize? Lako je dokazivo kako nije bilo dovoljno znanja, veština i ponašanja da se spreči sadašnja kriza i kako dominantna većina menadžera deluje improvizacijama jer nema model delovanj. Teorija i praksa klasičnog menadžmenta više ne pomaže u sadašnjim vremenima turbulentnih promena. Sadašnje vreme, a naročito buduće „sutra“ traži popuno novi pristup „paradigmu“ problematici kako biti uspešan menadžer i uspešno upravljati organizacijama. Sadašnje vreme traži nove menadžere koje bi mogli nazvati «menadžeri promena» jer je promena ključna i polazna reč za buduće „od sada“ delovanje uspešnih menadžera.

## LITERATURA

- Alavi, M., Leidner, D. E. (2001.), Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, 25.
- Calhoun, M. A., Starbuck, W. H., (2005), Barriers to Creating Knowledge, u: Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Oxford: Blackwell Publishing,
- Davenport, T. H., Prusak, L. (2000.), *Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hicks, R. C., Dattero, R., Galup, S. D. (2006.), The five-tier knowledge management hierarchy, *Journal of Knowledge Management*, 10
- Lee, C. C., Yang, J. (2000.), Knowledge value chain, *Journal of Management Development*, 19
- Đurić, Z., (2005), Osnivanje novog preduzeća, Beogradska poslovna škola, Beograd,
- Đurić, Z., (2012), Menadžment malih i srednjih preduzeća, Beogradska poslovna škola visoka škola strukovnih studija, Beograd.
- Ivošević, S., (2006), O idealnom srpskom menadžeru istinita bajka, Atprint, Novi Sad,
- Tanasković, M., (2003), Put ka uspehu, Efekt 1, Beograd.
- Sikavica, P., Šiber, B.F., (2004), Menadžment, MASMEDIA, Zagreb.
- Meyer, B., Sugiyama, K. (2007.), *The concept of knowledge in KM: a dimensional model*, Journal of Knowledge Management,
- Kermally, S. (2002.), *Effective knowledge management*, West Sussex: John Wiley & Sons
- Van Beveren, J. (2002.), A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management, *Journal of Knowledge Management*,
- McDermott, R. (1999.), Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, *California Management Review*, 41
- Shariq, S. Z. (1997.), *Knowledge management: an emerging discipline*, *The Journal of Knowledge Management*,

---

## SKILLS, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND CHANGE MANAGEMENT AS A SUCCESS FACTORS AND DEVELOPMENT

Djuric dr Zvezdan, Djuric dr Olivera, Nedeljković dipl. ecc. Aleksandra

**Summary:** *Traditional old world of business no longer exists. Long since the rules are there are no rules. Only connection technology with the human factor meets the current market and the world of business. At the same time, technology is not always representative of the knowledge, but tools with which human knowledge achieves greater results. In this sense, knowledge management should be seen as a process through which organizations generate new values, based on their intellectual capital assets. The main goal of knowledge management is to ensure that the correct answers at a time of change, to become a good practice.*

*We all want to be successful, but not too many of those and really feel. When it comes to success, no matter what you do but how you do it. This success is based less on talent and skill, much more on commitment and knowledge. There is no doubt that the world of knowledge not only deserves but does not allow for improvisation. Hence, the human factor gets a different dimension. No accident occurred the transformation of people from resources to human capital. Work wants to point to the new paradigm of success in life, development and the business world, such as: knowledge relating to a focus and successfully manages change. The time is coming “change managers and knowledge.”*

**Key words:** *knowledge management, business strategy, knowledge management success.*

**JEL Classification:** *M21, M11, M12, M13, D24*

# LANGUAGE COMPETENCIES, ACHIEVEMENTS AND QUALIFICATIONS IN THE COMMON EUROPEAN FRAMEWORK OF REFERENCE FOR LANGUAGES

Dragana Bogdanović

Master of Arts, English language teacher, Visokastrukovnaškoolazapropaganduiodnosaj-avnošću, dragana.n@apeiron-uni.eu

***Summary:** This paper focuses on the Europe-wide coordination of language learning, teaching and assessment. The Common European Framework of Reference for Languages was developed by international experts as one of the most influential documents in the field of language teaching in Europe. It measures learning progress by defining levels of competence and therefore explains what people need to learn to be able to communicate in one or several languages. The CEFR functions as a basis for the development of curricula throughout Europe and it works on the promotion of multiculturalism and multilingualism. A means to apply the CEFR is The European Language Portfolio. ELP informs about language proficiency and learning achievements in a clear and comprehensible way and also helps with language learning. It is an instrument to help promote the idea of learning languages for communicative purposes.*

***Key words:** competence, teaching, learning, evaluation, language portfolio*

***JEL Classification:** I 2*

## THE COMMON EUROPEAN FRAMEWORK OF REFERENCE FOR LANGUAGES

The Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching and Assessment, abbreviated as CEFR, is a guideline used for describing achievements of learners of foreign languages across Europe. Its main objective is to provide a method of learning, teaching and assessing which applies to all languages in Europe. The origins of this common framework can be traced back

to the early 1991 when the Swiss Authorities held a Symposium on “Transparency and Coherence in Language Learning in Europe: Objectives, Evaluation, Certification”. As a result, ‘European Language Portfolio’ was set up as a certification in language ability that determines levels of proficiency. It can be used across Europe in about 40 countries.

CEFR can also be defined based on its three subheads:

- *Learning*: Common European Framework is established so as to determine common elements for all languages and all students to be achieved in the learning process. It enables a precise definition of learning goals and the level of competence to be acquired.
- *Teaching*: CEFR divides learners into three broad divisions that can be divided into six levels:

Basic user (A1-beginner or breakthrough; A2-elementary or waystage)

Independent User (A1-intermediate or threshold; B2-upper intermediate or vantage)

Proficient User (C1-advanced or effective operational proficiency; C2- mastery or proficiency)

This is a pivotal step because many imprecise terms used earlier in educational institutions and language courses are now being eliminated (such as complete beginner, zero beginner, intermediate, advanced level....) The CEFR describes what a learner is supposed to be able to do in reading, listening, speaking and writing at each level.

- *Assessment*: These levels also give opportunity to evaluate on many levels, in formative (diploma, certificate) and qualitative aspect of language use (interaction, coherence, scope of knowledge).

The Common European Framework overcomes the barriers to communication among professionals in the field of modern languages. These barriers previously appeared due to different educational systems in Europe. By providing objective criteria for describing language proficiency, recognition of qualifications gained in different learning contexts is facilitated. Furthermore, authors, publishers of language books, educators can find common ground they can refer to when they plan curriculum and textbooks; they compose them based on the levels established, no matter what the language in question is. The CEFR has been translated into eighteen languages and even more translations are underway.

The CEFR was put together by the Council of Europe that in all its programs works on the development of mutual understanding of languages and cultures. The aim of these efforts is to improve the relations between individuals, to establish the sense of belonging to the multilingual and multicultural community, to promote awareness of a European identity, to fight xenophobia and discrimination and above all, to encourage language learning as a means to preserve linguistic and cultural identity. Around 6000 languages are currently used worldwide and more than 100 in Europe. Such diversity is an invaluable fortune, and should not be an obstacle in communication. Languages should be learnt for communicative purposes. By putting together The Common European Framework of Reference for Languages and defining six levels of language competence, the Council of Europe offers a coherent and transparent structure to educational institutions, in an effort to facilitate communication. Signatory countries have signed up numerous agreements so as to apply these principles.

The CEFR is not prescriptive: it imposes neither methodology nor any goals to be attained in the learning process and curriculum. It is not dogmatic: it gives no advantage to any theory in teaching method and it is not strictly attached to any specific system. Its main function is to help students and teachers bring clarity and coherence in the learning process, education and evaluation.

Research results of linguists Canale and Swaine (1981) and Bachman (1990) are accepted in the CEFR and 'action-oriented approach'-similar to communicative approach is proposed, even more pointed to the actions that learner can perform in a target language. Communicative language teaching rose to prominence in the 1970s and early 1980s. There was a general shift towards using techniques where students were more actively involved. Action-oriented approach not only assumes the concepts of communicative approach, it also brings the notion of task in different contexts that the learners will be faced with in real life situations. The learner is now being looked at as a 'social being' capable to mobilize its competence and potentials (strategic, cognitive, verbal and non verbal) to achieve the expected result: successful language communication.

Special attention is also given to the strategies that we use to accomplish a specific task or to achieve a successful communication. In our mother tongue we also use certain strategies to convey a specific message. There are many strategies for oral and written form of communication. The communicative activities are generally discussed in terms of production, reception, interaction, mediation. As such, the CEFR introduces the well-known foreign language skills as: rea-



ding and listening-the receptive skills, speaking and writing-the productive skills followed by mediation and interaction, two other skills that focus on the relationship between the two interlocutors necessary to initiate communication. Unlike the traditional methodologies, the CEFR brings forward the use of communicative strategies that should be practiced until the learning process becomes conscious. In earlier communicative approaches each learner had to be able to read, listen, speak and write in a foreign language. The new approach introduces new communicative competences in order to communicate whenever he has an interlocutor and wants to engage in the mediation between interlocutors. These are interaction and mediation. In mediation the user of the language acts as an intermediary between interlocutors who are unable to understand each other as speakers of different languages. The CEFR recognizes oral mediation (it can be simultaneous, consecutive and informal interpretation) and written mediation (it involves different forms of translations).

Non verbal communication is also described and its usage and meaning vary in different countries or communities. It should not be studied out of context, but some of its elements can be taken into consideration. The CEFR describes gestures and movements, demonstration, paralinguistic behavior as well as textual elements in written documents.

The CEFR insists on the fact that not all levels are established once and for all. Its great advantage lies in the fact that in every level it is possible to make some further divisions, based on the target group and its needs. For instance, in France level A1 is divided into A 1.1 and A.1 for immigrants' needs. There is a contact that applies to the immigrants and it prescribes a specific number of French classes.

Partial competence is also taken into consideration and it does not mean being partially competent, but having one or some other competence. For instance, a lawyer that focuses only on legal terms in French and has a rare chance to speak, pays more attention to the understanding of written texts (passive competence) instead of oral production (active competence). An immigrant that does not know written language and quickly needs to be able to speak to find a job will focus on oral French. Formal types of evaluation of partial competences, such as diplomas and certificates are not numerous because institutions prefer to test all the competences together. Based on the average points in a test you can get a diploma or not. Conversely, if a lawyer or an immigrant had European language portfolio, they would be able to state the level of partial competence that in such a way becomes officially recognized.

When a student starts learning a foreign language, he/she already has a set of competencies that can be triggered in the learning process. These include: knowledge of the culture of the target language, students' attitude towards learning, students' capability to learn. The CEFR uses the following competencies:

- *Lexical competence*: competence to use fixed phrases (e.g. Good afternoon, How are you?), sayings (e.g. No problem), individual words (nouns, adjectives, verbs and adverbs), individual grammatical elements (prepositions, articles, pronouns, quantifiers).
- *Grammatical competence*: competence to build sentences according to grammar principles (internal word structures and putting words into sentences).
- *Semantic competence*: competence to express meaning with respect to form. This brings us to double articulation of language: organization of form and meaning. In a traditional approach, form was given priority over meaning until an approach that favors notions and language functions took over.
- *Phonological competence*: competence to recognize phonemes (a basic unit of language's phonology) and to produce them.
- *Orthographical competence*: competence to recognize and apply various types of script (italics, big letters), to write words and use punctuation in a correct way.
- *Orthoepic competence*: competence to correctly pronounce written texts.
- *Sociolinguistic competence* deals with socio cultural elements when learning a foreign language. It includes linguistic features of social relations, rules of courtesy, proverb usage, differences in register (official, formal, informal, spoken, intimate), dialects.
- *Pragmatic competence* is competence in speech realization. It includes discourse competence; sentences should be put in a coherent structure, to structure speech.
- *Functional competence*: competence to form statements based on language functions. In CEFR there are microfunctions (simple and short statements, to ask or give information) and macrofunction that consists of a set of sentences according to defined scheme of interaction between interlocutors. Conversation is usually in the form of questions/answers, agreeing/disagreeing, accepting/refusing.

CEFR also deals with four broad domains in which language is used: personal, public, occupational and educational. In basic levels from A1 to B1 everyday tasks from personal and public domain will be stressed. As a learner moves on to higher levels from B2 to C2 educational and occupational domain will be put to the fore. It would be appropriate to summarize the set of Common Reference Levels in sin-

gle paragraphs. Such basic description is easier to communicate to non-specialists, and it also provides teachers and curriculum planners with useful points:

### **Basic User**

A1 - Can understand and use familiar everyday expressions and very basic phrases. Can introduce him/herself and others and can ask and answer questions about personal details such as where he/she lives, people he/she knows and things he/she has. Can interact in a simple way provides the other person talks slowly and clearly and is prepared to help.

A2 - Can understand sentences and frequently used expressions related to areas of most immediate relevance (e.g. very basic personal and family information, shopping, local geography, employment). Can communicate in simple and routine tasks requiring a simple and direct exchange of information on familiar and routine matters. Can describe in simple terms aspects of his/her background, immediate environment and matters in areas of immediate need.

### **Independent user**

B1 - Can understand the main points of clear standard input on familiar matters regularly encountered in work, school, leisure, etc. Can deal with most situations likely to arise whilst travelling in an area where the language is spoken. Can produce simple connected text on topics which are familiar or of personal interest. Can describe experiences and events, dreams, hopes and ambitions and briefly give reasons and explanations for opinions and plans.

B2 - Can understand the main ideas of complex text on both concrete and abstract topics, including technical discussions in his/her field of specialization. Can interact with a degree of fluency and spontaneity that makes regular interaction with native speakers quite possible without strain for either party. Can produce clear, detailed text on a wide range of subjects and explain a viewpoint on a topical issue giving the advantages and disadvantages of various options.

### **Proficient user**

C1 - Can understand a wide range of demanding, longer texts, and recognize implicit meaning. Can express him/herself fluently and spontaneously without much obvious searching for expressions. Can use language flexibly and effectively for social, academic and professional purposes. Can produce clear, well-structured, detailed text on complex subjects, showing controlled use of organizational patterns, connectors and cohesive devices.

C2 - Can understand with ease virtually everything heard or read. Can summarize information from different spoken and written sources, reconstructing arguments and accounts in a coherent presentation. Can express him/herself spontaneously, very fluently and precisely, differentiating finer shades of meaning even in more complex situations.

## THE EUROPEAN LANGUAGE PORTFOLIO

The principles and guidelines of Portfolio have been approved by the Council of Europe. Portfolios are documents in the form of a booklet where the learners collect together certificates, attestations and good pieces of work (of any language) acquired in an educational institution or out of it to inform others about their learning achievements. There are three components of the ELP:

*The Language Passport* summarizes the owner's linguistic identity and the experience of using second/foreign languages; it is defined in terms of skills and the common reference levels. The form of passport is identical in all European portfolios and the learner is free to fill the passport gradually in the school or out of it. In addition to formal qualifications and language competencies, it also allows the owner to record self-assessment of language proficiency, teacher assessment and assessment by educational institutions. Skills, i.e. five communicative activities encompass Understanding (listening and reading), Speaking (spoken interaction and production) and Writing.

*The Language biography* facilitates the learners' involvement in planning and assessing his/her language and cultural competence in the learning process, and includes also cultural experiences out of formal educational contexts.

*The Dossier* is where the owner collects evidence of second language proficiency, such as his/her own works, diplomas gained during years of studying.

ELP serves two complementary functions. The first is pedagogical: it makes the language learning process more transparent to learners and therefore creates commitment to learner autonomy that is a prerequisite for lifelong learning. Portfolios always contain results of positive self-evaluation. To become aware of the things that need to be learnt makes possible for the learning process to be planned in advance and to consider the level of competence to be achieved. The second function is reporting language learning achievement and provision of concrete evidence of communicative proficiency and intercultural experience.

Portfolios have at least two end users: educational institutions and future employers. Data given in portfolios serve as a proof of the students' level in the first case, and in the latter they gain the role of a curriculum.

There are various ways to introduce ELP'S components. A Dossier may be introduced at the beginning, and then a biography-to help learners start setting their own targets, and later passport-to show them how to develop their linguistic identity. The process may be reversed. Starting from the passport they proceed to the biography until they collect learning outcomes in the dossier.

The aim of this document is to enable Europeans that from the earliest childhood they become multilingual citizens with intercultural competences. This general aim should strengthen the multilingualism of European citizens with respect to different cultures and ways of life; life-long learning; developing of autonomy in foreign language learning; increasing of transparency of language curriculums; clear description of qualifications to increase mobility.

There are many goals of ELP and its positive influence on language learning. Some of them are as follows: to encourage multilingualism, intercultural awareness and competence from the earliest childhood, boost motivation of learners, increase their self confidence- they actually start thinking about their language abilities and become more active and creative; relations are improved between learners and learners/teacher. The ELP provides an excellent means of communicating information about a child's progress to his/her parents. The ELP also supports the mobility of pupils between schools. If a student changes school the ELP should be sent to the new school to make sure the learning process continues from where it ended.

Central to the ELP's pedagogical function is learner autonomy. In order to promote learner autonomy language teachers should use principles of learner involvement, learner reflection and appropriate target language use. First, a teacher must involve learners in their own learning. Second, they must get them to reflect about the learning process, not least the target language. In the end teacher must engage their students to use target language appropriately. These three principles are equally important and interdependent.

In order to increase learner autonomy here are some ideas based on the use of the ELP: 1) to develop listening skills the students can be asked to listen and draw what they hear, listen and mime, listen and predict what will happen next,

listen and recognize words that repeat in a certain text 2) to develop reading skills they can be presented with flashcards with key vocabulary, they need to match pictures to words, use cut up sentences to build a story, use picture dictionary 3) to develop speaking skills they use masks, puppets, role play, chain games, ‘tell us about..’ stories 4) to develop writing skills they make class newspaper, write date every day, make crosswords....

Let us now look at how governments apply the Common European framework. In The United States TOEFL is mandatory as an entrance exam for non-English speakers. TOEFL can be a computer based test or can be printed on paper. Certificate in TOEFL lasts for two years. In Great Britain IELTS (International English Language testing Service) is governed by Cambridge ESOL (English for Speakers of another Language), British Council and International development Program of Australian universities and colleges. TestDaF is a German language exam). It does not evaluate levels from the Common European Framework, it tests only levels between B2.1 and C1.2.

## CONCLUSION

The CEFR was developed to provide “a common basis for the elaboration of language syllabuses, curriculum guidelines, examinations, textbooks, etc. across Europe” (Council of Europe 2001, p.1). As these words suggest, the CEFR is founded on the conviction that language learning outcomes are likely to benefit internationally if syllabuses and curricula, textbooks and examinations are shaped by a common understanding. This is another proof that the Council of Europe cuts across different cultures, focuses on communication and mutual understanding, and puts forward the idea of learning languages for communicative purposes.

## REFERENCES:

1. Taglijant, Kristina. 2009. *Evaluacija i zajednički evropski okvir*. 2.izd. Beograd: Data Status
2. Council of Europe. 2013 Dr J.L.M. Trim, Dr B. North [http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Cadre1\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Cadre1_en.asp) (accessed 25 September, 2013)
3. The European Language Portfolio: *a guide for teachers and teacher trainers* 2001 Little David, Perclova Radka <http://www.languageportfolio.ch/page/content/index.asp?MenuID=2489&ID=4176&Menu=17&Item=6.1.5> (accessed 23 September, 2013)
4. European Centre for Modern Languages: *Preparing teachers to use the European Language Portfolio*. 2007 David Little, Hans-Peter Hodel, Viljo Kohonen, Dick Meijer, Radka

Perklova [http://archive.ecml.at/mtp2/publications/C6\\_ELP%20TT\\_E\\_internet.pdf](http://archive.ecml.at/mtp2/publications/C6_ELP%20TT_E_internet.pdf)  
(accessed 27 September, 2013)

5. Neagu, Maria Ionela. *Mediation Skills-Tradition or Innovation in Foreign language Methodology*.  
[http://www.upm.ro/facultati\\_departamente/stiinte\\_litere/conferinte/situl\\_integrare\\_europeana/  
Lucrari2/Georgeta\\_Orian.pdf](http://www.upm.ro/facultati_departamente/stiinte_litere/conferinte/situl_integrare_europeana/Lucrari2/Georgeta_Orian.pdf)
6. Wikipedia, The Free Encyclopedia. 2013. [http://en.wikipedia.org/wiki/Common\\_European\\_  
Framework\\_of\\_Reference\\_for\\_Languages](http://en.wikipedia.org/wiki/Common_European_Framework_of_Reference_for_Languages) (accessed 1 October, 2013)

---

## JEZIČKE KOMPETENCIJE, DOSTIGNUĆA I KVALIFIKACIJE U ZAJEDNIČKOM EVROPSKOM REFERENTNOM OKVIRU ZA JEZIKE

Bogdanović Dragana

**Rezime:** *Ovaj rad se bavi koordinacijom u učenju jezika, predavanju i evaluaciji širom Evrope. Međunarodni stručnjaci su razvili Zajednički evropski referentni okvir za jezike kao jedan od naj uticajnijih dokumenata na polju predavanja engleskog jezika u Evropi. On meri napredak u učenju tako što definiše nivo ekompetencije i samim tim objašnjava šta je to što ljudi moraju da nauče da bi uspešno komunicirali. On je osnova za razvoj nastavnih programa širom Evrope i radi na tome da unapredi multikulturalnost i višejezičnost. Njega u praksi primenjuje Evropski jezički portfolio. Uloga portfolia je da informiše o jezičkim veštinama i dostignućima na jasan i razumljiv način kao i da pomogne pri učenju jezika. To je instrument pomoću kojeg se usvaja ideja o učenju jezika zarad komunikacije.*

**Ključnereči:** *kompetencija, predavanje, učenje, evaluacija, jezički portfolio*

**JEL Klasifikacija:** *I2*

# ULOGA CURRENCY BOARD-A U MONETARNOJ STABILIZACIJI I EKONOMSKOM RAZVOJU BOSNE I HERCEGOVINE

Dražen Marjanac

Magistar ekonomije, Vlada Republike Srpske, Trgr Republike Srpske 1, Banja Luka,  
e-mail: d.marjanac@gmail.com

**Rezime:** *Devizni kurs predstavlja cijenu po kojoj se jedna valuta mijenja za drugu i važan indikator konkurentnosti privrede na svjetskom tržištu. Valutni odbor predstavlja sistem fiksnog deviznog kursa gdje se domaća valuta veže za jednu ili više valuta, kao rezervnu valutu. Razlozi uvođenja i primjene valutnog odbora, na primjeru svih zemalja, su velike ekonomske krize u zemlji praćene nestabilnom političkom situacijom. Valutni odbor u ovim situacijama služi kao efikasno sredstvo uspostavljanja makroekonomske ravnoteže, stabilnosti pariteta domaće valute i cijena na kraći i srednji rok. U dužem vremenskom periodu Valutni odbor može predstavljati ograničavajući faktor privrednog razvoja zemlje, zbog ograničenog dejstva monetarne politike, kao važnog faktora privrednog rasta i razvoja. U Bosni i Hercegovini se, za razliku od većine država koje primjenjuju promjenjive devizne kurseve, primjenjuje rigidna forma fiksnog deviznog kursa, ili Currency board. Njime se nastoji obezbjediti stabilan ekonomski sistem u zemlji, stabilnost cijena, odnosno, niska stopa inflacije. Njegova primarna uloga je u potpunosti ispunjena, što predstavlja značajnu osnovu za samostalni ekonomski razvoj zemlje. Danas u Bosni i Hercegovini ne postoji mogućnosti inflatorne manipulacije, devizni kurs nema velikih oscilacija, što doprinosi makroekonomskoj stabilnosti zemlje. Currency board se održao do danas, bez velikih potresa i zahtjeva za njegovim ukidanjem, ali i limitirajućim dejstvom kao faktor podsticanja privrednog rasta i razvoja.*

**Ključne riječi:** *devizni kurs, currency board, inflacija, ekonomski razvoj, monetarna politika.*

**JEL klasifikacija:** *E52, E58, O10, O23.*



## UVOD

Sistem ekonomskih odnosa sa inostranstvom, kao važan dio privrednog sistema, treba da obezbijedi uslove za pravovremeno uključivanje nacionalne privrede u međunarodnu trgovinu i podjelu rada. Kao bitan faktor ovog sistema, pored spoljnotrgovinskog sistema, izdvaja se devizni sistem sa deviznim kursom kao najvažnijim dijelom. Devizni kurs predstavlja paritet, odnosno, odnos između dvije valute koji odražava nivo kupovne moći i jačine nacionalne privrede u ekonomskim odnosima sa inostranstvom [Stojanov, 2000: 94]. Prema ekonomskoj teoriji, najšira podjela deviznog kursa odnosi se na fiksne i varijabilne (fuktuirajuće, plivajuće) kurseve. Varijabilni kursevi formiraju se na osnovu ponude i tražnje za devizama. Naravno, proces formiranja nije u potpunosti prepušten tržišnim mehanizmima, već određenu ulogu imaju i centralne banke. Fiksni kurs predstavlja kurs koji se formira od strane nacionalnih monetarnih vlasti i ne zavisi od ponude i tražnje za devizama.

Nakon raspada SFRJ i turbulentnog trogodišnjeg perioda, privreda Bosne i Hercegovine je bila na izuzetno niskom nivou produktivnosti, tehnološkog napretka i trebalo je uvesti red u monetarni sistem kako bi se stvorile pretpostavke za ekonomski rast i napredak. Zbog toga je postojala potreba za uvođenjem valutnog odbora koji se pokazao efikasnim u kratkom i srednjem roku za veliki broj zemalja koje su se našle u finansijskim i strukturalnim ekonomskim krizama. Dejtonskim sporazumom, odnosno, članom VII Ustava utvrđeno je da u nadležnost institucija BiH spada i monetarna politika. Time je stvoren pravni okvir za uspostavljanje valutnog odbora i vezivanje novokreirane valute u BiH- konvertibilne marke sa tadašnjom njemačkom markom, a nakon uvođenja monetarne unije u Evropskoj uniji, sa evrom.

Predmet istraživanja odnosi se na Valutni odbor, njegovu funkciju i ulogu u nekoliko faza za zemlje koje su ga primjenjivale, sa posebnim osvrtom na Bosnu i Hercegovinu. Njegova uloga i funkcije zavise prvenstveno od ekonomskih i političkih aspekata svake zemlje ponaosob, jer ne postoji njegova efikasna implementacija koja je identična za sve zemlje. Primjena Valutnog odbora je bila naročito specifična u BiH, zbog svih događanja u posljednjoj dekadi XX vijeka, ogromnom padu privredne aktivnosti, zastarjelošću i nekonkurentnosti faktora proizvodnje, koji su sa nestabilnom političkom situacijom doveli do velikog pada životnog standarda stanovništva, povećanja nezaposlenosti, neelastičnosti cijena u odnosu na ponudu i tražnju.

Cilj istraživanja je da se dokaže hipoteza da je Valutni odbor izuzetno efikasno sredstvo ekonomske stabilizacije i konsolidacije na kratki i srednji rok, dok u dugom roku može negativno uticati na privredni rast i razvoj i iskorišćavanje eko-

nomskih potencijala zemlje zbog svojih limitirajućih dejstava na implementaciju instrumenata monetarne politike. U kratkom i srednjem roku Valutni odbor svojim šok dejstvom dovodi do makroekonomske ravnoteže, spriječava velike inflatorne fluktuacije, rast nezaposlenosti, pad privredne aktivnosti. U dugom roku, Valutni odbor počinje ispoljavati svoje limitirajuće dejstvo, jer je ispunio svoju prvenstvenu svrhu zbog koje je uveden, i nije u mogućnosti da učini iskorak u daljnjem privrednom rastu i razvoju zbog svojih sistemskih nedostataka.

Sistem valutnog odbora predstavlja instituciju kojoj je uloga emisija novca koji je konvertibilan u stranu valutu po fiksnom deviznom kursu koji je određen zakonom. Njegova primarna uloga odnosi se na održavanje stabilnosti ekonomskog sistema i stabilnost cijena.

Sistem se održao funkcionalnim do danas bez velikih pritisaka za njegovim ukinjanjem. Pored skromnih rezultata u stimulanju privrednog rasta i razvoja, mišljenja mnogih ekonomista su da se njime u stvari omogućava funkcionisanje stabilnog ekonomskog sistema, bez velikih turbulencija i inflatornih šokova koji bi mogli imati veliki uticaj na socijalnu komponentu.

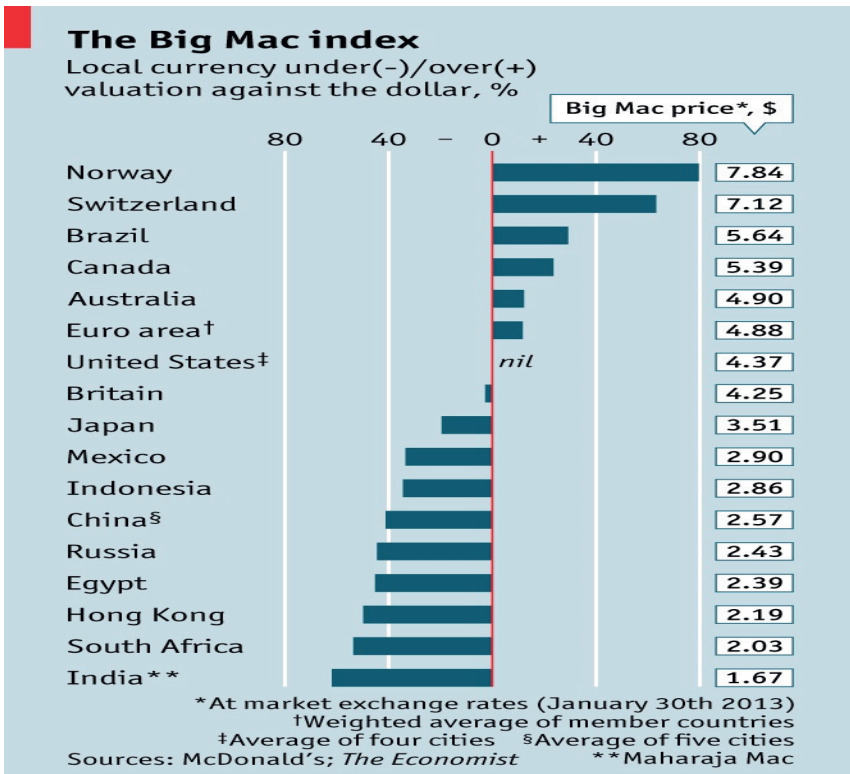
## **ULOGA I ZNAČAJ DEVIZNOG KURSA U EKONOMSKOM SISTEMU**

Cijena po kojoj se jedna valuta mijenja za drugu naziva se devizni kurs. Mehanizam funkcionisanja deviznog kursa predstavlja značajan faktor u međunarodnoj trgovini i specijalizaciji poslovanja. Devizni kurs uspostavlja vezu između nivoa cijena u zemlji i inostranstvu i pomoću njega se inostrane cijene preračunavaju u nacionalnu valutu i domaće cijene iskazuju u devizama. Na taj način se omogućava komparacija cijena i indentifikacija proizvoda čija je cijena u zemlji niža pa se mogu izvoziti, odnosno proizvoda koji su jeftiniji u inostranstvu pa se uvoze.

Devizni kursevi formiraju se na deviznom tržištu na osnovu ponude i tražnje za devizama, kod zemalja koje primjenjuju sistem promjenjivog deviznog kursa. Ponuda i tražnja deviza odražavaju stanje platnog bilansa. Deficit platnog bilansa znači da je tražnja za devizama veća od ponude, a suficit platnog bilansa reflektuje stanje gdje je ponuda deviza veća od tražnje. Tražnja za devizama odnosi se na stavke platnog bilansa koje odražavaju obaveze zemlje da izvrši određena plaćanja prema inostranstvu, odnosno transakcija koje vrše transfer kupovne snage iz zemlje u inostranstvo. Za razliku od tražnje deviza, ponuda dolazi od aktivnih stavki platnog bilansa koje reflektuju plaćanja inostranstva prema zemlji i inostrani transfer kupovne moći u zemlju.

Postoje veliki broj teorija, koje s obzirom na aspekt na koji se odnose, objašnjavaju način na koji se formira devizni kurs nacionalne valute. Najzastupljenija od svih teorija naziva se Big Mac Index. Ovaj indeks kreirao je ekonomski magazin *The Economist* 1986. godine. Indeks upoređuje cijene McDonalds-ovih hamburgera u raznim zemljama svijeta. Kreatori ovog indeksa su razmišljali na koji način će odrediti devizni kurs, odnosno paritet kupovne moći u različitim zemljama svijeta. Došli su na ideju da reper za mjerenje indeksa bude McDonalds-ov hamburger, zato što u sebi sadrži sastojke koji se mogu naći u većini zemalja na svijetu, i koji se mogu novčano izraziti i uporediti. Teorija Big Mac indeksa polazi od pretpostavke da Big Mac na slobodnom tržištu u svim državama košta približno isto. Relativna kupovna moć jedne valute u odnosu na drugu računa se tako da se cijena, izražena u lokalnoj valuti, Big Mac-a u jednoj zemlji podijeli s cijenom u drugoj zemlji, a onda se rezultat uporedi sa kursom valuta te dvije zemlje. Ako je taj broj niži od kursa, onda je prva valuta podcjenjena, a ako je viši, onda je precjenjena.

**Grafikon 1:** Big Mac Index u 2013. godini



Ukoliko je devizni kurs ispod nivoa koji se označava kao realan, tada je domaća valuta precjenjena, a strana valuta podcjenjena što dovodi do rasta uvoza i smanjenja izvoza jer je kupovna moć u inostranstvu veća nego u zemlji. Posljedica ovoga je deficit platnog bilansa [Samuelson, Noddrhaus, 2004: 469]. S druge strane, podcjenjenost domaće valute, kada je devizni kurs iznad realnog, dovodi do stimulisanja izvoza i poskupljenja uvoza jer je kupovna moć veća u zemlji nego u inostranstvu. U situaciji kada je tražnja za devizama veća od ponude, Centralna banka interveniše na deviznom tržištu prodajom deviza iz monetarnih rezervi. Kada je ponuda deviza veća od tražnje za devizama, Centralna banka otkupljuje višak ponude deviza nacionalnom valutom. Međutim, ne postoji optimalan nivo monetarnih rezervi koji je dovoljan da se niveliše razlika između ponude i tražnje za devizama u dužem vremenskom periodu. Nacionalna privreda može se zaduživati u inostranstvu sve dok njen privredni potencijal garantuje uredno otplaćivanje dugova

Jedan od efikasnijih metoda za postizanje platnobilansne ravnoteže je devalvacija nacionalne valute. Devalvacija ograničava potrošnju, ali i djeluje stimulatивно na izvoz, time i na formiranje dopunske ponude deviza na deviznom tržištu. Mjerama devalvacije nacionalne valute, domaća roba postaje jeftinija u inostranstvu, izražena u inostranoj valuti, što dovodi do povećanja tražnje za domaćom robom, a time i izvoza [Stojanov, 2000: 101]. Obim i efekat devalvacije zavise od više faktora. Prije svega, efekat devalvacije zavisi od elastičnosti izvoza i uvoza prema cijenama. Sa rastom deviznog kursa strane valute očekuje se smanjenje uvoza, a time i tražnje za devizama. Privredni potencijal ima značajnu ulogu u stimulisanju devalvacije. Efekti devalvacije mogu biti skromni ukoliko je i slab privredni potencijal koji nije u stanju da obezbjedi potrebne izvozne viškove u uslovima povećane tražnje za domaćim proizvodima. Takođe, i kvalitet proizvoda koji se izvoze igraju značajnu ulogu. Ukoliko je loš kvalitet izvoznih proizvoda, prema kriterijumima i preferencijama inostranih kupaca, devalvacija neće imati veliku ulogu u stimulisanju izvoza i prodaje tih proizvoda na inostranim tržištima.

### **Fiksni i promjenjivi devizni kursevi**

U ekonomskoj teoriji postoji nekoliko podjela deviznih kurseva, od kojih je najznačajnija, podjela prema načinu njihovog utvrđivanja na fiksne (čvrste) i promjenjive (fluktuirajuće, fleksibilne).

Fiksni devizni kurs odnosi se na kurs gdje je cijena deviza definisana od strane centralnih monetarnih vlasti, odnosno, centralne banke i ne zavisi od ponude i tražnje za devizama [Blanchard, 2010: 426]. Fiksni devizni kurs imamo u slu-

čajevima kada je dozvoljena fluktuacija kursa u uskim granicama od 2% - 3% na gore ili dole od zvanično utvrđenog pariteta. Ovaj devizni kurs je postojao u vrijeme zlatnog standarda, kada je njegova visina bila određena sadržajem zlata u jedinici nacionalne valute. Ovaj automatizam je nestao kada je napušten sistem zlatnog standarda i u novim uslovima se fiksni devizni kurs mogao održati jedino mjerama spoljnotrgovinske i devizne kontrole. Sistem fiksnog deviznog kursa ima dvije bitne komponente, a to su valutni paritet i kupovna snaga.

Valutni paritet predstavlja odnos nacionalne valute prema konvencionalno izabranom zajedničkom imenitelju (USD, SDR). Kupovna snaga predstavlja unutrašnju vrijednost valute.

Za razliku od njih, promjenjivi devizni kursevi formiraju se uglavnom na osnovu ponude i tražnje za devizama na deviznom tržištu. To znači da njihovo formiranje nije u potpunosti prepušteno tržišnim mehanizmima, zbog nesavršenosti tržišta, već i uticajem nacionalnih monetarnih vlasti [Blanchard, 2010: 448]. Prepuštanje slobodnog formiranja deviznog kursa nikada nije ni bilo, iako se navodi u literaturi, jer je devizni kurs suviše značajan instrument nacionalne privrede da bi se prepustio slobodnom formiranju na deviznim tržištima i eventualnim spekulativnim mehanizmima.

## **VALUTNI ODBOR, ISTORIJAT I ULOGA U DRUGIM ZEMLJAMA**

Prema prihvaćenim definicijama, Currency board ili Valutni odbor predstavlja instituciju koja emituje papirni i kovani novac, potpuno konvertibilan, u stranu valutu koja u ovom slučaju ima karakter rezervne valute, i to po fiksnom kusu, koji je po pravilu definisan zakonom. Znači, njegova uloga je, prvenstveno, održavanje stabilnog ekonomskog sistema jedne zemlje, stabilnost cijena, odnosno niska stopa inflacija. Sistem valutnog odbora razvio se u Velikoj Britaniji u XIX vijeku i primjenjivao se u mnogim državama svijeta, u zavisnosti od ekonomske i političke situacije. Napuštanjem valutnog odbora prešlo se na konstituisanje Centralne banke sa svim njenim funkcijama i politikama gdje je postalo moguće manipulirati količinom novca u opticaju iz različitih razloga. Karakteristika ovog procesa je da su, poslije napuštanja Valutnog odbora, većina zemalja ušle u fazu stagflacije.

Valutni odbor se pokazao kao efikasan sistem u obuzdavanju visoke stope inflacije u kratkom roku, ali i ograničavajući faktor u finansiranju deficita budžeta od strane monetarnih vlasti. Međutim, to zavisi sa kog aspekta se gleda, jer one-

mogućavanje finansiranja deficita budžeta ima i dobrih strana, u smislu kontrole emisije novca, naročito bez pokrića koji bi se mogao iskoristiti za punjenje budžeta što može imati negativne implikacije na količinu novca u opticaju i privredni razvoj. Ograničavanje obima emisije i jednostavne monetarne operacije ne daju mogućnost monetarnim vlastima da obezbijede podršku komercijalnim bankama kada imaju problema sa likvidnošću. U toj situaciji, komercijalne banke ovaj problem nastoje riješiti međubankarskim ugovorima i kratkoročnim kreditima kod matičnih banaka.

Najčešći razlozi zbog kojih su valutni odbori uvođeni odnose se na probleme makroekonomske ravnoteže, tranzicionih reformi, otvaranja ekonomija i ratnih konflikata, što je slučaj u BiH. Zemlje koje su uvodile valutni odbor, mogu se podijeliti u dvije grupe, s obzirom na makroekonomske razloge uvođenja sistema. Prvu grupu čine zemlje koje su imale veliku monetarnu i valutnu nestabilnost, a druga grupa obuhvata zemlje sa malom i otvorenom ekonomijom koje nisu imale iskustva u vođenju monetarne politike. Za obe grupe zemalja je zajedničko da su prolazili, ili još uvijek prolaze, kroz proces tranzicije ka tržišnoj ekonomiji sa niskim početnim stepenom privrednog razvoja. Sistem karakteriše jednostavnost, transparentnost i precizno definisana pravila. Valutni odbor karakteriše nekoliko bitnih elemenata, a to su:

- sistem automatizama,
- kredibilitet,
- fiksni devizni kus i konvertibilnost,
- potpuno pokriće domaće valute rezervnom valutom,
- politička nezavisnost i povjerenje i
- pravno regulisanje.

Sistemom valutnog odbora nastoji se obezbijediti konvertibilnost, makroekonomska disciplina, sinhronizacija mehanizma za podešavanje garantovanih isplata, pouzdanost u monetarni sistem, promovisanje trgovine, investicija i razvoja. Način kreiranja novčane mase u sistemu valutnog odbora sličan je sistemu zlatnog standarda. To znači da države mogu emitovati onoliko nacionalnog novca koliko imaju pokriće u valuti za koju su vezani.

### **Pozitivni i negativni aspekti valutnog odbora**

Od perioda uvođenja sistema valutnog odbora do danas podjeljena su mišljenja o adekvatnosti i učinku sistema. Međutim, jedan od najvažnijih razloga za njegovo uvođenje u tranzicionim zemljama smatra se velika podložnost centralnih monetarnih vlasti zemalja političkim uticajima u smislu finansiranja deficita budžeta

i kupovine socijalnog mira koji dovode do visoke stope inflacije, i u kombinaciji sa niskom stopom privredne aktivnosti, imaju dalekosežne posljedice na privredni rast i razvoj. Kao najveći nedostatak primjene ovog sistema naglašava se nemogućnost vođenja autonomne monetarne politike. Centralne banke nisu u mogućnosti da primjenjuju instrumente monetarne politike kao bi ostvarili najvažnije makroekonomske ciljeve i time poboljšali životni standard stanovništva na duži vremenski period. Osnovne prednosti sistema valutnog odbora su:

- konvertibilnost nacionalne valute,
- garancija cjenovne i monetarne stabilnosti,
- makroekonomska disciplina,
- stimulisanje spoljnje trgovine,
- stimulisanje direktnih i portfolio investicija i
- razvoj bankarskog sektora na zdravim osnovama.

Međutim, uspjeh ovog sistema zavisi i od ostalih aspekata ekonomske politike, kao što su nivo početnih rezervi, fleksibilnost instrumenata fiskalne politike, varijacije kamatnih stopa, fleksibilnost tržišta rada. Pored naglašenih prednosti, valutni odbor ima i nedostatke koje negativno djeluju na privrednu aktivnost na nivou zemlje. Najveći nedostaci su:

- ograničenja i mogućnost zabrane odobravanja kredita što može imati negativne implikacije na bankarski sector,
- onemogućavanje vođenja autonomne i aktivne monetarne politike i
- ograničena zaštita od špekulacija na tržištu.

Kritike sistema uglavnom se odnose na automatizam sistema i nedostatak slobode monetarnih vlasti. Centralna banka nema mogućnost provođenja diskrecionne monetarne politike, pa valutni odbor u stvari služi kao stabilizator deviznog kursa i cijena. Prilagođavanje privrede na negativna kretanja na tržištima odnosi se na prilagođavanje privredne aktivnosti, novčane mase, nivoa domaćih cijena, zaposlenosti i plata. Posebno se u kritikama naglašava neefikasnost držanja rezervi, u smislu onemogućavanja korišćenja raspoloživih resursa koji bi bili na raspolaganju prije svega privredi.

Ekonomskim i statističkim istraživanjima došlo se do zaključaka da je sistem valutnog odbora pružio mnogo bolje rezultate nego bilo koji drugi režim fiksnog deviznog kursa. Postojanje valutnog odbora smanjuje godišnju stopu inflacije za oko 3,5%, što predstavlja rezultat efekta povjerenja koji je posljedica povećanja tražnje za novcem.



## Primjena valutnog odbora u drugim zemljama

Sistem valutnog odbora pokazao se efikasnim mehanizmom spašavanja posrnulih privreda zemalja na kratki i srednji rok. On se primjenjivao u zemljama Latinške i Južne Amerike, Baltičkim i istočno – evropskim zemljama nakon izlaska iz Sovjetskog Saveza. Pokazao se izuzetno efikasnim mehanizmom prvenstveno u obuzdavanju rastuće stope inflacije i stimulatora privrednog rasta i razvoja. Na osnovu analiziranja primjene valutnog odbora u različitim zemljama, može se zaključiti da univerzalni model vođenja monetarne politike ne postoji. Svaka zemlja ima različiti nivo ekonomskog, političkog, socijalnog, demografskog razvoja i nastoji da sama bira najadekvatniji model za primjenu. Ipak, osnovne postavke sistema u zemljama koje su ga koristile su veoma slične. Karakteristike Valutnog odbora koje su koristile Bugarska, Estonija i Litvanija imaju određene sličnosti sa BiH, dok je u Argentini i Hong Kongu imao potpuno različite performanse. Potrebno je i naglasiti da ovaj sistem nije u svim zemljama dao iste rezultate, ali je imao stabilizacioni efekat, kao svoju pozitivnu stranu.

Slučaj Bugarske u drugoj polovini 90-ih godina XX vijeka predstavlja klasičan primjer neophodnosti uvođenja Valutnog odbora.

**Tabela 1:** Ekonomski pokazatelji Bugarske u period 1997.-2002.

BUGARSKA	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.
BDP(realni)	-5,6	4,0	2,3	5,4	4,0	4,5
Stopa inflacije	1082,0	22,2	0,7	9,9	7,4	5,9
Nezaposlenost	15,0	16,0	17,0	16,4	19,5	16,8
Deficit platnog bilansa	4,1	-0,5	-5,3	-5,6	-6,5	-4,3
Investicije- u mil \$	507	537	789	1033	641	430

**Izvor:** Autor

Bugarska je poslije nekoliko neuspješnih pokušaja stabilizacije završila sa hiperinflacijom 1996. godine. Program ekonomskog oporavka koji je prezentovao Međunarodni monetarni fond naišao je na veliki otpor u javnosti. Sljedeće godine usvojen je novi Zakon o Centralnoj banci gdje je ustanovljen kurs dovaće valute - leva prema njemačkoj marki u odnosu 1000:1 [Kozarić, 2007: 31]. Pojavom evra 1999. godine, marka je zamjenjena. Osnova sistema ogledala se u Monetarnom odjeljenju čije obaveze, rezerve komercijalnih banaka, sve vrste depozita moraju da budu pokrivena deviznim rezervama. Na taj način se stvorila klima za ekonomski oporavak, smanjenje inflacije, povećanje investicija i privrednog ciklusa.



Na sličan način je sistem valutnog odbora primjenjen i u Estoniji i Litvaniji, jer je sistemski problem bio sličan problemima koje je imala i Bugarska, dok se valutni odbor u Argentini i Hong Kong-u razlikovao. On je bio više kao neka vrsta neuobičajenog sistema konvertibilnosti koja nije bila u potpunosti slobodna i odstupanja od klasičnog valutnog odbora dozvoljavala su Centralnoj banci da ima aktivnu ulogu u monetarnom sistemu.

## **VALUTNI ODBOR U BOSNI I HERCEGOVINI**

Kako bi se razumjeli razlozi uvođenja valutnog odbora u BiH, neophodno je sagledati ekonomske i, prije svega, političke aspekte koji su rezultirali njegovim uvođenjem. Nakon raspada SFRJ, u BiH je uveden bosanskohercegovački dinar (BHD) kao sredstvo plaćanja u platnom prometu BiH. Izvršena je konverzija jugoslovenskog dinara (YUD) za BHD po kursu 1 BHD za 10 YUD. Depozitni novac je zamjenjen konverzijom po datom kursu preko Službe društvenog knjigovodstva. U tom periodu, na teritoriji BiH su u opticaju bile tri valute, s obzirom na tadašnju političku situaciju. Pošto je bilo problema u obezbjeđenju BHD, i njegovog vezivanja za susjedne valute, počelo se koristiti i tadašnja njemačka marka (DEM) kao sredstvo plaćanja, još od druge polovine 1994. godine. Po deviznom kursu, BHD se vezao za DEM gdje se za 1DEM trebalo platiti 350 BHD. U uslovima privrednog kolapsa i hiperinflacije, javila se potreba za dodatnim gotovim novcem, koga nije bilo moguće u tolikoj mjeri odštampati, pa se sve više koristilo DEM kao sredstvo plaćanja.

Nakon potpisivanja Dejtonskog sporazuma, definisana su pitanja konstituisanja i funkcionisanja centralnih monetarnih vlasti u BiH. Valutni odbor u BiH i druga pitanja koja se odnose na Centralnu banku BiH (CBBiH), definisani su Aneksom IV Dejtonskog sporazuma. Valutni odbor, kao model upravljanja monetarnom politikom, primjenjuje se od osnivanja CBBiH 1997. godine. U članu III Ustava, definisana su pitanja koja spadaju u nadležnosti institucija BiH, gdje je definisano da u nadležnost BiH spada i monetarne politika, što je predviđeno članom VII. Članom VII regulisana su sljedeća pitanja:

- BiH ima Centralnu banku koja će biti jedina odgovorna za izdavanje novca i monetarnu politiku u cijeloj BiH,
- Nadležnost CBBiH određuje Parlamentarna skupština,
- U prvih šest godina poslije stupanja na snagu Ustava, CBBiH neće moći davati kredite kreiranjem novca i u tom pogledu će funkcionisati kao valutni odbor, a nakon isteka tog perioda, Parlamentarna skupština može tu nadležnost dati Centralnoj banci,

- Upravljanje CBBiH dato je u nadležnost Upravnom odboru. Striktno je određen i sastav ovog organa, s tim da se njegov broj i sastav razlikuje u prvom, u odnosu na naredne mandate.

U prvom mandatu CBBiH, nije bilo moguće izabrati Guvernera iz BiH niti iz susjednih zemalja. Poslije definisanog perioda od šest godina, Upravni odbor CBBiH broji pet članova koje imenuje Predsjedništvo na period od šest godina. Članovi upravnog odbora biraju Guvernera CBBiH na period od šest godina. Ovakvim definisanjem uloge CBBiH, ova institucija je postala ustavna kategorija zadužena za emisiju novca i vođenje monetarne politike u BiH. Razlozi uvođenja valutnog odbora u BiH su:

- obezbjeđenje čvrstog nominalnog kursa nacionalne valute, s obzirom na ekonomsku situaciju u kojoj je bila BiH i
- kompleksna politička situacija koja je kočila donošenje jedinstvenih odluka [Kozarić, 2007: 20].

Valuta koja se koristi u BiH, konvertibilna marka(BAM) bila je fiksno vezana za tadašnju DEM, a nakon uvođenja jedinstvene evropske valute, za evro (EUR), po definisanom kursu od 1 BAM za 0,51 EUR. Tokom godina implementacije, Valutni odbor je u većoj mjeri uspješno ostvarivao ciljeve monetarne politike:

- monetarna stabilnost,
- jačanje finansijske stabilnosti i discipline,
- niska stopa inflacije,
- privlačenje stranih investicija,
- kontinuirani rast deviznih rezervi,
- razvoj finansijskog tržišta,
- servisiranje spoljnog duga države i
- politička nezavisnost.

Ovi ciljevi su se u većoj ili manjoj mjeri ostvarili, osim ambiciozno definisanog cilja koji se odnosi na prosječnu stopu privrednog rasta od 5% na godišnjem nivou. Ova stopa nije uzeta bez razloga. Prema rezultatima istraživanja bilo bi neophodno obezbjeđiti stopu privrednog rasta od 5% na godišnjem nivou, u periodu od 20 godina, kako bi se dostigao nivo društvenog proizvoda i industrijske proizvodnje iz 1990. godine, koja se uzima za posljednju stabilnu fiskalnu godinu u SFRJ. Naravno, ovaj cilj je postavlja previše ambiciozno, uzimajući u obzir ukupnu političku i ekonomsku situaciju u zemlji. Naime, BiH je imala jaku baznu industriju u SFRJ, koja je bila povezana sa ostalim namjenskim industrijama, po principu spojenih posuda. Raspadom države, izgubilo se tržište,

proces proizvodnje i proizvodi su postali nekonkurentni na svjetskim tržištima. Tehničko-tehnološka i naučna zastarjelost, uz nedostatak jeftinog novca, doprinijeli su produbljivanju ekonomske krize i sve većem zaostajanju u odnosu na zemlje u okruženju, kao glavne spoljnotrgovinske partnere.

**Tabela 2:** Glavni ekonomski pokazatelji u Bosni i Hercegovini u periodu 2007.-2012.

Pokazatelji	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
BDP per capita u KM	6.357	7.318	7.259	7.274	7.466	7.611
CPI indeks	1,5%	7,4%	-0,4%	2,1%	3,7%	2,1%
Saldo tekućeg računa u mil KM	-2.328	-3.464	-1.502	1.498	2.233	2.215
Brudo devizne rezerve u mil KM	6.698	6.295	6.212	6.457	6.423	6.224

*Izvor:* Direkcija za ekonomsko planiranje BiH([www.dep.gov.ba](http://www.dep.gov.ba)); pristup bazi IX 2013. (obradio autor)

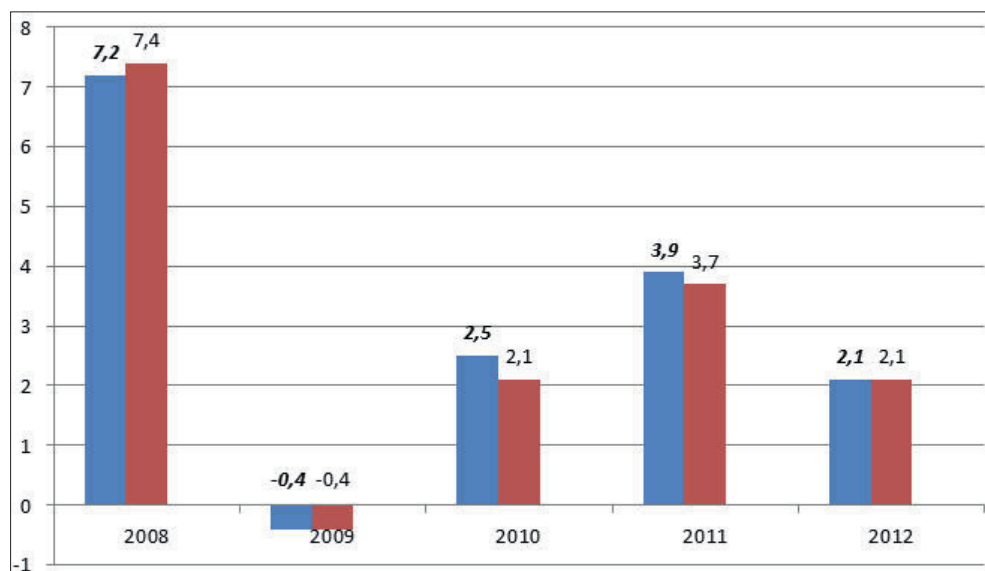
Valutni odbor u uslovima BiH je definisan po pravilu da svako ko želi da ima BAM, mora taj novac kupiti za inostranu konvertibilnu valutu. Kada se domaći novac kupuje za neku inostranu valutu, te transakcije se obavljaju po tržišnom deviznom kursu. To znači da monetarna pasiva CBBiH ne smije ni pod kojim uslovima biti veća od devizne aktive CBBiH. Uzimajući u obzir platni bilans BiH, odnosno, spoljnotrgovinsku razmjenu, CBBiH može emitovati onoliko domaćeg novca koliki je izvoz iz BiH. To znači, da, ukoliko BiH privreda izveze proizvoda i usluga u vrijednosti od 100 EUR, CBBiH može emitovati 195 BAM. Ovaj mehanizam emitovanja novca, u uslovima u kojima je bila, i još uvijek se nalazi BiH, predstavlja najefikasniji mehanizam u smislu kontrole novčane ponude i smanjivanja inflacionih šokova. Za BiH koja je krenula prestruktuiranjem privrednog modela iz centralno-planskog u tržišni, vaoma bitan aspekt je obezbjeđenje makroekonomske stabilnosti. U okviru ovog uslova, ključni faktor je da zemlja ima stabilan domaći novac baziran na realnoj podlozi, odnosno, u procesu reprodukcije.

Diskreciona monetarna politika, u uslovima u kojima se nalazila BiH, sa potrebama za rekonstrukcijom fabrika, putne infrastrukture, stambenih objekata, išla bi u smjeru stvaranja velikih pritisaka na CBBiH za nepokrivenom emisijom novca što bi dovelo do velikih inflacionih udara i ukupne makroekonomske stabilnosti. Uzimajući u obzir predhodno navedene stavke, Valutni odbor je predstavljao najprikladnije rješenje sa aspekta monetarne politike, integracije jedinstvenog ekonomskog prostora, ali ne i privrednog rasta i razvoja.

Valutni odbor, koji je uveden još 1997. godine, imao je dvostruku ulogu, i njegov uticaj i rezultati se razlikuju u zavisnosti od aspekta koji se posmatra. Uzmećemo

u obzir aspekte monetarne politike i privrednog razvoja. Uvođenje valutnog odbora u BiH, sa aspekta monetarne politike, predstavlja kvalitetno rješenje koje je ispunio svoju misiju i cilj. Svrha njegovog uvođenja bila je da se postave zdravi monetarni temelji i onemogući politički i svaki drugi uticaj na autonomiju rada CBBiH u procesu emisije novca. Uzimajući u obzir iskustva SRJ i Hrvatske, i njihovih monetarnih vlasti, koji su u doba najvećih kriza stimulisali hiperinflaciju emisijom novca bez pokrića, onda je ova svrha uvođenja u potpunosti izvršena.

**Grafikon 2:** Stopa inflacije u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini u periodu 2008.-2012. godine



*Izvor:* Privredna komora Republike Srpske(www.komorarars.ba); pristup bazi IX 2013. (obradio autor)

Konsolidacijom monetarnog sistema u zemlji, stvorila se zdrava baza za razvoj finansijskih tržišta, posebno bankarskog, koji ima odlučujuću ulogu u privrednom razvoju i multiplikovanju novostvorene vrijednosti. Stabilnošću kursa domaće valute, stimulisao se i dolazak stranih investicija i vratilo se povjerenje u novac i štednju, kao najvažniji faktor akumulacija viškova sredstava koji se kasnije plasiraju privredi. Ali, taj kurs je i ograničavajući faktor izvoza i konkurentnosti domaće privrede. Jer, ukoliko EUR ojača prema nekoj drugoj valuti, po principu automatizma će dovesti do apresijacije BAM i smanjenja konkurentnosti kroz kurs koji stimuliše uvoz, a destimuliše izvoz.

Stopa inflacije se održava u prihvatljivim granicama bez mogućnosti velikih oscilacija i, ukoliko bi se sada napustio sistem valutnog odbora, došlo do velikih

varijacija stope inflacije. Time bi se dugoročno destimulisao privredni razvoj i povećala bi se ionako niska konkurentnost domaćih proizvoda na inostranim tržištima.

Drugi aspekt, koji je predmet analize, a tiče se privredog razvoja zemlje, u velikoj mjeri nije ispunio očekivanja. Empirijskim istraživanjima i iskustvima zemalja koje su primjenile Valutni odbor, dolazi se do zaključka da ovaj sistem ima pozitivne efekte samo na kratki i srednji rok, eventualno do 10 godina, a nakon toga ima kontraproduktivno dejstvo. Kao prvo, CBBiH nema mogućnost za vođenje autonomne monetarne politike, odnosno, primjenu instrumenata monetarne politike kako bi se postigli definisani makroekonomski ciljevi u skladu sa ekonomskom politikom zemlje. Međutim, analizirajući svaki instrument monetarne politike ponaosob, postavlja se pitanje da li bi se njihovom primjenom postigli bolji rezultati u privrednom razvoju. CBBiH nema mogućnost sprovođenja mjera devalvacije, koja može predstavljati značajan izvozni stimulator, ali s određenim ograničenjima.

Privreda BiH nije na visokom stepenu tehnološkog razvoja, primjenjuju se zastarjeli procesi proizvodnje i plasmana proizvoda, kvalitet proizvoda je neadekvatan, a marketing i kanali distribucije su na niskom nivou. Efekat devalvacije najviše zavisi od kvaliteta proizvoda i sposobnosti privrede da obezbjedi dovoljne izvozne viškove u odnosu na tražnju. Uzimajući u obzir gore navedene činjenice, posoji opravdan stepen sumnje da bi efekat devalvacije dao očekivane rezultate. Znači, Valutni odbor nije jedini krivac neefikasnosti i nekonkurentnosti domaće privrede. Uzroci su mnogo dublji, sa strukturnim problemima i izuzetno lošim političkim odlukama, u smislu liberalizacije domaćeg tržišta, još 1997. godine, koji su omogućili ulazak stranih kompanija i proizvoda na domaće tržište i nemogućnost domaće privrede da im konkuriše u tom vremenskom periodu. Drugi instrumenti monetarne politike, prije svega operacije na otvorenom tržištu, imaju drugo dejstvo i primjenjuju se u drugim situacijama, koje su različite od konkretnih strukturnih problema u kojima se nalazi ekonomija BiH.

## **ZAKLJUČAK**

Valutni odbor predstavlja instituciju koja je zadužena za emitovanje konvertibilnog novca u stranu valutu koja ima karakter rezervne valute po fiksnom kusu, koji je definisan zakonom. Primarna uloga Valutnog odbora je postizanje stabilnosti ekonomskog sistema i cijena, odnosno, niske stope inflacije. Njega karakteriše sistem automatizama, kredibilitet, fiksni devizni kus i konvertibilnost, potpuno

pokriće domaće valute rezervnom valutom i politička nezavisnost i povjerenje. Sistemom valutnog odbora želi se obezbjediti konvertibilnost, makroekonomska disciplina, sinhronizacija mehanizma za podešavanje garantovanih isplata, pouzdanost u monetarni sistem, promovisanje trgovine i investicija. Sistem Valutnog odbora pokazao se efikasnim mehanizmom spašavanja ugroženih ekonomija zemalja na kratki i srednji rok. Valutni odbor se efikasno primjenjivao u zemljama Latinske i Južne Amerike i istočno – evropskim zemljama. Pokazao se izuzetno efikasnim mehanizmom prvenstveno u obuzdavanju rastuće stope inflacije i stimulisanja privrednog rasta i razvoja.

Nakon potpisivanja Dejtonskog sporazuma, privreda BiH je bila na izuzetno niskom nivou sa dislociranom monetarnom i fiskalnom politikom. Eksperti MMF-a su uvidjeli neophodnost uvođenja jednog fiksnog, rigidnog sistema vezivanja nacionalne valute za DEM, kako bi se smanjila nekontrolisana inflacija i stimulisao privredni razvoj. Sistem je ustanovljen vezivanjem BAM za DEM, a nakon uvođenja EUR, prešlo se na vezivanje na novu evropsku valutu. Na taj način željelo se spriječiti nekontrolisano štampanje novca od strane političara i kupovina socijalnog mira, koja je bila svojstvena za sve zemlje nakon raspada SFRJ. To je najpozitivniji efekat uvođenja sistema valutnog odbora.

Rezultati istraživanja potvrdili su postavljenu hipotezu u pogledu uloge, značaja i vremenskog dejstva Sistema valutnog odbora. Kao osnovni cilj istraživanja, definisana je uloga Valutnog odbora na primjeru Bosne i Hercegovine, svrsishodnost i vremensko dejstvo. Posmatrano u vremenskom periodu od uvođenja Valutnog odbora do danas i empirijskim istraživanjem, došlo se do zaključka da je sistem imao veliku ulogu isključivo u makroekonomskoj stabilizaciji zemlje, monetarnoj disciplini, ekonomskom razvoju u početnim fazama svoje primjene, koji je postepeno slabio sa ispoljavanjem ograničavajućih faktora Valutnog odbora. Sistem se održao i do danas, bez velikih potresa i zahtjeva za njegovim ukidanjem, ali i limitirajućim dejstvom u podsticanju privrednog rasta i razvoja. To je posljedica činjenice da CBBiH, nije u mogućnosti, da kao vrhovni monetarni autoritet, koristi sve instrumente monetarne politike. Kao što je ranije naglašeno, sistem je efikasan u početnim fazama privrednog razvoja, tj. nakon velikih ekonomskih potresa u nekoj od zemalja, ali na duži rok ima skromne rezultate. BAM, kao valuta, je fiksno vezana za EUR i zavisi od kretanja EUR prema drugim valutama. To znači, da je i privreda BiH zavisna od vrijednosti EUR prema drugim valutama, koje čine spoljnotrgovinske partnere. Ukoliko EUR apresira prema nekoj drugoj valuti, to će i privredu BiH učiniti manje konkurentnom na tom tržištu, jer će destimulisati izvoz iz BiH u tu zemlju.

Pošto CBBiH nema mogućnost devalviranja nacionalne valute, kao jedne od mjera za podsticanje domaćeg izvoza, vidi se koliko su efekti valutnog odbora skromni, u smislu privrednog rasta. Ali, mišljenja mnogih domaćih ekonomista su da je sistem valutnog odbora i dalje potreban BiH, jer obezbjeđuje ekonomsku, političku i socijalnu stabilnost, i ukoliko bi se on ukinuo, došlo bi do pojave visoke inflacije i ekonomske nestabilnosti, i BiH bi bila još manje konkurentna na inostranim tržištima i u privlačenju direktnih stranih investicija, nego što je trenutno.

## **BIBLIOGRAFIJA**

- Blanchard, O. (2010), *Macroeconomics*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kozarić, K. (2007), *Modeli monetarne politike sa osvrtom na valutni odbor Bosne i Hercegovine*, Centralna banka, Sarajevo.
- Samuelson, P. and Nordhaus W.(2007), *Ekonomija*, Mate, Zagreb.
- Stojanov, D. (2000), *Međunarodne finansije u globalnoj ekonomiji*, Ekonomski fakultet, Sarajevo.
- Centralna Banka BiH. ([www.cbbh.ba](http://www.cbbh.ba)); pristup bazi:IX 2013.
- GYouth([www.gcyouth.net](http://www.gcyouth.net)); pristup bazi IX 2013.
- Privredna komora Republike Srpske*([www.komorars.ba](http://www.komorars.ba)); pristup bazi IX 2013.
- Direkcija za ekonomsko planiranje BiH*([www.dep.gov.ba](http://www.dep.gov.ba)); pristup bazi IX 2013.
- Ministarstvo finansija i trezora BiH* ([www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba)); pristup bazi IX 2013.
- Agencija za statistiku BiH*([www.bhas.ba](http://www.bhas.ba)); pristup bazi IX 2013.
- Republički zavod za statistiku Republike Srpske*([www.rzs.rs.ba](http://www.rzs.rs.ba)); pristup bazi IX 2013.

# CURRENCY BOARD ROLE IN MONETARY STABILIZATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Dražen Marjanac

Master of economics, Government of Republic of Srpska, Republika Srpska Square 1,  
Banja Luka, e-mail: d.marjanac@gmail.com

**Summary:** *Exchange rate price in which one currency exchange for another represent very important indicator of competitive of economy in world market. Currency Board represent fixed exchange rate system where domestic currency is attach for one or more currencies, as reserve currency. Reasons for impose and apply, in cases of all countries, are large economic crisis in country following the unstable political situation. In this cases, Currency Board serves as efficient instrument to set up macroeconomic balance, keeping domestic currency parity and prices stable in short and middle period of time. In long period of time Currency Board can stand restrictive factor for economic activity stimulation, because monetary policy action limitation, as important factor for economic growth and development. Unlike in Bosnia and Herzegovina is, of most of countries that apply fluctuating exchange Council, applying rigid form of flat exchange rate or currency board. By currency board, it is trying to provide stable economic system in country, price stability, speaking of low inflation rate. Its primary role is completely accomplish, which means important base for substantive economic development of country. Today in Bosnia and Herzegovina do not exist inflation manipulation possibility, exchange rate have not large fluctuation, which contribute to macroeconomic stability of country. Currency board hitherto, adhere without big shocks and request for abolish, but with limited effect as a factor of actuate of economic growth and development.*

**Key words:** *Exchange rate, currency board, inflation, economic development, monetary policy*

**JEL Classification:** *E52, E58, O10, O23*



## BOSNI I HERCEGOVINA - LOKACIJA ZA STRANE INVESTITORE

Ismet Kumalić

**Sažetak:** *Strana ulaganja na dugi rok, na manje razvijenim tržištima, predstavljaju jedan od načina da se osigura stabilnost, privredni rast i smanji jaz u razvijenosti između zemalja. Bosna i Hercegovina je potpisivanjem Sporazuma o slobodnoj trgovini sa Turskom, Sporazuma o slobodnoj trgovini sa zemljama Centralne Evrope (CEFTA) i Sporazumom i stabilizaciji i pristupanju Evropskoj Uniji (EU), osigurala tržište za izvoz robe proizvedene u Bosni i Hercegovini bez carinskih i drugih opterećenja. Na ovaj način je osigurano tržište koje prelazi veličinu od 600 miliona stanovnika. Ulazak Hrvatske u EU dao je novi impuls investitorima da Bosnu i Hercegovinu posmatraju kao zemlju koja pruža dobru priliku za investiranje u proizvodnju za izvoz. Da li će Bosna i Hercegovina iskoristiti svoju šansu, ovisi od njene ekonomske diplomatije i sposobnosti da objasni prednost pozicije koje je osigurala potpisanim sporazumima. Primjenom i kombinacijom naučnih metoda analize i sinteze, kvantitativne i komparativne metoda i metoda deskripcije i kompilacije utvrđeno je: da je pozicija BiH u međunarodnoj razmjeni, zahvaljujući potpisanim sporazumima, predstavlja komparativnu prednost stranim investitorima za investiranje u Bosnu i Hercegovinu što za posljedicu treba da dovede do bržeg razvoja zemlje. Iznešeni rezultati u radu su potvrdili postavljenu hipotezu da je Bosna i Hercegovina dobra lokacija za strane investitore.*

**Ključne riječi:** *Sporazumi, razvoj, investicije*

**JEL klasifikacija:** *E 44; G 10*

### UVOD

Bosna i Hercegovina potpisala je više trgovinskih sporazuma o slobodnoj trgovini. Najznačajniji Sporazumi o slobodnoj, trgovini koje je potpisala Bosna i Hercegovina, predstavljaju Sporazum o slobodnoj trgovini sa Turskom potpisan 2002. godi-

ne. 2006. god. potpisan je Sporazum o slobodnoj trgovini sa zemljama Centralne Evrope (CEFTA). Sporazum o stabilizaciji i pristupanju Evropskoj Uniji (EU) potpisan je 2008. godine. Navedena tri sporazuma omogućila su Bosni i Hercegovini da proizvode koji su proizvedeni u zemlji može da izvozi na pomenuta tržišta bez carinskih i drugih dažbina. Potpisani sporazumi su omogućili Bosni i Hercegovini bescarinski izlazak na tržište koje prelazi 600 milona stanovnika. Navedeni sporazumi omogućuju Bosni i Hercegovini određenu zaštitu prilikom uvoza kako bi se sačuvala konkurentna pozicija domaće proizvodnje. U tom smislu za uvoz roba iz EU se naplaćuje carina prilikom uvoza na više od 30% proizvoda klasifikovani kao osjetljivi proizvodi. Sporazum sa CEFTA podrazumjeva slobodan uvoz stim što je zemljama ostavljena mogućnost da mogu ograničiti uvoz za „osjetljive“ proizvode, odnosno mogu se uvesti ograničenja ili dodatna opterećenja za proizvode za koje se procjeni da je nužno osigurati zaštitu. Ograničenja koja koriste pojedine zemlje predstavljaju izuzeća i u pravilu se radi o slobodnoj trgovini bez dodatnih izdataka. Mogućnost obračuna carina na uvoz iz EU predstavlja svojevrsnu podršku razvoju bosanskohercegovačke privrede, odnosno podršku oporavka još uvijek slabe privrede koja se nalazi u procesu tranzicije.

Ekonomске integracije i sporazumi o slobodnoj trgovini mogu da proizvode i pozitivne i negativne posljedice za zemlju koja potpisivanjem sporazuma preuzima obaveze i otvara svoje tržište slobodnom djelovanju konkurencije. Isto tako pozitivni efekti koji proizilaze iz sporazuma mogu da proizvedu negativne efekte i gubitke pojedinih sektora unutar cjelokupne privrede. Sporazumi o slobodnoj trgovini imaju za cilj da pospješe i ubrzaju privredni razvoj. Da li će se cilj ostvariti zavisi od mnogo faktora i zemlja, koja pristupa, treba da prilagodi svoju ekonomsku politiku novim uslovima i potencijalnim pritiscima na domaću privredu. Manje razvijene zemlje, kao što je Bosna i Hercegovina, moraju biti svjesne svojih gubitaka i troškova koje nose trgovinske reforme, koje se nužno moraju izvesti. Trgovinske reforme su neodvojive od reformi u cijelom društvu i nužno je izvršiti prilagođavanje ostalih segmenata. Među najosjetljivijim su socijalne reforme, a posebno zapošljavanje, migracije radne snage, osposobljenost kadrova, pokretljivost kapitala, korporativna kultura i fleksibilnost prilagođavanja. Manje i nerazvijene zemlje, u pravilu imaju manje udjeleu ukupnoj razmjeni i manju pregovaračku snagu, nužno trebaju razviti vlastite strategije koje im omogućavaju da maksimiziraju koristi i minimiziraju potencijalne gubitke.

Bosna i Hercegovina je potpisivanjem pomenutih sporazuma stvorila preduslove da njeni proizvodi mogu da izađu na to veliko tržište bez dodatnih troškova što predstavlja šansu i mogućnost neograničenog izvoza. To je samo preduslov za uspješan razvoj koji nije moguće ostvariti bez unutarnje organizacije i domaće proizvodnje.

U ovom momentu Bosna i Hercegovina nema razvijenu i konkurentnu proizvodnju da bi mogla iskoristiti prednosti koje joj pružaju potpisani sporazumi. U isto vrijeme ne raspolaže vlastitim kapitalom za ulaganja u nove kapacitete za proizvodnju i nove tehnologije. Bosna i Hercegovina nema razvijene update tehnologije niti razvijeno korporativno upravljanje i menadžerske strukture. Pristup stranom kapitalu koliko god bio jeftin ili skup neće dati željene rezultate ukoliko sa sobom ne donese novu organizaciju, znanja i iskustva razvijenih tržišta. Ono što može da osigura brži razvoj su direktne strane investicije (FDI). Ulazak Hrvatske u EU je podstakla određenja restrukturiranja i nova prilagođavanja BiH kada je u pitanju EU i CEFTA. Prilagođavanje i restrukturiranja su stvorili nove prilike za investicije u BiH.

Istraživanja iznešena u ovom radu za cilj imaju da daju odgovor da li potpisani sporazumi Bosni i Hercegovini pružaju šansu za brži razvoj ili oni predstavljaju trošak koji se plaća da bi se osigurali drugi ciljevi (politički). Polazeći od vrijednosti koje sa sobom nose FDI i potencijalne mogućnosti tržišta, postavljena je hipotezu: *da pozicija BiH u međunarodnoj razmjeni, zahvaljujući potpisanim sporazumima, predstavlja komparativnu prednost stranim investitorima za investiranje u Bosnu i Hercegovinu*. Da bi smodokazali postavljenu tezu u radu su korištene naučne metode analize i sinteze, kvantitavne i komparativne metoda i metoda deskripcije i kompilacije.

## **REGIONALNA SARADNJA I POTENCIJANE KORISNOSTI**

U cilju unapređenja međusobne saradnje i razvoja dobrosusjedskih i političkih odnosa mnoge zemlje pristupaju stvaranja regionalnih integracija. Ekonomske integracije su uglavnom praćenje stvaranjem povoljnijih ekonomskih odnosa i međusobne razmjene roba, usluga i kapitala. Regionalnu saradnju prate različiti sporazumi, a među najznačajnijim su sporazumi o slobodnoj trgovini sa ciljem stvaranja jedinstvenog ekonomskog prostora. Postoje različiti oblici i načini formiranja regionalnih integracija ovisno od interesa zemalja koje stupaju u istu. Interesi zemalja nisu isti i uspješne integracije se postižu tamo gdje sve zemlje mogu da zadovolje svoje specifične interese i gdje su benefiti veći od gubitaka. Razvijene zemlje imaju prednost i njihov prioritetni cilj je da povećaju tržište za svoje proizvode. Nerazvijene zemlje imaju interes da razviju domaću privredu, koja je manje konkurentna, a slobodno tržište prijeto da je uništi. Ipak i manje razvijene zemlje imaju svoj interes koji se ogleda u privlačenju stranih investitora [Mark Piazolo, 2001]. Ulaskom u ekonomsku integraciju zemlja postaje atraktivna za strane direktne investicije, posebno ako ostale zemlje koriste određenu vrstu protekcionizma. U slučaju BiH potpisani sporazumi omogućuju bescarinski izvoz, a u isto vrijeme pružaju mogućnost da se primjenom uvoznih carina na osjetljive proizvode osigura zaštita

domaće proizvodnje (slučaj sa EU). Postoje tu i drugi razlozi koje navodi Mark Piazoło: uživanje različitih ekonomskih benefita ( fondovi EU); veća politička moć; pojednostavljene procedure za ulaganja; liberalizacija razmjene na multilateralnom nivou; harmonizacija fiskalne politike, izbjegavanje regionalnih i političkih sukoba; slobodno kretanje ljudi i uživanje socijalne sigurnosti [Vlatka Bilas, 2012].

Razvijene zemlje kao prioritetan cilj ističu proširenje tržišta za svoju industriju, dok zemlje u razvoju regionalne integracije posmatraju kao alat za brži razvoj. Na prvi pogled moglo bi se reći da se radi o paradoksu i da nije moguće pomiriti ta dva suprotstavljena cilja. Manje razvijeno tržište će biti pod pritiskom konkurentnije privrede, ali u isto vrijeme se otvara prostor za izlazak na šire i mnogo veće tržište. Ukoliko manje razvijene zemlje primjene i sprovedu politiku koja će dovesti do jačanja konkurentnosti domaće privrede, pod pritiskom izvana, ista će se osposobiti za izlazak na šire tržište. U tom slučaju zemlja u razvoju ubire pozitivne benefite od integracije. U osnovi integracije leži međunarodna razmjena roba i usluga koja se odvija pod ujednačenim i izmjenjenim režimom. Individualno učešće članica unije o slobodnoj trgovini, u odnosu na globalno tržište je malo, ali udruženepostaju snaženije i moćnije sa većim relativnim učešćem i njihov uticaj na globalnom tržištu se povećava [Grgić; Bilas, 2009.].

Jačanje pozicije na globalnom tržištu za sobom povlači i interes za novim investicijama na regionalnom tržištu. Što je integracija veća to je i interes za novim investicijama veći. Slobodna trgovina otklanja mnoge barijere i ujednačuje uslove u zemljama unije što investitorima daje lakši pristup i daje dodatnu sigurnost za njihove investicije. Dodatne investicije u nerazvijenim zemljama će za posljedicu imati veće stope rasta iz razloga djelovanja multiplikacionog faktora na povećanje BDP. Multiplikacioni investicioni faktor za BiH u iznosi 2,9673, što znači da svaka nova investicija u BiH bi povećala približno 2,9 puta BDP. U slučaju kada se radi o izvozno orijentiranom investiranju BDP se dodatno povećao za vrijednost izvoza tako da bi se ukupni multiplikator povećao [Kumalić, 2012]. BiH nije veliko tržište (mali broj stanovnika i niska kupovna moć) i njen prioritetan cilj ulaska u regionalne integracije je stvaranje uslova za ulaganja u proizvodnju radi izvoza na tržišta sa kojima postoje potpisani sporazumi o slobodnoj trgovini.

Regionalne integracije, koliko god one u osnovi predstavljale liberalizaciju trgovine, one sa sobom nose i političku dimenziju. Ukoliko ne postoji politički interes za integracije teško da se mogu ostvariti ekonomske integracije. Liberalizacija sa sobom povlači niz reformi koje semoraju sprovesti, a koje nije moguće sprovesti bez političke volje nosioca državne vlasti. Investitori, posebno strani neće investirati na

novim tržištima (zemljama) ako nemaju pravnu i ekonomsku sigurnost. Članstvo u regionalnim integracijama jača kredibilitet vlade i obavezuje istu da sprovede potrebne reforme u svojoj zemlji. Sam čin potpisivanja sporazuma ne znači mnogo, ukoliko zemlja potpisnica ne sprovede potrebne unutarnje reforme koje su isključivo njena nadležnost. Reforme u početnoj fazi sa sobom nose dodatne troškove i gubitke za manje razvijene zemlje, koji se ogledaju kroz: smanjenje zaposlenosti i proizvodnog output-a; makroekonomske nestabilnosti platnog bilansa; smanjenje budžetskih pronosa (ukidanje carina); smanjenje cijena domaćih output-a, smanjenje profitabilnosti domaćih kompanija što može dovesti do zatvaranja istih. Ukoliko je nivo razvijenosti među potpisnicama veći to su i negativni efekti veći. Da bi nerazvijena zemlja lakše izvršila potrebna prilagođavanja i umanjila svoje kratkoročne gubitke nužno je primjeniti jednu vrstu „fer“ politike kao što je asimetrična primjena režima trgovinske ramjene. Razvijene zemlje mogu dopustiti politiku plaćanja uvoznih dažbina na osjetljive proizvode ili grupu proizvoda u cilju zaštite privrede manje razvijene zemlje. Mogu se primjeniti i ostali instrumenti zaštitne politike kao što su kontingenti, kvote i druge barijere. Sličnu politiku provodi EU, kada se radi o uvozu u BiH. Izvoz iz BiH je slobodan i bez opterećenja dok se kod uvoza obračunava carina na trećinu proizvoda koji se uvoze iz EU. U cilju primjene novih standarda i lakšeg prilagođavanja primjenjuju se instrumenti finansijske i stručne pomoći prilikom implementacije specifičnih projekata.

Različiosť u nivou razvojenosti zemalja koje ulaze u ekonomsku integraciju pred zemlje članice postavlja pitanje prevazilaženja siromaštva u manje razvijenim zemljama. Da li ekonomske integracije doprinose prevazilaženju jaza ili ga još više povećavaju. Uticaj trgovinskih sporazuma na prevazilaženje siromaštva ogleda se kroz cijene, zaposlenost i fiskalna opterećenja. Slobodna trgovina sa sobom nosi smanjenje cijena kao posljedice ukidanja uvoznih dažbina i povećane konkurencije. Kakav će uticaj imati na cijene ovisi o vrsti proizvoda koji ulaze u regionalnu trgovinu. Zemlje koje imaju komparativne prednosti će efektno pozitivnim output-om i obrnuto. Manje razvijene zemlje mogu imati komparativnu prednost kada su u pitanju prirodni resursi, ali ograničenu. Ostala dva faktora radna snaga i kapital nisu na strani manje razvijenih zemalja. Troškovi radne snage mogu biti nominalno po uposleniku manji, ali kada se korigiraju sa produktivnošću onda se dolazi do obrnute situacije. Razvijene zemlje imaju kapitalnu prednost. Istraživanja su pokazala da veće i razvijenije zemlje uživaju mnogo više benefita i korisnosti od slobodne trgovine. Migracije radne snage će se kretati prema većim zaradama (u ovom slučaju prema razvijenijim zemljama) što će dovesti do smanjenja plata u slučajevima nezaposlenosti. Ukidanje uvoznih dažbina za sobom povlači smanjenje državnih prihoda i za posljedicu ima pritisak na smanjenje socijalnih davanja. Na-

vedene gubitke vlada mora kompenzirati kroz druge oblike fiskalnih opterećenja kako be se neutralizirali negativni efekti. Niže tarife i fiskalne stope mogu umanjiti evaziju fiskalnih prihoda što bi dalo pozitivne efekte. Kakav i koliki uticaj će u krajnjem izazvati trgovinski sporazumi o slobodnoj trgovini na prevazilaženje siromaštva ovisi o sposobnosti vlade da uspostavi efikasne političke i ekonomske mjere da neutrališe negativne efekte na pihodovnoj strani fiskalne politike.

Za nerazvijene zemlje direktne strane investicije predstavljaju dodatni izvor kapitala za ulaganja neophodna za razvoj zemlje. Nedostatak kapitala, niska stopa štednje i nerazvijena infrastruktura su prateća pojava nerazvijenih zemalja. Integracija kroz slobodnu trgovinu treba da ohrabri strane investitore da usmjere svoje investicije u manje razvijene zemlje. Vlada zemlje primaoca FDI treba osigurati slobodan pristup i razvoj privatnog sektora. Ne treba zanemariti činjenicu da postoji relna opasnost da kompanije razvijenih zemalja iskoriste svoju snagu i izvrše redistribuciju benefita u svoju korist. Ako FDI doprinose razvoju zemlje omda su benefiti obostrani, u suprotnom FDI mogu biti u funkciji dodatne eksploatacije prirodnih resursa što dugoročno umanjuje benefite nerazvijene zemlje. U tom slučaju FDI bi proizvodile negativne efekte i dugoročno umanjile šansu za brži razvoj zemlje. Na vladi zemlje primaoca stoji dupla odgovornost da stvori poslovni ambijent koji će biti stimulativan za FDI i da osigura ekonomsku politiku koja će podsticati vlastiti razvoj.

Može se zaključiti da regionalna integracija i sistem slobodne trgovine ima svoje prednosti i nedostatke. Manje razvijene zemlje su osjetljivije i ukupni benefiti mogu biti negativni. Ukoliko se provodi fer politika koja podrazumijeva nejednakosti sa ciljem ukupnog bržeg razvoja onda ekonomske integracije imaju smisla i dovode do benefita za sve učesnice. FDI u manje razvijenim zemljama imaju ključnu uogu o osiguranju dodatnog kapitala neophodnog za razvoj.

## **POTPISANI SPORAZUMI O SLOBODNOJ TRGOVINI**

Za BiH i njen razvoj, najvažniji sporazumi o slobodnoj trgovini predstavljaju sporazumi potpisani sa Turskom, zemljama u okviru CEFTA i Sporazum o stabilizaciji i približavanju EU. U ovom radu daju se osnovne odrednice i obim razmjene sa zemljama obuhvaćenim ovim sporazumima.

### **Sporazum sa Turskom**

Ugovor o slobodnoj trgovini sa Republikom Turskom potpisan je 2002.godine, a ratifikovan od strane Predsjedništva BiH dana 26.marta 2003.godine. Isti je objavljen u Službenom Glasniku BiH broj 6/2003 od 11.juna 2003. god. Sporazum

(Ugovor) počiva na načelima opredjeljenja za razvoj demokratskih odnosa, vladavini zakona, ljudskih prava i sloboda, tržišne ekonomije i međunarodne saradnje. Sporazum je potpisan u uvjerenju da će isti kreirati povoljnu klimu međusobnih ekonomskih odnosa i da će pospješiti razvoj trgovinske razmjene, i investicija i da će doprinosti procesu integracije u EU. Cilj sporazuma je bio da se postepeno otklone ograničenja u međusobnoj razmjeni u skladu sa odredbama Općeg Sporazuma o Carinama i Trgovini 1994. (GATT) i Sporazuma o osnivanju Svjetske Trgovinske Organizacije (WTO). Unapređenjem međusobne razmjene i stvaranjem pravične konkurencije želio se podstaknuti napredak privrednih aktivnosti, a time i privredni razvoj [Sl.Glasnik BiH 6/03]. Obje zemlje su potpisanim Sporazumom u oblasti carinske politike dobile status najpovlaštenije nacije. Sporazum podrazumjeva saradnju i podršku u procesu prilagođavanja i pristupanju EU, a ulaskom bilo koje zemlje u EU Sporazum po automatizmu prestaje da važi dan prije punopravnog članstva bilo koje zemlje u EU.

Sporazum u osnovi predstavlja potpuno ukidanje carina i drugih taksi, stim što je ostavljena mogućnost privremenih ograničenja u cilju prevazilaženja strukturalnih prilagođavanja. Primjena posebnih mjera zaštite kao privremena mjera omogućena je u slučajevima da dođe do ozbiljnog poremećaja na tržištu ili uvođenjem unutarnjih regulatornih mehanizama i problemima u platnom bilansu jedne zemlje. Uvođenje zaštitnih mjera u industriji dozvoljeno je u početnoj fazi razvoja u procesu restrukturiranja ili u sektorima koji mogu da izazovu socijalne probleme. Ograničenja su dozvoljena i kod sprovođenja poljoprivredne politike. Ograničenja su privremenog karaktera i podliježu strogoj proceduri i konsultacijama sa drugom stranom. U procesu usaglašavanja strane su obavezne da se pridržavaju procedura i odrednica GATT-a i WTO-a. Obje strane su se obavezela na primjenu međunarodnih standarda o kvalitetu, sanitarnih i fitosanitarnih mjera i drugih tehničkih standarda i ograničenja regulisana opštim međunarodnim sporazumima.

Ono što je bitno za investitore, uljučujući i FDI je mogućnost primjene zaštitnih mjera u početnoj fazi proizvodnje, ukoliko su investicije usmjerene u sektore od posebne važnosti za strukturalno prilagođavanje. S obzirom da se BiH nalazi u procesu tranzicije i negativnim saldrom robne razmjene sa inostranstvom to su nužna strukturalna prilagođavanja kako bi se izbjegli problemi sa platnim bilansom. Primjena zaštitnih mjera, u tom slučaju, bi bila dodatna povoljnost za investitore jer se povećava konkurentnost plasmana na unutrašnjem tržištu BiH. U tom slučaju BiH treba primjeniti politiku zaštite sektora koji supstituišu uvoz. Korisnost za zemlju bi se ogledala kroz povećane prihode od carina i doprinosa po osnovu novog zapošljavanja. Trošak povećanih cijena na domaćem tržištu bi platili domaći po-



trošači što bi se neutralisalo redistribuciom budžetskih prihoda. Obim trgovinske razmjene sa Turskom u 2011. i 2012. god dat je u tabeli 1.

**Tabela 1:** Obim trgovinske razmjene sa Turskom (u 000 KM)

	Uvoz	Izvoz	Obim	Saldo	Pokrivenost
2011	407.012	162.259	569.271	-244.753	39,90%
2012	389.628	183.111	572.739	-206.516	47,00%
2011	2,69%	1,92%	2,42%	3,66%	
2012	2,58%	2,17%	2,43%	3,08%	

**Izvor:** Vanjskotrgovinska komora BiH

Ukupna razmjena sa Turskom je niska s obzirom na povoljnosti koje pruža Sporazum. Ukupno učešće Turske u uvozu u 2011.god. iznosilo je 2,69%, a u 2012.god. 2,58% od ukupnog uvoza u BiH. Učešće Turske u izvozi iznosilo je 1,92% u 2011. god, a u 2,17% u 2012.god. od ukupnog izvoza BiH. Obim ukupne razmjene iznosio je 3,66% u 2011.god., a u 2012.god. 3,08% od ukupnog obima spoljnotrgovinske razmjene BiH. Pokrivenost uvoza izvozom bila je u 2011.god 39,9%, u 2012.god. 47,0 %. Robna razmjena sa Turskom je bilansno neuravnotežena na štetu BiH. Pokrivenost uvoza je u 2011.god iznosila 39,9 %, a u 2012. god, 47 %.

Ovako nizak obim razmjene nije opravdao ciljeve sporazuma i nisu postignuti očekivani rezultati. Ono što je izostalo su direktne strane investicije iz Turske. Ukupne direktne investicije Turske u BiH kretale su se kako slijedi:

**Tabela 2:** Direktne strane investicije Turske u BiH (u 000.000 KM)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Ukupno
BiH	805	552	865	2.600	1.337	352	431	567	678	8.187
Turska	12	17	48	-1	6	18	36	33	15	184
%	1,49	3,08	5,55	-0,04	0,45	5,11	8,35	5,82	2,21	2,25

**Izvor:** Centralna Banka BiH, GI 2012.

Iz navedenih podataka se vidi da su investicije bile najveće u 2010.god. kada su iznosile 8,35% od ukupnih stranih investicija u BiH. Prosječno učešće investicija iz Turske u posmatranom periodu iznosilo je 2,25%. Nizak nivo direktnih investicija iz Turske je posljedica nedovoljnog poznavanja povoljnosti koje pruža BiH stranim investitorima članstvom u CEFTA i Sporazumom o stabilizaciji i pristupanju EU. Ono što su propustile obje strane je da se iskoriste mogućnosti primjene zaštitnih mjera iz Sporazuma (član 22; 23; 26; 27 i 28). Za očekivati je da obje zemlje sjednu za sto, izaobiliziraju razloge neostvarivanja ciljeva i donesu mjere koje će unaprijediti saradnju.



## Sporazum CEFTA

CEFTA (engl. Central European Free Trade Agreement) je Sporazum o slobodnoj trgovini zemalja centralne Evrope koji su u decembru 1992. godine potpisale tadašnja Čehoslovačka, Mađarska i Poljska. CEFTA-i su 1996. godine pristupile Slovenija, 1997. Rumunija, 1999. Bugarska, 2003. Hrvatska i Makedonija. Osnovni ciljevi CEFTA-e bili su: usklađivanje razvoja ekonomskih odnosa, osiguranje istovjetnog trgovinskog tretmana te uklanjanje trgovinskih prepreka između zemlja potpisnicama. Nakon što su u članstvo EU pristupile Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka i Slovenija, u Briselu je 10.10.2006. god. parafiran Sporazum o izmjenama i pristupanju CEFTA (Poznata kao CEFTA 2006). Sporazum su 19. decembra 2006., potpisale Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Moldavija, Makedonija, Srbija, UNMIK/Kosovo, te Bugarska i Hrvatska koje su se nakon pristupanja EU (Bugarska 01. 01 2007. i Hrvatska 01.07.2013.) povukle iz CEFTA-e.

CEFTA djeluje kao jedna od pripremnih aktivnosti zemalja potpisnica na putu ka punopravnom članstvu u EU. Zemlje potpisnice su kao uslove pristupanja CEFTA-i postavili: potpisan ugovor o pridruživanju sa EU, članstvo u Svjetskoj trgovinskoj organizaciji (WTO) i pristanak svih članica CEFTA-e. CEFTA 2006 zasnovana je na iskustvu zemalja regije jugoistočne Evrope u liberalizaciji trgovine, kroz provođenje bilateralnih ugovora o slobodnoj trgovini i njihovoj pripremi za članstvo u Evropskoj uniji, te pozitivnim iskustvima članstva u CEFTA-e. Stupanjem na snagu, CEFTA 2006 zamijenila je, do tada, postojeću mrežu bilateralnih ugovora među zemljama potpisnicama. Sporazum CEFTA 2006 uključuje uspješnu regionalnu saradnju - posebno trgovinsku, pojednostavljenje ugovornih odnosa, uvođenje dijagonalne kumulacije, uklanjanje tehničkih barijera u trgovini, poboljšanje mehanizama za rješavanje sporova. Sporazum uključuje saradnju u oblasti usluga, investicija, javnih nabavki i zaštiti intelektualnog vlasništva. Sporazum o izmjeni i pristupanju CEFTA 2006 u Bosni i Hercegovini stupio je na snagu 22. novembra 2007.

CEFTA predstavlja specifičnu vrstu privremenog ugovora. Privremenost se ogleda u njegovoj izraženoj dinamici prilagođavanja u pripreмноj fazi pristupanja punopravnom članstvu u EU. Zemlje koje su prve potpisale sporazum su i prve postale punopravni članovi EU. Sam sporazum za osnovni cilj ima prilagođavanje standardima EU. Sporazumom za cilj ima jačanje regionalne privredne saradnje i stabilnost trgovinske razmjene. Posebna pažnja je posvećenja zaštiti stranih investicija. Strani investitor ne smije biti izložen diskriminaciji, nejednakim uslovima u odnosu na domaće ili investitore iz trećih zemalja. Sporazum podrazumjeva korektan odnos i pomoć stranim investitorima prilikom realizacije investicija (član 32.

Sporazuma). Na ovaj način se žele ohrabriti i podstaći strani investitori na ulaganja u zemlje CEFTA, kako bi se ubrzao njihov razvoj. Kada je u pitanju dokazivanje porijekla roba sporazum omogućuje kumulativni princip, tako da se ulazni imputi proizvedeni u zemljama potpisnicama sabiraju i posmatraju kumulativno.

Zbog stalnih promjena veličina tržišta se mijenja i trenutno se radi o tržištu koje pokriva 30 miliona stanovnika. Obim razmjene unutar CEFTA 2006 dat je u narednoj tabeli.

**Tabela 3:** Obim razmjene CEFTA u 2012.god. ( u 000 € )

	Izvoz	Uvoz	Obim	Balans	Pokrivenost
<b>Unutar CEFTA</b>	7.120.127	6.762.947	13.883.074	357.180	105,3%
Ostatak Svijeta	22.859.340	51.404.098	74.263.438	-28.544.758	<b>44,5%</b>
EU	17.165.401	31.110.136	48.275.537	-13.944.735	55,2%
Turska	573.066	1.780.906	2.353.972	-1.207.840	32,2%
Rusija	1.597.460	4.624.390	6.221.850	-3.026.930	34,5%
Kina	234.660	3.786.967	4.021.627	-3.552.307	6,2%
BiH	1.269.593	1.964.121	3.233.714	-694.528	64,6%
%Unutar CEFTA	31,15	13,16	18,69	-1,25	
% EU	57,26	53,48	54,77	49,47	
% BiH	4,23	3,38	3,67	2,46	

**zvor:** CEFTA trade statistics 2012., [www.cefta.int](http://www.cefta.int), ulaz 17.07.2013.

Izvoz unutar zemalja CEFTA 2006 iznosila je 31,15% od ukupnog izvoza, uvoz 13,16% od ukupnog uvoza, dok je ukupan obim razmjene iznosio svega 18,69% od ukupne razmjene CEFTA. Najznačajniji trgovinski partner CEFTA je EU sa učešćem u izvozu od 57,26%, uvozu 53,48% i ukupnoj razmjeni od 54,77%. Slijede Rusija sa učešćem od 7,06% u ukupnoj razmjeni, Kina sa 4,56% i Turska sa 2,67%. Pokrivenost uvoza sa izvozom je najveća kod EU i iznosi 55,2%, sa Rusijom 34,5%, Turska 32,2% i Kina 6,2%. Učešće BiH u izvozu je iznosilo 4,23% od ukupnog izvoza, uvozu 3,38% ukupnog uvoza i 3,67% od ukupnog obima razmjene CEFTA. Ulaskom Hrvatske u EU odnosi unutar CEFTA će se izmjeniti u korist EU. Za očekivati je da se izvoz iz BiH poveća iz razloga uvođenja carina na određene robe iz Hrvatske.

Kada su u pitanju strane investicije u BiH unutar CEFTA, najveće strane investicije su došle iz Srbije i Hrvatske (tabela 4).

**Tabela 4:** Kretanje FDI Hrvatske i Srbije u BiH (u mio KM)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012**	Ukupno
Ukupno u BiH	805	552	865	2.600	1.337	352	431	567	678	8.187
Hrvatska	108	82	182	161	103	125	73	-7	24	851
Srbija*	6	39	39	1.351	213	3	34	98	42	1.825
% Hrvatska	13,4	14,9	21,0	6,2	7,7	35,5	16,9	-1,2	3,5	10,4
% Srbija	0,7	7,1	4,5	52,0	15,9	0,9	7,9	17,3	6,2	22,3

**Izvor:** Centralna Banka BiH, Bilten 2012. \* u podatke do 2007. uključena i Crna Gora. \*\* podaci obuhvaćaju prva tri kvartala 2012.god.

Prosječno učešće Hrvatske u posmatranom periodu iznosilo je 10,4% od ukupnih FDI, a Srbije 22,3%. Posmatrano po godinama Hrvatska je imala investicije u kontinuitetu, dok je Srbija imala najveće investicije u 2007.god (kupovina M-tel). Od zemalja van CEFTA najznačajnije FDI su bile iz Austrije 15,8%, Slovenije 8,11% od ukupnih investicija u BiH. Rusija do 2007.god. nije investirala u BiH, a nakon 2007. investicije u prosjeku iznose 21,37% od ukupnih FDI u BiH [Izvor: CB BiH].

S obzirom na povoljnosti koje pruža sporazum po pitanju zaštite stranih investicija, može se konstatovati da je pokazandodatni interes za FDI u BiH. I pored globalne ekonomske krize FDI pokazuje relativnu stabilnost stranih ulaganja sa tendencijom stalnog rasta od 2009.god.

### **Sporazum o stabilizaciji i pristupanju EU**

Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između EU i BiH parafiran je 4.decembra 2007., a potpisan 16.juna 2008.god. Za razliku od drugih sporazuma, isti predstavlja jednu dinamičku komponentu prilagođavanja općeprihvaćenim standardima i tečevinama EU. Sam proces zahtjeva dugotrajne aktivnosti u zemlji kandidatu. EU je formirala posebne pristupne fondove za finansiranje aktivnosti u zemljama kandidatima kako bi se olakšalo pristupanje i sprovele neophodne reforme. Sporazum ne podrazumjeva samo trgovinske i ekonomske reforme, nego reformu kompletnog sisema jedne zemlje uključujući političke, pravne, socijalne, agrarne, tehničke, ekonomske, obrazovni sistem, dakle cjelovit pristup.

Ostvarivanje postavljenih ciljeva se mjeri pomacima, odnosno trendovima koje ostvaruje zemlja kandidat. Prema posljednjim izvještajima Evropske Komisije (European Commission) BiH je u 2011 i početkom 2012. god. pokazala određene blage pomake kada je u pitanju trgovinska razmjena koja je sa 84,2% u 2010, porasla na 93,2% u 2011. u odnosu na BDP. FDI su takođe porasle i dostigle su nivo od 2,4% BDP. Tržište kapitala ne funkcioniše u potpunosti, a 89,4% vlasništva

banaka čine strani investitori. Kao ključ za privlačenje stranih investicija se navodi uspostavljanje jedinstvenog ekonomskog prostora. Napredak, iako nedovoljan, je postignut kod carina, poreza, anti-monopolnih mjera, državnoj pomoći, slobodnoj konkurenciji, zaštiti industrijske i intelektualne svojine, politici zapošljavanja, obrazovanju, standardizaciji i kontroli poljoprivrednih proizvoda. Napredak nije zabilježen kada su u pitanju javne nabavke, zaposlenost (nezaposlenost 2011/2012 porasla sa 41,2% na 43,8%), socijalnoj politici, informatičko-komunikacionim tehnologijama. Zabilježen je blagi napredak u poboljšanju poslovnog okruženja [European Commission, 2012].

U svojoj dugoročnoj strategiji „Europe 2020“ EU je definisale prioritete: (1) razvoj na bazi znanja i inovacija (eng, „smart“ economy); (2) održiv razvoj na bazi efikasnijeg korištenja resursa, zaštiti okoliša i konkurencije; (3) povećanu zaposlenost, socijalnu i teritorijalnu koheziju. Strategija se zasniva na povoljnijim uslovima finansiranja istraživačko-razvojnih programa, unapređenju obrazovnog sistema i stimuliranju zapošljavanja mladih, poticanju racionalnijeg korištenja resursa, prihvatljive industrijske politike na globalnom nivou, modernizaciji tržišta rada, podsticanju dugoročnog stručnog obrazovanja i zaštite životne sredine [European Commission, 2010]. BiH ima mogućnosti da definiše budući razvoj na navedenim principima i iskoristi finansijsku podršku EU za finansiranje svojih aktivnosti. BiH je iz IPA fondova u periodu 2008. – 2012. god. iskoristila 488,2 mio €, što iznosi 18,9 % od ukupnih sredstava (2.585,9 mio €) datih Albaniji, Crnog Gori, Srbiji i Kosovu [Izvor: Lasić (2009) strana 276].

EU predstavlja najznačajnijeg spoljnotrgovinskog partnera BiH, a što se može vidjeti iz podataka datih u tabeli 5.

**Tabela 5:** Učešće EU, CEFTA i Hrvatske u ukupnoj spoljnotrgovinskoj razmjeni BiH

Naziv	2011. god. (%)				2012. god. (%)			
	Uvoz	Izvoz	Obim	Pokriv.	Uvoz	Izvoz	Obim	Pokriv.
EU	49,6	55,3	51,6	62,2	49,5	57,4	52,3	63,6
CEFTA	31,4	35,4	32,2	64,8	31,7	32,3	31,9	55,9
Ostale	20,0	9,3	16,2	26,0	18,9	10,3	15,8	54,79
Hrvatska	18,0	14,7	16,8	45,6	19,0	15,4	17,7	44,5

**Izvor:** Vanjskotrgovinska komora BiH.

Ukupna razmjena BiH u 2011.god iznosila JE 23,55 mrd KM, od čega na uvoz otpada 15,13 mrd., a na izvoz 8,43 mrd. KM. U 2012.god. obim ukupne razmjene je iznosio 23,12 mrd. KM, od čega na uvoz otpada 14,9 mrd. KM, a

na izvoz 8,18 mrd. KM. Na EU otpada 51,6% od ukupne razmjene BiH u 2011.god, a 52,3% u 2012.god. Pored toga što EU predstavlja najznačajnijeg spoljnotrgovinskog partnera u isto vrijeme je i pokrivenost uvoza sa izvozom najpovoljnija. Hrvatske je najznačajniji spoljnotrgovinski partner BiH i na istu je otpadalo 16,8% (2011), odnosno 17,7% (2012) od ukupne razmjene BiH.

Pristupanjem Hrvatske EU od 1.jula 2013. god. će promjeniti cifre u korist EU, a smanjiti razmjenu sa CEFTA. Promjena carinskog režima na spoljnotrgovinsku razmjenu sa Hrvatskom odnosi se na 5,4% od dosadašnjeg uvoza i 2,7% od ukupnog izvoza. Problem predstavlja primjena higijenskog paketa na robe animalnog i biljnog porijekla. BiH nije ispunila sve zahtjevane uslove koje su propisani standardima i kodeksima EU što je umanjivalo mogućnosti izvoza u EU. S obzirom da je Hrvatska bila članica CEFTA na izvoz u Hrvatsku se nije primjenjivao higijenski paket. Ulaskom Hrvatske u EU primjena higijenskog paketa je postala obaveza. Higijenski paket se odnosi na 28,2 % od ukupnog uvoza iz Hrvatske i 17,4% izvoza u Hrvatsku. Ovo će imati negativne posljedice na obje zemlje, posmatrano kratkoročno. Pritisak koji se stvorio izmjenom režima, posmatrano dugoročno, će ubrzati procese unutar BiH na usvajanju legistative i ispunjenju uslova koji proizilaze iz higijenskog paketa. Ispunjenje uslova će proširiti mogućnosti izvoza iz BiH ne samo u Hrvatsku, nego i u druge zemlje EU, kao i u zemlje van EU.

Bosna i Hercegovina kao evropska zemlja nema alternativa i njen strateški cilj je punopravno članstvo u EU. Tečevine, uslovi i standardi EU se moraju ispuniti na tom putu koliko god dugo proces pristupanja trajao. Bescarinski izvoz uz mogućnost zaštitnih mjera (uvozne dažbine) na dio roba su povoljnosti koje imaju za cilj da pomognu BiH u procesu pristupanja. Ravnopravan tretman staranih investicija i kretanjeka EU su garancija stranim investitorima da su njihove investicije u BiH dugoročno zaštićene i da će se jednog dana naći unutar EU tržišta. Sama činjenica da će se strani investitori, koji investiraju u BiH, jednog dana naći u EU su sigurnost dobar motiv da investiraju u BiH i organiziraju proizvodnju i usluge za tržište EU koje im je i sada otvoreno potpisanim sporazumom.

## ZAKLJUČAK

Potpisani Sporazum o slobodnoj trgovini sa Turskom, Sporazum sa zemljama centralne Evrope (CEFTA) i Sporazum o stabilizaciji i pristupanju EU o slobodnoj trgovini omogućuju Bosni i Hercegovini pristup tržištu koje prelazi 600 miliona stanovnika, bez bilo kakvih carinskih i drugih izvoznih dažbina. Sporazumi pružaju mogućnost primjene zaštitnih mjera prilikom uvoza u cilju podrš-

ke razvoju strateških sektora i rješavanju platnobilansnih problema zemlje, što predstavlja dodatnemogućnosti investitorima da investiranjem u strateške sektore osiguraju povoljniju konkurentsku poziciju u početnoj fazi proizvodnje.

Sporazum sa Turskom predstavlja bilateralni sporazum, a Sporazum sa CEFTA multilateralni sporazum. Oba sporazuma su privremenog ili ograničenog karaktera jer sadrže klauzulu automatskog raskida (istupanja) ukoliko jedna od potpisnica sporazuma pristupi EU. U osnovi predstavljaju instrument za olakšani pristup EU kao krajnjem cilju. Za razliku od navedenih sporazuma, Sporazum o stabilizaciji i pristupanju predstavlja dinamičku kategoriju koji treba da pomogne i omogući zemlji kandidatu usvajanje tečevina i standarda EU prije punopravnog članstva u EU. Proces je sveobuhvatan i zahtjeva dodatne napore i sredstva za sprovođenje reformi u zemlji članici. Provođenje reformi podržano je pristupnim fondovima kroz finansijsku i tehničku pomoć zemlji kandidatu.

BDP Bosne i Hercegovine iznosi 25.7 mrd. KM. Broj stanovnika od 3,84 mio i BDP po glavi stanovnika od 6,684 KM, ne predstavlja značajno tržište koje je privlačno stranim investitorima. Iz navedenog razloga Bosnu i Hercegovinu ne treba posmatrati kao mjesto sa velikim kupovnim potencijalom, nego mjesto koje pruža mogućnost slobodnog pristupa tržištu EU koja se graniči sa BiH, tržištu zemalja iz okruženja (CEFTA) i tržištu Turske. Najznačajniji spoljnotrgovinski partner BiH predstavlja EU na koju otpada preko polovine spoljnotrgovinske razmjene, slijedi CEFTA sa jednom trećinom od ukupnog prometa, dok se učešće Turske kreće ispod 2,5%. BiH se može posmatrati kao integralni dio tržišta koje pokrivaju navedeni Sporazumi.

Sporazumi pružaju potpunu zaštitu stranim investitorima. Nisu dozvoljene bilo kakve diskriminatorske mjere niti neravnopravan položaj stranih investitora u odnosu na domaće. Zemlje potpisnice su se obavezale da pruže stranim investitorima potrebnu pomoć i podršku u cilju privlačenja investicija. Strani investitori uživaju status najpovlaštenije nacije i pravnu zaštitu na tečevinama EU. Bosna i Hercegovina predstavlja lokaciju gdje se treba investirati radi stvaranja profita, mjesto koje osigurava slobodan pristup tržištu koje prelazi 600 mio stanovnika. Strane investicije investitorima donose profit, a BiH omogućuju brži razvoj i lakše ispunjenje zahtjeva pristupanja EU. Razvojem BiH bi se smanjila nezaposlenost, povećao standard i kupovna moć i razriješili socijalni i politički problemi koji sada opterećuju BiH. Analizom Sporazuma i rezultata do kojih se došlo u ovom radu primjenom naučnih metoda, potvrđena je postavljena hipoteza: *da pozicija BiH u međunarodnoj razmjeni, zahvaljujući potpisanim sporazumima,*

*predstavlja komparativnu prednost stranim investitorima za investiranje u Bosnu i Hercegovinu.* Ono što stoji pred BiH je da promovira prednosti koje pružaju potpisani sporazumi i da osigura ekonomsku politiku koja će podržati razvoj strateških sektora i kreiranje ukupnog pozitivnog poslovnog okruženja.

## LITERATURA

- Breley Myers Marcus: (2007), „Osnove korporativnih financija“, peto izdanje, MATE, Zagreb.
- Bilas Vlatka, Franc Sanja, Čulina Mario (2012), The role of regional integrations in fostering member countries' development: The case of the European Union, Zbornik radova EDASOL, Panevropski univerzitet APEIRON, Banjaluka.
- Evropska Banka za obnovu i razvoj (EBRD): (2010), „Strategija za Bosnu i Hercegovinu 2010 – 2013.
- European Commission (2010), Communication from the Commission:EUROPE 2020, A strategy for smart, sustainable and inclusive growth.
- European Commission (2012), Communication from the Commission to the European Parliament and the Council: Enlargement Strategy and Main Challenges 2012-2013, Brussels, SWD 2012.
- Grgić Mato, Bilas Vlatka, Franc Sanja (2012), Regionalne ekonomske integracije u svijetu, Sinergija, Zagreb.
- Hadžović Mehmedalija (202), “ *Direktna strana ulaganja* “, Slovo“ Mostar.
- Kumalić Ismet (2012), Uloga finansijskog tržišta u razvoju energetike kao strateškog sektora u BiH“, Panevropski univerzitet „APEIRON“ Banjaluka (doktorska disertacija);
- Lasić Mile (2009), „*Evropska Unija nastanak, stratejske nedoumice i integracijski dokumenti*“ Sarajevo Publishing, Sarajevo.
- Sporazum o slobodnoj trgovini sa Turskom, Službeni Glasnik BiH broj 06/03, Agreement on Amendment of and Accession to the Central European Free Trade Agreement, (2006).
- Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih Zajednica i njihovih država članica, s jedne strane i Bosne i Hercegovine, s druge strane.

## Linkovi:

- Agencija za statistiku BiH, [www.bhas.ba](http://www.bhas.ba)
- CB BiH, Godišnji izvještaji ([www.cbbh.ba](http://www.cbbh.ba))
- International Finance Forum (IFF), [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)
- World Economic Forum, [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
- CEFTA, [www.cefta.int](http://www.cefta.int)
- European Commission, <http://ec.europa.eu>
- WTO, [www.wto.org](http://www.wto.org)



---

## BOSNIA AND HERZEGOVINA - RIGHT PLACE FOR THE FOREIGN INVESTORS

Dr. Sc. Ismet Kumalić

***Summary:** Foreign investment in the long run, on the less developed markets, are one of the ways to ensure the stability, economic growth and reduce the gap in development between countries. Bosnia and Herzegovina by the signing of the free trade agreement with Turkey, the Free Trade Agreement with the countries of Central Europe (CEFTA) and the Agreement of the stabilisation and accession to the European Union (EU), have been covered market for the export of goods produced in Bosnia and Herzegovina without customs and other loads. In this way it has been secured a market that exceeds the size of 600 million of populations. Croatian accession to the EU has given a new signal to investors to see Bosnia and Herzegovina as a country that provides an opportunity to invest in production for export. Does Bosnia and Herzegovina will avail itself of this chance, depends on its economic diplomacy and the ability to explain the advantage of the position provided by the signed agreements. The application and combination of scientific methods of analysis and synthesis, and quantitative comparative and descriptive methods and compilation has been affirmed: the position of Bosnia and Herzegovina in the international trade, owing to the signed agreements, is a comparative advantage for foreign investors to invest in Bosnia and Herzegovina which results should lead to faster development of the country. The results presented in this paper confirm the hypothesis that Bosnia and Herzegovina is a good location for foreign investors.*

**Keywords:** *Agreements; development; investments.*

**JEL classification:** *E 44; G 10*



DOI: 10.7251/EMC1401137D

Datum prijema rada: 11. avgust 2013.

Datum prihvatanja rada: 2. jun 2014.

UDK: 339.727.22

Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije

Godina IV • broj I

str. 137-152

STRUČNI RAD

# RUKOVOĐENJE INDUSTRIJSKIM PRODAJNIM SNAGAMA SA SVRHOM NJIHOVOG MARKETINŠKOG PROFILISANJA

Željko Dević

Visoka strukovna škola za propagandu i odnose sa javnošću, Beograd, zeljko.dv@open.telekom.rs

Gojko Ristanović

Poslovni fakultet, Univrzitet Singidunum, Beograd, gojkoristanovic@yahoo.com

**Sažetak:** *Aktuelni ekonomski tokovi, a posebno procesi reindustrijalizacije u globalnom tržišnom okruženju, zahtevaju od industrijskih kompanija intenzivnu primenu konceptualnih i metodoloških principa savremenog marketing koncepta u skladu sa zahtevima i potrebama organizacionih kupaca, kao preduslova efikasnog poslovanja na sve konkurentnijem tržištu proizvodnih dobara. Istovremeno, specifični interorganizacioni odnosi na ovom području impliciraju presudnu ulogu lične prodaje u marketinškim i korporativnim programima industrijskih subjekata. Efektivna personalna komunikacija sa organizacionim kupcima je umnogome determinisana izgradnjom sistema prodaje koji ne obuhvata samo plansko dizajniranje prodajnih snaga, već i njihova adekvatno vođenje kao dominantnih faktora humanog kapitala u industrijskim organizacijama. Upravo iz tog razloga, ovaj rad naglašava neophodnost marketinškog profilisanja prodajnih snaga kroz složene modele selektiranja, obuke, supervizije, motivacije i evaluacije prodavaca, u cilju pripreme optimalnog komunikacionog procesa sa organizacionim kupcima i maksimiziranja prodajnih rezultata na industrijskom tržištu.*

**Ključne reči:** *marketing koncept, industrijske prodajne snage, interorganizaciono tržište;*

**JEL klasifikacija:** *M 31, L 22;*

## UVOD

Jedna od ključnih tendencija savremenog marketing koncepta je razvoj novih marketinških područja koja stvaraju racionalnu podlogu za formulisanje upravljačkih i strateških procesa u skladu sa prirodom samih privrednih organizacija i realnim tržišnim stanjima u kojima one egzistiraju. Istovremeno, svetska ekonomska kriza (sa svim pratećim posledicama) sve izraženije potencira potrebu povratka na realni ekonomski sektor, kao i izlaska iz ustaljenih teorijskih okvira i posebnog proučavanja donekle zapostavljenih marketinških oblasti, među kojima se posebno izdvaja tržište proizvodnih dobara namenjenih drugim organizacijama.

Iz razvojnog ugla, ova oblast se, nakon užeg industrijskog konteksta, počinje sve izraženije tretirati kao organizaciono ili poslovno tržište. U anglosaksonskoj literaturi, pored tradicionalnog naziva za ovu oblast "industrial marketing", u novije vreme je sve češće u upotrebi sinonim "business-to-business marketing" ili akronim "b-to-b". Među brojnim definicijama poslovnog ili industrijskog marketinga može se izdvojiti njegovo posmatranje kao "marketinga proizvoda i usluga namenjenih kompanijama, vladinim i neprofitnim organizacijama za proizvodnju i kreiranje sopstvenih proizvoda i usluga ili njihovo plasiranje drugim korisnicima" [Kerin et. al., 2006:148]. Samo neke od osnovnih karakteristika poslovnog tržišta, koje se, pored njegove interorganizacione profilacije, odnose na izvedenu tražnju, kompleksne nabavke, racionalno ponašanje kupaca, visoke finansijske iznose transakcija i sl., najočiglednije potvrđuju neophodnost zasebnog razmatranja ovog područja. O njegovom privrednom značaju, dovoljno govori činjenica da se preko 50% proizvoda prodaje isključivo na poslovnom tržištu. Takođe, oko 80% poljoprivrednih proizvoda, gotovo svi minerali, drvo i morski proizvodi spadaju u proizvodna dobra [Hutt, Speh, 1998:3]. Više je razloga za nužno tretiranje poslovnog tržišta kroz kontekst privrednog rasta u aktuelnim ekonomskim uslovima. Prvo, jaka ekonomije, koja se razvija ne samo za potrebe nacionalnog tržišta već i na globalnom planu, sve više je prisutna na poslovnom tržištu [Rocco, 1998:8]. Drugo, sve veći broj zemalja u aktuelnim privrednim uslovima počinje da insistira na procesima reindustrijalizacije kao prioritetnom makroekonomskom zadatku.

Imajući u vidu iznete posebnosti ove oblasti, kao i relativnu statičnost proizvodnih dobara i cena, zatim direktnije distributivne kanale i supsidijarnu ili podržavajuću ulogu masovnih tržišnih komunikacija u okviru marketinškog miksa, industrijska lična prodaja predstavlja ključni faktor konkurentске prednosti na tržištima poslovne potrošnje. Izgradnja interaktivne osnove između organizacionih prodavaca i kupaca zahteva stvaranje potrebnih plansko-organizacionih pretpostavki na nivou industrijskih prodajnih sektora, pri čemu je njihovo ade-

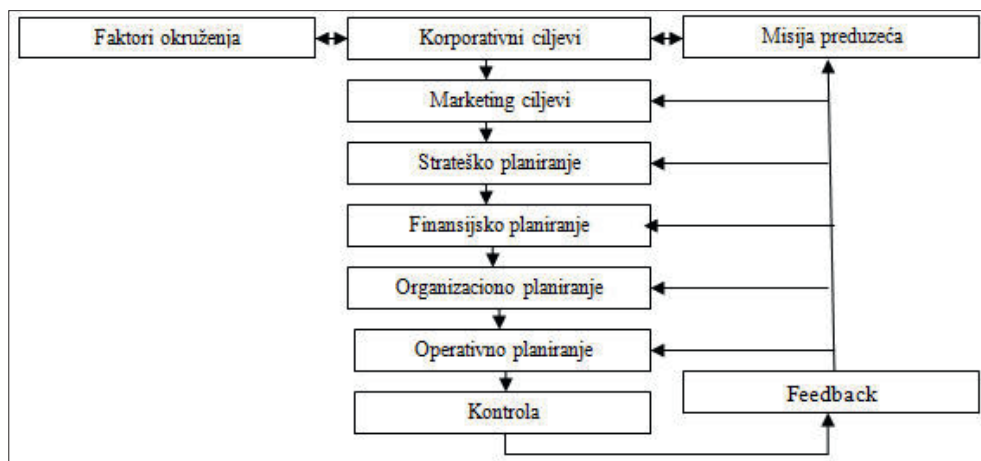
kvatno rukovođenje i marketinško profilisanje od suštinske važnosti za efikasnu prodajnu komunikaciju. O značaju ovih procesa u industrijskim kompanijama govori dominantna zastupljenost njihovog humanog kapitala upravo u prodajnim sektorima, što zahteva posebno ramatranje navedenih pitanja.

## SAVREMENI MARKETINŠKI PRILAZI RUKOVOĐENJU PRODAJNIM OSOBLJEM U INDUSTRIJSKIM KOMPANIJAMA

U literaturi su prisutni različiti pristupi prodajnom menadžmentu, a razloge treba tražiti u njegovoj interdisciplinarnosti i potrebi neprestanog prilagođavanja konkretnim tržišnim uslovima. Kotler i saradnici [Kotler et al., 2004:762]. upravljanje prodajnom operativom definišu kao sukcesivni niz aktivnosti vezanih za analizu, planiranje, implementaciju i kontrolu prodajnih snaga. Menadžment prodaje, pored formulisanja strategije i strukture prodajne operative, obuhvata i regrutovanje, selekciju, obuku, nagrađivanje, superviziju i ocenu prodajnog osoblja kompanije. Navedene aktivnosti se mogu kategorisati u tri međusobno povezana procesa. Prvi je formulisanje strateškog programa prodaje pomoću kojeg preduzeće mobilise svoje resurse i izgrađuje startnu osnovu za tržišni nastup. Drugi se odnosi na realizaciju prodajnog programa putem razvijanja odgovarajuće prodajne operative koja će sprovoditi određene politike i procedure u pravcu ostvarivanja postavljenih ciljeva. U trećem procesu vrši se praćenje i kontrola ostvarenih rezultata prodajnog osoblja.

Dakle, korporativni planovi, kao i uloga lične prodaje u marketinškom i promotivnom miks, određuju pravac i domen prodajne aktivnosti industrijske kompanije.

Slika 1. Prilagođena shema planiranja industrijskih prodajnih snaga



Dok se proces planskog i organizacionog programiranja odnosi na stvaranje adekvatne analitičke, ciljne, finansijske i organizacione platforme za funkcionisanje prodajne operative, aktivnosti rukovođenja prodajnim osobljem su posebno usmerene na uspostavljanje i održavanje odgovarajućeg sklada između zahteva konkretnog prodajnog posla, njegovog adekvatnog vođenja i kontrole i očekivanih sposobnosti ili kvaliteta prodajnih predstavnika. Jedan od verifikovanih prilaza ovim procesima prodajnog menadžmenta i njihovoj implementaciji u industrijskim firmama, uz neophodnost njegovog prilagođavanja novim tržišnim uslovima poslovanja, jeste tzv. upravljanje prema ciljevima (management by objectives-MBO), koji insistira na sinhronizovanom definisanju ciljeva top menadžmenta i subordinisanih linija upravljanja, identifikovanju osnovnih oblasti odgovornosti svakog pojedinca u terminima rezultata koji se od njega očekuju i njihovom adekvatnom evaluiranju, a sa osnovnom svrhom kontinuiranog usavršavanja sposobnosti prodavaca na bazi stalnog učenja i unapređivanja ukupnih prodajnih performansi [Webster, 1984:238].

Pored toga, pojedini autori uvode u predmetnu problematiku i bihevioralne prilaze prodajnom menadžmentu sa aspekta njegovih višestrukih uticaja na ponašanje industrijskih prodavaca [Avlonitis, Panagopoulos, 2007:765–775].

Najzad, u literaturi su prisutni različiti prilazi interfunkcionalnoj koordinaciji marketinga i prodaje, čiji kompetitivni benefiti naročito dolaze do izražaja na poslovnom tržištu usled intenziviranih potreba za kastomiziranim produktno-uslužnim ponudama i integrisanim lancem snabdevanja. Tako grupa autora [Rouzies et al., 2005., str. 119-122] predlaže više povezanih instrumenata (ili mera) koji mogu doprineti unapređenju posmatranih intersektorskih odnosa, kao i podizanju ukupnih organizacionih performansi u krajnjoj instanci. Njihov konceptualni okvir čine integrativni postupci koji se preduzimaju na nivou: 1) strukture (intenzivnija sukoordinacija marketinga i prodaje na višim korporativnim nivoima, kao i formiranje multifunkcionalnih timova ili odeljenja), 2) procesa (usklađivanje različitih tržišnih aktivnosti i operacija) i 3) organizacione kulture (usvajanje zajedničkih normi i vrednosti).

Imajući u vidu relativno nestandardizovan karakter prodajne delatnosti u odnosu na druge poslovne funkcije, prihvatanje novih principa kao osnove za upravljanje prodajnim sektorom omogućava preciznije procenjivanje doprinosa svih njegovih članova, transformisanje organizacionih ciljeva u operativne planove prodaje i efikasnije tržišno usmeravanje prodajnih supervizora i terenskih prodavaca putem otvorene komunikacije, usaglašavanja i kontrole bazirane na realnim standardima.

Savremeni pristupi procesu rukovođenja prodajnim snagama, kao izuzetno važnog segmenta prodajnog menadžmenta na interorganizacionom tržištu, uključuju više sukcesivnih faza koje su predmet posebnog razmatranja u daljem tekstu.

## **PROCES FORMIRANJA I KONTINUIRANOG OBUČAVANJA INDUSTRIJSKE PRODAJNE OPERATIVE**

Uspješna realizacija planova industrijske prodaje je direktno uslovljena kvalitetom prodajne sile, što apostrofira značaj obezbeđivanja kadrovskih resursa koji će na najefektivniji način odgovoriti na postavljene zadatke i aktuelne izazove tržišnog okruženja. Proces formiranja i angažovanja prodajne efektive u industrijskim kompanijama standardno uključuje dve grupe aktivnosti: 1) regrutovanje i selekciju i 2) obuku prodajnog osoblja.

*Regrutovanje i selekcija prodajnog osoblja.* Formiranje efektivne prodajne operative, na osnovu prethodno sprovedenih planskih i organizacionih postupaka na višim nivoima prodajnog menadžmenta, započinje postupkom regrutovanja i selekcije kandidata odgovarajućih kvalifikacija za određene prodajne poslove. Regrutacija i selekcija se često koriste kao sinonimi, mada imaju različita značenja. Postupak regrutovanja se odnosi na tehnike korišćene radi stvaranja određene baze zainteresovanih kandidata koji ispunjavaju određene uslove shodno zahtevima ponuđenih poslova, dok selekcija podrazumeva odlučivanje o izboru onih kandidata koji najizrazitije afiniraju traženim profilima adekvatnih predstavnika prodaje. Pri tome, treba imati u vidu da se radi o povezanim aktivnostima, tako da bi njihovo striktno separisanje moglo izazvati određene proceduralne gepove. Sa druge strane, potrebno je precizno definisati uloge organa zaduženih za sprovođenje kadrovskih radnji kako ne bi dolazilo do njihovog međusobnog preklapanja ili dupliranja, što bi u značajnoj meri dovelo u pitanje validnost ostvarenih ishoda. Odgovornost za ove poslove može preuzeti prodajni menadžer samostalno ili u koordinaciji sa specijalizovanom službom zaduženom za upravljanje ljudskim resursima, što zavisi od veličine kompanije i njene poslovne politike. U mnogim industrijskim kompanijama se u fazi regrutovanja obično angažuju kadrovske službe na standardnim procedurama animiranja aplikanata za otvorena radna mesta, koji se zatim procesuiraju do sledeće izborne faze u kojoj se, zbog specifičnih iskustava i kriterijuma, konačna odluka o prijemu novih prodavaca prepušta prodajnim menadžerima. Dakle, proces regrutovanja i izbora novih prodavaca ne treba shvatiti kao prosto prikupljanje i prijem kandidata, već pre svega kao skauting, tj. kontinuirano traganje i temeljno odlučivanje o aplikan-

tima koji bi potencijalno uspešno mogli obavljati određene prodajne aktivnosti. Takođe, treba praviti razliku između situacija u kojima se formira nova prodajna služba ili sektor, popunjavanje upražnjeno radno mesto ili se radi o proširenju postojećeg prodajnog odeljenja, jer svaki od navedenih slučajeva zahteva posebne kriterijume i adaptabilne procedure za rešavanja pitanja izbora prodavaca. Osetljivost ovih pitanja podstiču visoki troškovi prijema novih radnika za obavljanje poslova u prodajnoj delatnosti. Na primer, diskrecioni troškovi timova za animiranje i prijem kandidata, kao i za oglašavanje o ponuđenim radnim mestima, u nekim industrijskim kompanijama za svakog novog prodavca dostižu i 25 hiljada dolara. Sa druge strane, ako se uzmu u obzir i troškovi selekcije, obuke, stručnog usavršavanja i evaluacije učinaka, gubici po jednom industrijskom prodavcu zbog pogrešno donetih kadrovskih odluka mogu iznositi i preko 75 hiljada dolara [Anderson, Hair, Bush, 2001: 201].

Takođe, adekvatan izbor kandidata može u značajnoj meri redukovati zavisne troškove tokom karijernog vođenja prodavaca. Radi minimiziranja negativnih efekata, navedene aktivnosti se moraju posmatrati kao podsistem prodajnog menadžmenta, čija će se produktivnost pažljivo procenjivati kroz odnos doprinosa prodajnom ishodu i cene koštanja. Takođe je nužno da postupak regrutovanja i selekcije prodajnih kandidata sadrži nekoliko osnovnih i sukcesivnih koraka: 1) deskripciju radnog mesta i konstruisanje potrebnog stručnog profila, 2) utvrđivanje izvora regrutovanja i oglašavanja i 3) iterativno sužavanje izbora i donošenje odluke o izabranim kandidatima.

1) Regrutaciji prodavaca prethodi temeljno pripremljen opis prodajnog posla koji ističe njegove osnovne performanse vezane za naziv radnog mesta, lokaciju na kojoj će se sprovesti prodajne aktivnosti, primarne ciljeve, utvrđene dužnosti i odgovornosti prodavaca i sl. Posebno je važno apostrofirati poziciju radnog mesta u prodajnoj hijerarhiji, jer ona povlači različite sposobnosti, tako da se za više prodajne funkcije, pored odgovarajućih kvalifikacija, radnog iskustva i prodajnih sposobnosti, zahtevaju i posebne menadžerske reference ili dodatna znanja.

2) Izvori iz kojih kompanija može regrutovati prodavce mogu se podeliti na interne izvore (koji se koriste pri transferu zaposlenih iz drugih sektora u okviru preduzeća u prodajnu službu) i eksterne izvore (koji se odnose na institucije van preduzeća, kao što su konkurentne i nekonkurentne kompanije ili određene obrazovne ustanove). Usled sve izraženijeg povezivanja nauke i privrede, kao i različitih modaliteta javno-privatnog partnerstva, interno resursovane prodavaca ustupa prostor sve izraženijoj saradnji industrijskih kompanija sa pojedinim fa-

kultetima i koledžima kao glavnim poligonima za angažovanje svojih prodajnih predstavnika. Nezaobilazan segment u animiranju prodajnih kandidata je regrutaciono oglašavanje koje treba da pruži adekvatne informacije o prirodi posla i njegovima prednostima u razvijanju individualnih prodajnih karijera, što u pozitivnom smislu tangencija i imidž prodajne organizacije.<sup>1</sup>

3) Selekcija radnih aplikacija sa stručnim profilima zainteresovanih lica sastoji se od analiziranja i rangiranja navedenih podataka prema opisu radnog mesta i postavljenim kriterijumima. Pojedine industrijske kompanije vrše posebne analize pojedinih podataka o kandidatima putem povratnih informacija od njihovih prethodnih poslodavaca, partnera i ustanova radi procene njihove validnosti. Prilikom preliminarnog sužavanja izbora radnih aplikacija vrši se proces eliminacije na osnovu obaveznih kriterijuma koje precedenti moraju ispunjavati, a zatim se pristupa razmatranju poželjnih karakteristika koje daju prednost pojedinim kandidatima za prodajni posao. U fazi donošenja konačne odluke o izboru novog prodavca koriste se sofisticiraniji selekcionni mehanizmi poput intervjua i psiholoških testova, koji pružaju više informacija o komunikacionim i drugim sposobnostima i karakteristikama kandidata, kao i njihovom snalaženju u određenim situacijama. Redosled navedenih koraka regrutacije i selekcije se može menjati i dalje razrađivati u zavisnosti od konkretnih tržišnih situacija i mogućnosti kompanije, ali se preporučuje njihovo kontinuirano sprovođenje radi pravovremenog skautovanja adekvatnih prodajnih predstavnika i otklanjanja eventualnih poslovnih gepova koji mogu dovesti kompaniju u nezgodnu situaciju.

*Obuka prodajnog osoblja.* I pored visokih troškova održavanja obuke prodavaca, imajući u vidu njene brojne prodajne efekte, u mnogim industrijskim kompanijama sprovode se kontinuirane edukacije i stručna usvršavanja prodavaca. Posebno važnu ulogu edukativnih i trenažnih procesa u okviru prodajnog menadžmenta naglašavaju mnogi autori iz ove oblasti. Tako Ingram i koautori [Ingram et al., 1992:225-230] ističu značaj obuka u otklanjanju nedostataka kod prodavaca. Takođe, i druge studije ukazuju na pozitivnu korelaciju obuka i prodajnih performansi [Jantan et al., 2004:667-673.; Pelham et al., 2002:97-110].

Permanentne obuke prodajnog osoblja se naročito praktikuju u organizacijama kao što su IBM, Remington Rand,. General Electric i dr., koje nude tehnički

1 Kompanija Deutsche, Shea and Evans iz Njujorka je svojevremeno sprovela interna istraživanja koja su pokazala da 70-75% čitalaca specijalizovanih tehničkih publikacija svakodnevno prate regrutacione oglase, čak i kada aktivno ne traže posao, što se može smatrati standardnim trendom na poslovnom tržištu. (Meidan, 1986, str. 128.).



kompleksnije proizvodne asortimane ili deluju na high-tech tržištima. Pojedina istraživanja ukazuju da u savremenim kompetitivnim uslovima i mnoga druga industrijska preduzeća na poslovnom tržištu koja sprovode formalnu obuku svojih prodavaca postižu bolje prodajne rezultate od kompanija koje nisu razvile svoju edukativnu praksu, a interesantan je primer da natprosečne rezultate ostvaruju najčešće prodavci koji su terenski obučavani. Uglavnom se predmet prodajne obuke odnosi na ciljeve, poslovnu politiku kompanije, njene proizvode, konkurenciju, prodajne procedure i marketinško-komunikacione tehnike, planiranje i organizovanje prodajnih aktivnosti i pripremu izveštaja, pri čemu treba praviti izvesnu distinkciju između programa obuke namenjenih prodavcima i prodajnim menadžerima.

Ipak, generalno gledano, sve dominantnije stremljenje razvijenih industrijskih kompanija je tržišno edukovanje prodajnih predstavnika u cilju usvajanja principa savremenog marketing koncepta orijentisanog prema kupcima. Naime, prodaja u savremenim uslovima ne predstavlja samo završnu reprodukcionu fazu, već i aktivnost koja je uključena u sve segmente procesa usklađivanja proizvodnih mogućnosti sa zahtevima kupaca. U tom pogledu, nove trendovi na interorganizacionom tržištu podrazumevaju radikalna zaokret u poslovnoj praksi industrijskih kompanija, sa osnovnim fokusom na razvijanje odnosa između organizacionih prodavaca i kupaca, što zahteva razvoj posebnih prodajnih veština i tehnika usmerenih ka ciljnim tržišnim segmentima. Neki od značajnijih prodajnih metoda na tom planu su: upravljanje ključnim kupcima (KAM), prodaja sistema, princip "otvorenog računovodstva", JIT prodaja, itd. Osnovnu pretpostavku za razvijanje različitih prodajnih opcija na industrijskom tržištu, pored poznavanja kompleksnih proizvoda i prirode poslovne tražnje, predstavlja i razumevanje procesa odlučivanja o organizacionoj kupovini, uključujući sve njegove varijable među kojima je svakako najznačajnija ona koja se odnosi na centar kupovine kao organizacione jedinice sa složenim spektrom odnosa između pojedinaca ili grupacija koji učestvuju u donošenju odluka o nabavkama. Iz navedenih razloga se u industrijskim prodajnim obukama posebno insistira na usvajanju određenih principa od strane prodavaca koji su neophodni za razvijanje partnerskih odnosa sa poslovnim kupcima.



**Tabela 1.** Obuka u cilju uspostavljanja partnerskih odnosa

**Obuka u cilju uspostavljanja partnerskih odnosa**

1. **Poznavanje proizvoda prodajne kompanije.** *Agenti nabavke danas od industrijskih prodavaca očekuju da znaju ukupne tehničke performanse proizvodne ponude.*
2. **Poznavanje nabavne službe organizacionog kupca.** *Prodavcima je potrebna obuka kako da pronadju i komuniciraju sa donosiocima odluka u kupovnim centrima ili odeljenjima nabavki.*
3. **Poznavanje proizvoda organizacionog kupca.** *Organizacioni kupci u savremenim uslovima poslovanja zahtevaju dugoročno rešavanje problema, a ne kratkoročnu prodaju.*
4. **Poznavanje zahteva organizacionih kupca.** *Industrijskim prodavcima je neophodna obuka o upoznavanju sa zahtevima kupaca vezanih za trenutno stanje zaliha i druge slične procese, kao i sticanje odgovarajućih znanja o najboljim načinima zadovoljenja sličnih potreba.*
5. **Poznavanje tržišta organizacionih kupca.** *Uspešno partnerstvo uspostavlja se onda kada prodavci shvate probleme koje njihovi kupci imaju sa svojim kupcima.*
6. **Profesionalno osposobljavanje za prodajne razgovore sa organizacionim kupcima.** *Programi obuke poseban naglasak treba da stave na edukovanje prodavaca o raznim komunikacionim veštinama, uključujući pripremu prodajnih razgovora, načine postavljanja pitanja, bihevioralno posmatranje i slušanje kupaca, adekvatno reagovanje na primedbe, blagovremeno prepoznavanje i prilagođavanje određenim tržišnim situacijama i sl.*
7. **Sposobnost uklapanja u integrisane komunikacione strategije i marketinške programe.** *Prodavci moraju da participiraju ili da budu svesni svih marketinških i drugih komunikacija koje se odvijaju između kompanije i kupaca, što je preduslov za razvijanje integrisanih komunikacionih pristupa u cilju obezbeđivanja optimalnog tržišnog nastupa*
8. **Sposobnost održavanja kontakta sa kupcima.** *Industrijski prodavci moraju da shvate da je prodaja samo prvi korak u uspostavljanju dugoročnih odnosa sa organizacionim kupcima.*

**Izvor:** [Anderson et al., 2001: 275]

Mada se prodajna obuka koristi kao sinonim za različite aktivnosti sticanja znanja i razvijanja veština, pojedini autori prave razliku između prodajne obuke (kao neophodne edukativne osnove za uvođenje novih prodavaca u posao), usavršavanja (ili podizanja prethodnog nivoa prodajnih znanja) i treninga (koji podrazumeva vežbanje ili ponavljanje stečenih znanja). Edukacija prodavaca se može sprovesti na radnom mestu, uz nadzor iskusnijih prodavaca, ili van radnog mesta u specijalizovanim obrazovnim ustanovama [Lovreta, Jančićević, Petković, 2003:332.]. Najčešći metodi prodajne obuke su: predavanja (koji se najčešće koriste za prenošenje osnovnih informacija) i demonstracije (koje se uglavnom koriste za sticanje znanja o performansama proizvoda ili prodajno-komunikacionim tehnikama).

Uzimajući u obzir značaj i zahtevnost poslova vezanih za obezbeđivanje i angažovanje prodajnih predstavnika, kao i njihove reperkusije na ukupni prodajni rezultat, jedna od važnih obaveza prodajnog menadžmenta i službi za ljudske resurse sastoji se u tzv. praćenju karijera angažovanih prodavaca, sa vođenjem pre-

ciznih evidencija o njihovim ostvarenim učincima nakon odgovarajućeg procesa regrutovanja, selekcioniranja i edukovanja, a u cilju permanentnog pospešivanja rada na pozitivnoj selekciji i rastućeg kvaliteta prodajnih kadrova.

## **AKTIVNA SUPERVIZIJA I MOTIVACIJA INDUSTRIJSKIH PRODAJNIH PREDSTAVNIKA**

Nakon angažovanja novih prodavaca neophodno je obezbediti njihovo infiltriranje u proces efektivnog obavljanja prodajnih aktivnosti u skladu sa zahtevima određenog posla i projektovanim ciljevima prodaje. Jedan od najvažnijih zadataka prodajnog menadžmenta podrazumeva vođenje prodavaca na način koji će doprineti povećavanju njihovih znanja, usavršavanju određenih veština, kontinuiranom razvijanju sposobnosti, uspešnom uklapanju u tržišnu orijentaciju i kulturu organizacije, motivisanju na ostvarivanje boljih rezultata i sl. U kontekstu navedenih zahteva prodajne funkcije potrebno je posebno razmotriti pitanja: 1) supervizije i 2) motivisanja prodavaca.

*Supervizija prodavaca.* Supervizija je neophodni činilac industrijskog prodajnog menadžmenta koji se uvodi radi obezbeđivanja kvalitetnog sprovođenja aktivnosti prodaje i razvijanja profesionalnih standarda individualnih prodavaca ili određene prodajne službe. Supervizija se može definisati kao proces vođenja prodajnog osoblja ka postizanju boljih prodajnih performansi i ciljeva. Pri tome, treba praviti razliku između menadžmenta i supervizije. Menadžerske strukture u prodajnoj funkciji se bave uglavnom definisanjem ciljeva i programskim diskursom prodajnog posla, dok su prodajni supervizori zaduženi za određene prodajne teritorije ili sektore, sa posebnim fokusom na artikulisanje postavljenih ciljeva i oblikovanje konkretnih tržišnih akcija koje treba preduzeti radi njihovog ostvarivanja.

Prodajna supervizija na organizacionom tržištu preuzima odgovornost za posebnu razradu i operacionalizaciju šireg spektra aktivnosti prodajnog menadžmenta, kao što su: planiranje obima prodajnog posla, upravljanje vremenom i prostorom u prodaji, obezbeđivanje resursa za prodajne aktivnosti, pružanje podrške personalu prodaje pri rešavanju specifičnih kupoprodajnih problema na tržištu, marketinško usmeravanje rada prodajnog sektora putem eksplicitnih i operabilnih instrukcija, evaluacija učinaka prodavaca, itd. Može se reći da supervizija uspostavlja konekciju između viših nivoa prodajnog menadžmenta i prodajne sile. Neki od posebnih ciljeva prodajne supervizije u industrijskim kompanijama sastoje se u obezbeđivanju kvaliteta prodajnih aktivnosti, uspostavljanju adekvatne prodajne organizacije i razvoju kompetentnosti prodajnog osoblja.

Novi trendovi u menadžerskoj teoriji ukazuju na izraženu korelaciju većeg učešća članova organizacije u procesima odlučivanja i intenzivnijeg razvoja poslovnih performansi. U tom kontekstu, funkcija prodajne supervizije ima dodatnu dimenziju u obezbeđivanju pune konzistencije prodajnih, marketinških i korporativnih ciljeva. U literaturi se kao neke od osnovnih funkcija supervizijske delatnosti navode: administrativna funkcija (koja se odnosi na uvođenje i održavanje novih i boljih standarda u radu, usklađivanje prakse i administrativnih procedura i obezbeđivanje veće efikasnosti rada), edukativna funkcija (sa akcentom na transferu poslovnih iskustava i stimulisanju radnika na proces kontinuiranog učenja) i podržavajuća funkcija (koja podrazumeva tržišno usmeravanje, vođenje i motivisanje radnika). Ipak, kada je reč o prodajnoj delatnosti na poslovnom tržištu, u najvažniju funkciju supervizije nesumnjivo spada kreiranje afirmativnog i profesionalnog radnog ambijenta imajući u vidu njegov uticaj na efektivno sprovođenje prodajnih aktivnosti.

U industrijskoj prodajnoj praksi u zavisnosti od toga da li supervizor radi sa jednim ili više supervizanata razlikuju se direktni i indirektni metodi supervizije. U prvom slučaju, supervizor, zahvaljujući intenzivnijoj saradnji sa individualnim prodavcima, stiče bolji uvid u njihov radni proces, odgovarajuća znanja i veštine, specifične probleme, ostvarene rezultate i sl. U procesu indirektno supervizije poslovna korespondencija između supervizora i prodavaca se vrši putem telefonskih kontakata, poslovnih sastanaka, formalnih izveštaja i dopisa, mejl komunikacije i sl.

*Motivacija prodavaca.* Važnu osnovu pokretanja, usmeravanja i održavanja aktivnosti industrijskog prodajnog menadžmenta predstavlja proces motivisanja prodavaca, sa nizom implikacija na uspešnost prodaje. Signifikantnost motivacionih mehanizama u prodajnoj delatnosti na poslovnom tržištu se objašnjava specifičnom prirodom industrijske prodaje, kao i njenim direktnim uticajem na poslovne performanse preduzeća. U oblasti menadžmenta prodaje, motivacija se može posmatrati kao proces pokretanja, usmeravanja i održavanja aktivnosti prodavaca radi postizanja prodajnih ciljeva. Motivacioni mehanizmi koje se koriste u prodaji mogu biti specifikovani u dve kategorije [Domanović, 2001:20-21].

Prvu kategoriju čine opšti motivacioni elementi koji suštinski utiču na realizaciju plana prodaje i uključuju: adekvatan menadžerski stav prema prodajnim naporima, efikasne i dvosmerne komunikacione kanale između menadžera prodaje i prodajne službe i potpuno razumevanje prodajnog posla i tržišnog okruženja. Nakon aktiviranja osnovnih motivacionih mehanizama koji se smatraju preduslovom imlementacije prodajnih programa i strategija, prodajnom menadžmen-

tu stoji na raspolaganju širi dijapazon specifičnih elemenata motivacionog miksa koji determinišu produktivnost prodavaca, kao što su: bazični kompenzacioni plan (plate, provizije, bonusi, posebne pogodnosti), nefinansijske nagrade (priзнanja, unapređenja), posebni finansijski podsticaji (bonus, premije, plaćeni troškovi) i opšti aspekti korporativne kulture (stavovi, uverenja, vrednosti, norme ponašanja, interne komunikacije i sl.).

Među navedenim motivacionim instrumentima, sistem kompenziranja prodavaca ima posebnu ulogu. Kompenzacioni sistem se, u zavisnosti od poslovne politike, tipa prodaje i tržišnih faktora, može sastojati od nekoliko elemenata: fiksnog iznosa (koji se tretira kao plata i predstavlja stabilan prihod), varijabilnog iznosa (provizija ili bonusa na bazi rezultata prodaje), dodatka za izdatke (u koje spadaju administrativni i putni troškovi, reprezentacije, promocije uzoraka ili prototipova proizvoda) i dodatnih povlastica ili beneficija (poput plaćenih odmora, posebnih poklona, stipendija za stručno usavršavanje i sl.). Uobičajeni metodi plaćanja industrijskih prodavaca su: čista plata, čista provizija ili njihovo kombinovanje. Svaki od navedenih oblika plaćanja ima svojih prednosti i nedostataka i zahteva prilagođavanje specifičnim tržišnim uslovima poslovanja. Ipak se u industrijskim firmama, usled dužih rokova pregovaranja i odloženih prodajnih efekata, kao i veće zavisnosti od odgovarajućeg prodajnog kvaliteta i kontinuiteta, najčešće koristi kombinovani model plaćanja, koji, istovremeno, obezbeđuje i sigurnost i motivaciju prodavaca. Naravno, s obzirom na izražen diverzitet poslovnog tržišta, kompenzacioni paketi mogu varirati između industrijskih kompanija, kao i samih prodavaca u njima. Takođe, i pored ključne uloge finansijskih podsticaja na produktivnost prodavaca, ne treba zanemariti i nefinansijske aspekte motivacija koji su usmereni na zadovoljavanje šire skale potreba, kao što su: potreba za pripadanjem, prihvatanjem, profesionalnim razvojem, itd. Jedan od osnovnih zadataka prodajnog menadžmenta u industrijskim organizacijama je u efikasnom balansiraju navedenih motivacionih mera i diferenciranoj primeni i valorizaciji tehnika motivisanja prema mogućnostima i učincima prodavaca i u skladu sa postavljenim prodajnim i marketinškim ciljevima.

## **KOMBINOVANA EVALUACIJA INDUSTRIJSKIH PRODAVACA NA BAZI PRODAJNIH I TRŽIŠNIH STANDARDARDA**

Evaluacija prodavaca, i pored različitih ili nestandardizovanih pristupa u industrijskoj praksi, može se smatrati posebnim vidom kontrole prodaje u delu koji se odnosi na periodično utvrđivanje stepena ispunjavanja individualnih ciljeva prodajnog osoblja, na osnovu kompariranja ostvarenih prodajnih rezultata

sa prethodno uspostavljenim standardima, kako bi se preduzele blagovremene aktivnosti na planu sprečavanja ili otklanjanja prodajnih odstupanja. Iz ovih razloga, evaluacija se često naziva i indirektnom ili dodatnom supervizijom.

Dakle, za razliku od šireg procesa menadžerske kontrole koji je usmeren na agregatne prodajne veličine, evaluacija se bavi procenom individualnih učinaka prodajnog osoblja. Obzirom da je personalna prodaja ključna pretpostavka tržišne efektivnosti industrijske organizacije, ali i glavni element u strukturi njenih troškova, posebna pažnja posvećuje se oceni rada prodajnih predstavnika. Evaluacija prodavaca doprinosi podizanju njihove motivacije, stimulisanju izrade individualnih prodajnih planova i njihovom adekvatnijem uklapanju u strateške planove, usaglašavanju prodajnih ciljeva i procesa na različitim nivoima, intenziviranju komunikacionih napora, razvijanju sistema povratnog informisanja, samoanaliziranju prodavaca i jačanju njihove orijentacije ka kupcima, unapređivanju kvaliteta procesa prodaje, stvaranju osnove za izgradnju kompenzacionog sistema na objektivnim principima, podsticanju prodavaca na stručno usavršavanje i drugim značajnim benefitima.

Za razliku od monitoringa ukupne prodaje kao stalne menadžerske aktivnosti, evaluacija prodavaca se preduzima u određenim vremenskim razmacima, mada u pojedinim industrijskim organizacijama, koje sprovode direktnu superviziju ili poseduju razvijene informacione sisteme sa kontinuiranim prilivom povratnih podataka, evaluacija može imati učestaliji karakter ili predstavljati permanentan proces.

Jedan od važnih elemenata procesa evaluacije je izbor kriterijuma ili standarda za ocenjivanje prodavaca, koji, pored korelacije sa projektovanim ciljevima, treba da budu prilagođeni i faznoj razradi ili preseccima prodajnih planova, mogućnostima prodavaca ili datim tržišnim uslovima, što u značajnoj meri objektivizira procenu ostvarenih rezultata. U stvari, izbor standarda za praćenje performansi personalne prodaje diktira prirodu informacija potrebnih za prodajnu evaluaciju.

Prema sadržaju vrednovanja, kriterijumi mogu biti usmereni na ponašanje ili postupanje prodavaca na poslovnom tržištu (tj. određene inpute u procesu prodaje) i na konkretne rezultate (ili prodajne outpute). Pri tome, treba voditi računa da isključivo usmeravanje industrijskih kompanija na kratkoročne rezultate (ili prodajne kvote) može u perspektivi dovesti do zanemarivanja kriterijuma koji se odnose na iskazane profesionalne osobine prodavaca (kao što su komunikaciona sposobnost, kvalitet prodajnog nastupa, poznavanje proizvoda) ili sprovedene

prodajne postupke na tržištu (vezane za razvijanje odnosa sa klijentima, dinamiku održanih prezentacija ili iniciranih porudžbina). To u dugom roku može izazvati pad prodaje, sa nizom dalekosežnih posledica, što sugeriše primenu kombinovanih evaluacionih metoda.

Faza evaluacije prodavaca, zapravo, predstavlja samo indikaciju za otklanjanje eventualnih prodajnih gepova između postavljenih standarda i ostvarenih performansi, dok je post-evaluaciona etapa dinamičke prirode i podrazumeva preduzimanje daljnih konkretnih radnji na planu unapređenja efikasnosti industrijskih prodavaca na poslovnom tržištu.

## ZAKLJUČAK

Specifični uslovi poslovanja na interorganizacionim tržištima ističu posebnu ulogu lične prodaje u industrijskim organizacijama, kao dominantne forme marketing komuniciranja i važne poslovne funkcije. Prodajni kontakti i aranžmani sa poslovnim organizacionim kupcima se za razliku od finalnih tržišta javljaju u različitim formama, obuhvataju više procesnih faza, uključuju potpuno različite nivoe poslovnog odlučivanja, diferentne tehnike u personalnim kontaktima sa izuzetno zahtevnim i sofisticiranim poslovnim kupcima, zahtevaju posebna tehnička znanja i veštine, što apostrofira u najvećem broju slučajeva neophodnost posebnog pristupa rukovođenju industrijskom prodajnom snagom.

Komunikaciona strategija na poslovnom tržištu je umnogome determinisana izgradnjom prodajnog sistema koji ne obuhvata samo fizičku ili organizacionu konfiguraciju prodajne snage, već i njenu edukativnu, supervizijsku, motivacionu i evaluacionu dimenziju. Imajući u vidu osetljivost ovog pitanja na poslovnom tržištu i ogromne troškove prodajnog angažovanja, planski koraci se u svakoj fazi moraju precizno definisati. Pri tome se polazi od ciljeva koji su određeni misijom organizacije i njenim tržišnim fokusom. Upravo iz ovog razloga je neophodno potpuno integrisanje marketinških i prodajnih ciljeva. Savremeno posmatranje lične prodaje, koje je afirmisala marketinška koncepcija, u značajnoj meri utiče na širenje njene uloge na planu adekvatnog tržišnog pozicioniranja industrijskih preduzeća i potencira, pored meritornijeg involviranja prodaje u marketinške i korporativne strategije na poslovnom tržištu, i planirani razvoj tržišno orijentisanog procesa vođenja prodajnih snaga.

U savremenim uslovima poslovanja na industrijskim tržištima sve više se ističe potreba ulaska u fazu u kojoj će marketing i prodaja blisko saradivati i integrisano

delovati. Prodajni predstavnici moraju biti više tržišno orijentisani pokušavajući da zadovolje potrebe svakog targetiranog kupca i svesni činjenice da marketing nije izolovana funkcija u firmi, već da počinje i završava se u izuzetno promeњljivom i konkurentskom okruženju. Upravo zato se u savremenoj industrijskoj praksi sve izraženija pažnja poklanja potrebi marketinškog profilisanja prodajnih snaga kroz kontinuirane aktivnosti selekcije i obuke prodajnog osoblja, kao i procesa supervizije, motivacije i evaluacije prodajnih predstavnika sa ciljem pripreme optimalnog i integrisanog komunikacionog procesa sa organizacionim kupcima i optimiziranja prodajnih rezultata na poslovnom tržištu.

## LITERATURA

1. Anderson, R., Hair, J., Bush, A., *Profesionalni menadžment prodaje*, Grmeč, Beograd, 2001., str. 201.
2. Avlonitis, G., Panagopoulos, G., *Exploring the influence of sales management practices on the industrial salesperson: A multi-source hierarchical linear modeling approach*, Journal of Business Research, 60, 2007., strp.765–775.
3. Domanović, P., *Komparativna analiza sistema nagrađivanja u menadžmentu prodaje*, Magistrski rad, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001., str. 20-21.
4. Hutt, M., Speh, T., *Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, The Dryden Press, Fort Worth, 1998., strp. 3
5. Ingram T., Schwepker C., Hutson D., *Why salespeople fail*, Ind Mark Manage, 21(3), 1992; strp. 225–230.
6. Jantan A., Honeycutt E., Thelen S., Artia A., *Managerial perceptions of sales training and performance*, Ind Mark Manage 33 (7), 2004., strp. 667–673.
7. Kerin, R., Hartley, S., Berkowitch, E., Rudellius, W., *Marketing*, McGraw-Hill, Irwin, Boston, 2006., strp. 148.
8. Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., *Principles of Marketing*, Prentice-Hall, Harlow, 2004., strp. 762-763.
9. Lovreta, S., Janičijević, N., Petković, G., *Prodaja i menadžment prodaje*, Savremena administracija, Beograd, 2003., str. 332.
10. Meidan, A., *Industrial Salesforce Management*, Croom Helm, Beckenham, 1986., strp. 128.
11. Pelham A., *An exploratory model and initial test of the influence of firm-level consulting oriented sales force programs on sales force performance*, J Pers Sell Sales Manage, 22(2), 2002., strp. 97–110.
12. Rocco, F., (red.), *Poslovni business-to-business marketing*, Školska knjiga, Zagreb, 1998., str. 8.
13. Rouzies, D., Anderson, E., Kohli, A., Michaels, R., Weitz, B., Zoltners, A., *Sales and marketing integration: a proposed framework*, Journal of Personal Selling&Sales Management, Vol. 25, No. 2, 2005., str. 119-122.
14. Webster, F., *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley&Sons, New York, 1984, strp. 238.



# LEADERSHIP OF INDUSTRIAL SALES FORCE WITH THE PURPOSE OF THEIR MARKETING PROFILING

Željko Dević

Visoka škola za propagandu i odnose s javnošću, Beograd, zeljko.dv@open.telekom.rs

Gojko Ristanović

Poslovni fakultet, Univrzitet Singidunum, Beograd, gojkoristanovic@yahoo.com

**Abstract:** *Current economic trends, particularly processes of re-industrialization in the global market environment, urge industrial companies to use intensively the conceptual and methodological principles of modern marketing concept in accordance with requirements and needs of organizational buyers, as a prerequisite for efficient business in an increasingly competitive market of production goods. Simultaneously, specific interorganizational relations in this area imply the crucial role of personal selling in marketing and corporate programs of industrial companies. Effective personal communication with organizational buyers is determined by designing the sales system which does not only include the planned arrangement of the sales force, but also include their appropriate leading as dominant factors of human capital in industrial organizations. Due to this reason, this study emphasizes the need for marketing profiling of sales force through complex models, selection, training, supervision, motivation and evaluation of sellers for the purpose of preparing an optimal communication process with organizational buyers and achieving successful sales results in the industrial market.*

**Keywords:** *marketing concept, industrial sales force, business-to-business market;*

**JEL classification:** *M 31, L 22;*



# ZNANJE KAO TEMELJNA ODREDNICA LJUDSKOG KAPITALA I KLJUČNI FAKTOR ODRŽIVOG RAZVOJA

Muharem Dautović

Elči Ibrahim-pašina medresa Travnik, muharemdautovic@yahoo.com

**Sažetak:** *Povijest ljudskog roda satkana je od spoznaje, saznanja i znanja. Na ovim osnovama protkan je život i uzdignuti su temelji održivosti mjerljivog svijeta i kretanja u njemu prema uspjehu i razvoju. Osnovni cilj spoznaje krunisan je cjeloživotnim učenjem, a znanje kao intelektualni kapital postao je produkt koji je bio i ostao garant opstanka, progressa, prosperiteta i perspektive. Naravno, kroz saznanja, kontinuirana, permanentna iskustva kreiran je menadžment koji je zahvaljujući svojim vizijama, misijama i strateškim ciljevima usmjeravao i vodio organizacije, institucije i društva ka napretku i održivom razvoju. Održivi razvoj nije mogao ostati na istom nivou, te je kroz intelektualni kapital pokazivao različit uspjeh u zavisnosti od uspostavljenih ciljeva. Cjeloživotno učenje i obrazovanje omogućilo je usavršavanje i "proizvelo" obrazovni produkt koji je svojim konstantnim, upornim i požrtvovanim radom na svim poljima pokazivao različite nivoe uspješnosti i produktivnosti. Da bi produktivnost bila veća, a samim tim i kreativnija, obrazovni menadžment je učinio najveći utjecaj. Kroz dugogodišnji rad i djelovanje obrazovni menadžment profilirat će se u znanost i umijeće što će za posljedicu imati afirmaciju intelektualnog kapitala, odnosno znanja kao suštine i biti napredak u svakom pogledu, a posebno u razvojnom, što svakako implicira ekonomski razvoj i rast. Ovaj vid afirmacije znanja sa ciljem napretka i prosperiteta postaviti će "društvo znanja" kao društvo savršenih kompetencija, sposobnosti, vještina, fleksibilnosti, adaptibilnosti, mobilnosti i informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Globalizacijski procesi planetarnog značaja u mnogome će pomoći zadatu realizaciju bez obzira na različite stavove, jer se najjednostavnije i najdosljednije mogu pratiti kroz politička, društvena i ekonomska kretanja na svim prostorima. Zato, cjeloživotno učenje koje u svojoj nutрини inkorporira spoznaju, saznanje i znanje zahtijeva ulaganje svih raspoloživih resursa ljudskog kapitala i fizičkog kapitala zarad uspjeha i održivog razvoja. Dakle, učenje i podučavanje je imperativ, edukacija mladih kroz institucije sistema, organizirano kroz školske sisteme svih nivoa nema alternativu. U prvi plan se postavljaju ciljevi, zadaci i sadržaji obrazovanja za održivi razvoj koji trebaju biti kompatibilni sa potrebama okruženja,*

*onoga ekonomskog, političkog, obrazovnog, kulturnog i dr. (vanjski ciljevi obrazovanja), odnosno zahtjevima društvene stvarnosti, zatim inovirane odgojno-obrazovne metode i oblike rada koji su na liniji obrazovanja za održivi razvoj.*

**Ključne riječi:** *cjeloživotno učenje, obrazovna politika, obrazovni menadžment, obrazovna produkcija, održivi razvoj*

**JEL klasifikacija:** *O10, O15*

## UVOD

Glavni potencijal koji je osnov svakoga progresa, napretka i uspjeha u svim segmentima društvenog, ekonomskog, političkog i kulturnog života jeste znanje kao temeljna odrednica ljudskog kapitala i ključni faktor održivog razvoja. Ono je bit i osnova, jer svaki od procesa a posebno misaoni kao elemenat znanja upotpunjuje ovu zbilju. Zato svaka osoba ili ličnost koristeći svoje intelektualne kapacitete pokušava postići što veći uspjeh i moć spoznaje, odnosno znanja.

Kao temeljni osnov svakog od procesa znanje obiluje vrijednošću kojom može tretirati, odnosno kreirati svakolike socijalne (društvene) odnose koji sinergijom svih postaju osnov i garancija naše sigurnosti, sklada i ljepote održivog razvoja života. Dakle, ovu komponentu i vrijednost neophodno je koristiti da se realizuju ciljevi sadašnjih i budućih generacija.

Kreativnost i inovativnost, fleksibilnost i adaptibilnost, koju ličnost posjeduje i s kojom raspolaže, trebalo bi koristiti na odgovoran i svrsishodan način i ne dozvoliti bolesnim ambicijama, želji za prestižom i konkurentnosti da se uništi smisao intelektualnog kapitala (ljepote) kojim je čovjek obdaren.

Mnogo je onih koji saznaju i znaju, ali zbog ovisnosti od besplodnih težnji i produkta, suvišnih želja i prohtjeva izgube se u dva bitna i suštinska okvira ljudskog djelovanja pojavnog svijeta prostoru i vremenu. Međutim, ljudsku sklonost i pronicljivost ne treba gušiti, naprotiv treba je dovesti u sklad i harmoniju bez obzira na sve slabosti i mahane, pobude i hirove, neznanja i devijacije. Konačno, bitno je doći do intelektualnog ozdravljenja i razmišljanja, tražiti smjernice, uputstva i mobilizirati svijest za pitanja ciljeva praktičnog života. Da bismo putem intelektualnog kapitala pokrenuli ostvarivanje strateških ciljeva, naše vizije i postigli uspjeh, neophodno je koristiti kreativne sokove koji dolaze iz kontemplacije, misaonog procesa i posmatranja.

Paralelno sa spoznajom u jednoj disciplini ili oblasti znanje nas veže i za sve druge. Pohranjeno u intelektualnim sposobnostima, skriveno u intelektualnim depozitima, mišlju, riječju i djelovanje postaje aktivnost ili ekvivalent našeg napretka ili progresa. Pokretanjem intelektualnog kapitala mijenjamo, odnosno ostvarujemo promjene prirodnog i društvenog značaja, mada priroda i prirodne pojave imaju svoj hod i kod, ljudska priroda i njen duh kreiraju određene postavke dok su društvene promjene protkane upravo znanjem kao resursom intelektualnog kapitala.

### **CJELOŽIVOTNO UČENJE I ŠIROKI SPEKTAR OBRAZOVNIH OBLIKA**

Cjeloživotno učenje je proces koji je nastao i profilirao se krajem dvadesetog stoljeća u Evropi, te je zbog važnosti, značaja i utjecaja na sve druge procese posebno one koji se dešavaju u društvenom životu, dobio podršku relevantnih obrazovnih i političkih subjekata savremenog društva. Ovo obrazovanje omogućuje stjecanje kompetencija, profesionalnih vještina i obrazovnih vrijednosnih orijentacija koje se stječu tokom cijeloga života s ciljem progresa i prosperiteta u svakom pogledu.

Posmatrajući ideju Evrope onako kako je definirao Delors kroz Društvo koje uči, odnosno „učee društvo“, nužno se nameće pitanje i potreba prihvatanja Evrope kao društva znanja, posebno kada je posmatramo u sferi visokog obrazovanja koja se prepoznaje kroz uveliko promoviranu Bolonjsku deklaraciju.

Približno sa kandidiranjem cjeloživotnog obrazovanja u evropskim obrazovnim krugovima se javlja i konstrukt „društva koje uči“, odnosno „učee društva“ pa su ovi pojmovi postali temeljni u raspravama teorijske i političke naravi u brojnim memorandumima i dokumentima koje je „iznjedrio“ evropski obrazovni prostor.

Društvo koje uči je društvo za generacije koje će doći, a to je proces koji se može postići sveobuhvatnom obrazovnom politikom na način da im se olakša transfer, odnosno prihvatanje znanja, sposobnosti i vještina, da se napravi snažnija veza obrazovanja i ekonomije, da se osnaže investicije u obrazovanje, da se osigura (trajno) finansiranje cjeloživotnog obrazovanja.

Evropski obrazovni brend- „Društvo koje uči“ je, osim što je bio promotor razvoja ličnosti, reformi obrazovnih sistema, odnosa obrazovanja i ekonomije, snažno utjecao i na kreatora obrazovnog evropskog prostora koji su, s ciljem promocije pomenutog brenda, godine 1996. donijeli (Evropski parlament i Vijeće EU) odluku da pomenutu 1996. godinu proglaše za *Godinu cjeloživotnog učenja*.

Da bi društvo znanja, odnosno društvo koje uči bilo dostupno nacionalnim obrazovnim sistemima, moraju se istražiti utjecaji novih tehnoloških dostignuća na razvitak, njihov razvitak i spremnost na promjene, na nova znanja, sposobnosti i vještine kako bi se obrazovanje kroz njegove vanjske ciljeve lakše povezivalo sa ekonomskim zahtjevima, te postavilo obrazovno tržište koje će snažnije utjecati i na nužne reforme obrazovnih sistema.

Delors je to „učee društvo“ definirao kroz četiri tipa učenja među kojima postoje brojne zajedničke tačke što u konačnici ta četiri temeljna tipa učenja čine jednu cjelinu. Delors je tu cjelovitost učenja vidio kroz: **učiti znati**-interdisciplinarnost, holistički pristup, definiranje problema, orijentiranost na budućnost..., **učiti činiti**- primjena znanja, suočavanje s problemima, donošenje odluka, odgovorno i odlučno djelovanje..., **učiti živjeti zajedno**- saradnja, uvažavanje drugih, zajednička odgovornost, lokalno i globalno djelovanje... i **učiti biti** - tolerantnost, demokratičnost, odgovornost, komunikativnost, solidarnost (Delors, 1998). Te ključne osposobljenosti su nazvane „obrazovne potpornje“ koje se osiguravaju cjeloživotnim obrazovanjem (“učiti znati“, “učiti činiti“, “učiti zajedno živjeti” i “učiti biti”), a koje su naznačene u Izvještaju iz 1996. od UNESCO-ve Međunarodne komisije za razvoj obrazovanja za 21. stoljeće.

Efekte cjeloživotnog učenja Evropska komisija je odlučila mjeriti od 2000. godine kada je formirala Task Force grupu koja je imala zadatak da mjeri te efekte. Kako bi se obezbijedilo učešće međunarodnih organizacija koje prate statistike koje se odnose na obrazovanje, Evropska komisija je u sastav Task Force grupe uvrstila i predstavnike UNESCO-a i OECD-a (Memorandum o cjeloživotnom učenju).

Uz konstrukt cjeloživotno učenje, javlja se i sintagma doživotno (trajno, kontinuirano) obrazovanje što za Pastuovića nije isto. Razlike između cjeloživotnog obrazovanja i doživotnog obrazovanja je u tome što se „cjeloživotna edukacija odnosi na odgoj i obrazovanje tokom cijeloga života (od rođenja do smrti), dok se doživotno obrazovanje (ili trajno, stalno obrazovanje) odnosi na obrazovanje od završetka nekog stupnja formalnog obrazovanja (obično nakon obaveznog obrazovanja) do smrti, ili do kraja radnog vijeka. Dok se cjeloživotnim obrazovanjem i odgojem obuhvata i usklađuje obrazovanje i odgoj djece, mladih i odraslih (prema načelu vertikalnog povezivanja), doživotnim obrazovanjem se usklađuju samo oblici formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja odraslih (prema načelu horizontalnog povezivanja).“ (Pastuović, 1999:53)

Cjeloživotno učenje kroz oblike formalnog, neformalnog, informalnog i iskustvenog omogućilo je svim ličnostima da dođu do ospobljavanja i razvijanja vještina potrebnih u svakodnevnom životu, planiranju, organiziranju i kreiranju itd. Ovaj široki spektar obrazovnih oblika koji je dostupan i koji se primjenjuje kroz škole, seminare, kurseve, profesionalne treninge i druge vidove obrazovanja i učenja garantuje ( obećava ) bolju perspektivu i ljepšu budućnosti. Samo kroz ove vidove obrazovanja za koje smo svi zaduženi ulažući intelektualni rad, požrtvovanost, predanost i energiju možemo ostvariti ili steći znanje koje kroz primjenu karakteriše adekvatna karijera i bogato iskustvo. Naravno to će kroz ulaganje u sopstveni razvoj omogućiti kreiranje ideja, vizija i dalekovidnosti što će voditi održivom razvoju. Ovaj vid ( obrazovanja kao ) intelektualnog procesa kroz intelektualni rad, obezbjeđuje idealne uslove našu sreću i uspjeh.

Jedna od poznatih konstatacija vezana za čovjekov život i stjecanje znanja jeste da ma koliko usvojio znanja to je nedovoljno i nedostatno a uz sve to ono ne može biti sveobuhvatno, te ma koliko postigao - sklon je zaboravu. Da bi uspio u očuvanju postojećeg a ujedno i prevazilaženju zastarjelog shodno potrebama društvenih dešavanja, permanentnih promjena, napretka informatičko komunikacijskih tehnologija i kulturoloških zbivanja (kretanja), neophodno je cjeloživotno učenje ili obrazovanje za održivi razvoj.

U pitanju je izgradnja društva obrazovanih, fleksibilnih i kreativnih građana, kojima je nužno otvoriti prostor za obrazovanje tokom cijeloga života za održivi razvoj čija primjena umnogome zavisi o aktuelnoj obrazovnoj politici, odnosno sposobnosti obrazovnog sistema da ispuni jedan od svojih temeljnih zadataka. Dakle, potreba za novim znanjima u skladu sa promjenama u nauci i naučnim dostignućima obavezuje obrazovnu politikui obrazovni menadžment da kreiraju kurikulume koji će sadržavati cjeloživotno učenje u kojem će se stjecati kompetencije koje će pomagati sveopći razvoj građana za život.

## **ODRŽIVI RAZVOJ I OBRAZOVNA PRODUKCIJA**

Od brojnih izazova pred kojim se nalazi globalno društvo zasigurno je u vrhu ljestvice održivi razvoj. Ujedinjeni narodi su posredstvom UNESCO-a razdoblje između 2005. i 2014. godine proglasili Dekadom obrazovanja za održivi razvoj koja ima za cilj da obrazovne vrijednosti, koje su važne za primjenu održivog razvoja, uključi u sve sadržaje odgojno-obrazovnih kurikuluma a koje će podržati promjene u ponašanju i dovesti do održivog društva. Samim izborom UNESCO-a za implementatora ovoga projekta se (uz projekte Program obrazovanja o

klimatskim promjenama za održivi razvoj i Program obrazovanja za sve) smatra ključnim za održivi razvoj.

U literaturi definicije održivog razvoja su mnogobrojne i raznovrsne. Jedna od tih definicija u kontekstu održivog razvoja, odnosno obrazovanja za održivi razvoj, jeste Lestera Branuna, osnivača Worldwatch instituta navedena u Izvještaju „Naša zajednička budućnost“ Brundtlandove komisije koji kaže da je to „razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istovremeno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovoljesvojepotrebe.“ (SvjetskaKomisijazaokolinuirazvoj1987:43)<sup>1</sup>

Sintagma „održivi razvoj“, odnosno obrazovanje za održivi razvoj je sveprisutnija prepoznatljiva forma koja je svojstvena svim savremenim društvenim zajednicama a koji u naravi baštini razvoj sadašnjim, a u snažnijoj formi budućim generacijama.

I ova kao i druge definicije su orijentiri ili upustva kako putem inovacije i inovativnih procesa, shodno kontinuiranim izazovima, postići održivi razvoj. Svakako da cjeloživotno obrazovanje sa obrazovnom produkcijom, odnosno ishodom garantuje društveni razvoj, realizaciju zacrtanih ciljeva sadašnjih i budućih generacija. „Važno je istaći da su danas glavnirazvojni faktori nauka, obrazovanjeiodgoj jer oni neupitno definiraju kvalitet ljudskog kapitala od kojih u velikoj mjeri zavisi kvalitet korištenja novčanih i drugih resursa neke zemlje. Zato je ljudski kapital najveće bogatstvo razvijenih zemalja, pa se ulaganje u obrazovanje danas smatra prioritetom“. (Obralić H., 2011:191)

Obrazovna produkcija (svršenci raznih nivoa obrazovanja) sa svim svojim znanjima, sposobnostima, navikama (kompetencijama) snažno djeluje na sve segmente odgojno-obrazovnog okruženja - vanjski ciljevi obrazovanja (poželjni odgojno-obrazovni efekti) pa tako i na kulturu kojom se kako neposredno, tako i posredno djeluje na razvoj društva (na ekonomski, socijalni i politički razvoj, od koje u znatnoj mjeri ovisi racionalnostupotrebeljudskihresursa) što se u naučnom diskursu pojašnjava teorijom modernizacije (Inkeles i Smith, 1974). Modernizacija se posmatra kao trend jačanja upotrebe znanja i onoga racionalnog, u brizi za okolinom kako bi čovjek kontrolirao okolinu (prirodnu, kulturnu, političku), kako bi je nadzirao i njome upravljao. I ovdje obrazovanje igra važnu ulogu jer ono snažno utječe i na modernost stavova, vrijednosti porodice, utječe na izbor

1 [World Commission on Environment and Development (WCED), Our Common Future, Oxford 1987, p. 43]

i trajanje formalnog obrazovanja. Moderne vrijednosti i stavovi djeluju na socijalno ponašanje, smatra Pastuović (1999), ako to dovodi do poželjnih ishoda za osobu, tj. do poželjnih materijalnih, društvenih i samoostvarujućih efekata. To ovisi o modernosti društva, odnosno od njegovih aspekata u kojima pojedinac djeluje (Pastuović, 1999; 408, 409). Naučni diskurs bezrezervno uvažava činjenicu da društveni razvoj nema svoje utemeljenje i održivost bez njenih građana kao kreatora univerzalnih vrijednosti koje nose atribut modernosti.

Vrlo je bitan i značajan odgovoran odnos ne samo prema globalizacijskim promjenama nego i prema promjenama u okruženju, te razvoju individualne i kolektivne svijesti s ciljem društvenog razvoja. Uporedno sa tim nameće se potreba adekvatnog odgovora na izazove održivog razvoja koji se može prepoznati isključivo u blagovremenom i kvalitetnom obrazovanju novih generacija s ciljem stjecanja odgovarajućih kompetencijakako socijalnih, tako ekonomskih, ekoloških i političkih kako bi se kvalitetno rješavali problemi društva a istovremeno i odgovorilo izazovima informatičkog, tehničkog i tehnološkog (savremenog) razvoja. Dakle, učenje i podučavanje se nameće kao imperativ a ono što je prepoznatljivo u tim zahtjevima jeste potreba promjene stavova kreatora obrazovne politike kroz kurikulume što ih podupire Bolonjski proces kroz nastavne sadržaje, radionice i projekte radi edukacije mladih kroz institucije sistema, dakle organizirano kroz školske sisteme svih nivoa.

U prvi plan se stavljaju ciljevi, zadaci i sadržaji obrazovanja za održivi razvoj koji trebaju biti kompatibilni sa potrebama okruženja, ekonomskog, političkog, obrazovnog, kulturnog i dr. (vanjski ciljevi obrazovanja), odnosno zahtjevima društvene stvarnosti, zatim inovirane odgojno - obrazovne metode i oblike rada koje su na liniji obrazovanja za održivi razvoj, te povezivanja sadržaja planova i programa (kurikuluma).

Pitanje održivog razvoja, odnosno obrazovanja za održivi razvoj jeste izrada kurikuluma u kojima nastavni sadržaji baštine programe vezane za održivi razvoj. To se može postići na način da se kurikulum prilagodi društvenim uslovima kroz sve niveoe obrazovne vertikale, vodeći računa o potrebi da i odgojno-obrazovni proces bude kompatibilan sa potrebama učenika i studenata.

Znanjem možemo u horizontalnom pogledu postići rezultate na polju vanjskih ciljeva obrazovanja kao i u vertikalnom unutarnjim ciljevima obrazovanja, jer obrazovne potrebe se mogu posmatrati kroz svoja četiri nivoa:

- obrazovne potrebe usmjerene na osposobljavanje zaposlenih za poslove na koje ih očekuju (osposobljavanje za aktualni posao),



- obrazovne potrebe vezane za širenje individualnih znanja i vještina (širenje i produbljanje znanja i vještina za prilagodbu promjenama u poslu i tehnologiji),
- obrazovne potrebe vezane za razvoj individualne karijere, odnosno osposobljavanje svršenika određenog obrazovnog nivoa (obrazovne produkcije) za obavljanje složenijih poslova (razvoj karijere, priprema za napredovanje i obavljanje još složenijih i odgovornijih poslova),
- obrazovne potrebe vezane za budućnost (obrazovanje i pripremanje za buduće promjene i zadatke i obrazovanje za budućnost i fleksibilnost). (Bahtijarević-Šiber, 1999:741)

Polja ovih djelovanja su neprestana i kontinuirana jer samo motivacijom, samopouzdanjem i inspirišući se spoznajom i saznanjem možemo kročiti naprijed i kreirati napredak u svim sferama prirodne i društvene stvarnosti i njenih zakonitosti. Ovaj proces društvenog razvoja obezbjedio bi i osigurao kvantitativan i kvalitativan napredak u čovjekovom životu, odnosno omogućio bi mu da zadovolji univerzalne ljudske potrebe.

## ZAKLJUČAK

Mada termin intelektualni kapital nije definisan identično u svim definicijama, tj. nema usaglašenu definiciju, nadat se da će sistematičnošću i dinamičnošću evropske politike i obrazovnih nacionalnih politika kroz Bolonjski proces-proces o visokom obrazovanju i Kopenhaški proces-proces o strukovnom obrazovanju postići željene rezultate koji će voditi sjajnom prosperitetu i svijetloj perspektivi.

Jedno je sigurno da je ulaganje u ljudski kapital najbolja i najadekvatnija investicija kojoj trebamo težiti i od koje ćemo u perspektivi dobiti najbolji profit u svakom pogledu. Svako ulaganje, odnosno investiranje u cjeloživotno učenje vodi jačanju intelektualnog kapitala, znanja, a time i općeg blagostanja na nivou socijalnog, društvenog, ekonomskog, političkog i kulturno-civilizacijskog područja što je i naš cilj, svrsishodnost i smjernost. Ma kakav državno-pravni i društveno-politički sistem bio, cjeloživotno učenje i obrazovanje ostaje imperativ za sve mlade, odrasle i osobe treće dobi, jer samo učenjem i obrazovanjem kao ključnim faktorom ostvarenja ljudskog kapitala možemo gledati u bolje sutra i razvoj društva.

Znanje kao temeljna odrednica ljudskog kapitala i ključni faktor održivog razvoja afirmiše intelektualni potencijal, sposobnost, kreativnost i vodi napretku pružajući priliku adekvatnog odgovora na sve izazove savremenog života, kao i rješavanje svih problema održivog razvoja kroz cjeloživotno učenje i društvo koje uči.



Zato, ukoliko iskažemo svoj interes za znanost, obrazovni menadžment, obrazovnu produkciju, postizanje kompetencija, znanja i vještina, funkcionalnost, efikasnost, efektivnost i produktivnost će biti jedan od suštinskih doprinosa društvenom razvoju kao rezultat zajedničkoga rada.

## LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
- Cifrić, I. (1993). Ekološka edukacija i moderno društvo Socijalna ekologija, 2 (2): 235-248.
- Delors, Jacques i sur., 1998. Učenje: blago u nama : izvješće UNESCO-u Međunarodnog povjerenstva za razvoj obrazovanja za 21. stoljeće , Educa, Zagreb
- Draker, P. (2005), Upravljanje u novom društvu, Novi Sad
- Goleman, D., Bojacić, R., Maki, E. (2008): Emocionalna inteligencija u liderstvu, Novi Sad
- Goletić, Š. (2006): Obrazovanje o okolišu i održivom razvoju, Priručnik za nastavnike, Fondsko Sarajevo
- Inkeles, A & Smith, D.H. (1974). Becoming Modern – Individual Change in Six Developing Countries, Cambridge: Harvard University Press
- Obralić, H: (2010) Vrednovanje obrazovnih efekata kao vanjskih ciljeva obrazovanja, Univerzitet "Džemal Bijedić", Mostar
- Pastuović, N. (1999), Edukologija, Znamen, Zagreb
- Vujić, V. (2001), Menadžment ljudskog kapitala, Zagreb

---

# KNOWLEDGE AS AN ESSENTIAL FACTOR OF HUMAN CAPITAL AND A KEY FACTOR FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Muharem Dautović

Elči Ibrahim-pašina medresa Travnik, muharemdautovic@yahoo.com

**Summary:** *The history of mankind is composed of cognition and knowledge. On these grounds, life is composed and the foundations of the sustainability of the material world are built, as well as movement towards success and development. The main goal of knowledge is crowned with lifelong learning, and knowledge as an intellectual capital has become a guarantee of survival, progress, prosperity and prospects. Through cognition, continuous and permanent experience, management is created. Thanks to its visions, missions and strategic goals, management directed and led organizations,*

*institutions and societies towards progress and sustainable development. Sustainable development could not remain at the same level, and through intellectual capital it made a different success depending on the established goals. Lifelong learning and education have enabled development and “produced” the educational product which displayed various levels of efficiency and productivity by their constant, diligent and devoted work. In order to increase the productivity and its creativity, the educational management has made the greatest impact. During the years of work, the educational management will develop into science and art. The results of this will be recognition of intellectual capital as well as the essence of knowledge. That will make progress in every aspect, especially in the economic development and growth. The aim of knowledge will be progress and prosperity of society which will have great skills, capacities, flexibility, adaptability, mobility and ICT. The global processes will greatly help the realization of this despite the different attitude towards it because they can be monitored in the simplest and most consistent way through political, social and economic developments in all areas. Therefore, life-long learning which incorporates the knowledge and cognition requires investment of all available resources of human capital and physical capital leading to success and sustainable development. Thus, teaching and learning is the imperative. The education of youth on the institutions established by the system and organized in school systems on all levels doesn't have an alternative. First and foremost, aims and objectives, and the content of education for sustainable development should be compatible with the needs of the economic, political, educational, cultural environment and other (external aims of education), and the demands of social reality, then innovated educational methods and the types of work that are part of education for Sustainable Development.*

**Keywords:** *lifelong learning, educational policy, educational management, educational production, sustainable development*

**JEL classification:** *O10, O15*

## 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 obavještava 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](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php)),** također 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 skraćeniica.

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** tabele 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 skraćenice.** Ako je potrebno, navođenja u fusnotama trebalo bi koristiti na isti način kao u tekstu. Skraćenice takođe treba izbjegavati, osim izrazito uobičajenih. Skraćenice 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 obavješta 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/](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." *Quartely 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: Rasel 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 tomo-va. Oxford: Oxford University Press.

## **NEOBJAVLJENI RADOVI**

### **A) Radni materijali**

Samo radovi koji se pojavljuju kao dio dokumenata neke institucije se klasifi kuju 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 objekta." 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 razumijvanja i poslijeratna politika stabilizacije." Rad prezentovan na simpozijumu Rethinking Stabiliyation Policy Federal Reserve Bank of Kanzas, 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 kompletan 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](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](http://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. Fusnota 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](mailto: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](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 tian 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 oth er Word compatible format. Tables and graphs from statistical programs should be trans ferred 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 pic tures. **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 au thorn/editor. List all author/editors up to/ including 10 na-

mes. 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 paper 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/](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: Ally 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/zeitzevitz>.

*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](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

unmints.

**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

### Pregledni rad

FREEDOM OF MOVEMENT OF WORKERS AS A  
CONDITION FOR IMPLEMENTING THE  
EUROPE 2020 STRATEGY FOR EMPLOYMENT  
AND GROWTH

*Biljana Chavkoska*

ZNAČAJ KULTURE U MEĐUNARODNOM  
MARKETINGU

*Maja Dokić, Jovana Gardašević*

### Stručni rad

LANGUAGE COMPETENCIES, ACHIEVEMENTS  
AND QUALIFICATIONS IN THE COMMON  
EUROPEAN FRAMEWORK OF REFERENCE FOR  
LANGUAGES

*Dragana Bogdanović*

### Naučne kritike polemike

ZNANJE KAO TEMELJNA ODREDNICA  
LJUDSKOG KAPITALA I KLJUČNI FAKTOR  
ODRŽIVOG RAZVOJA

*Muharem Dautović*

